

Borssia ja byrokratiaa

eli suomalaiset elintarvikeyritykset Venäjällä

Jouni Ikävalko & Oskari Karjalainen

Opinnäytetyö

22.03.2013



Tekijä tai tekijät	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi
Jouni Ikävalko & Oskari Karjalainen	2009
Raportin nimi	Sivu- ja liitesivumäärä
Borssia ja byrokratiaa	70+16
Opettajat tai ohjaajat Marko Mäki	
<p>Venäjä on markkina-alueena Suomelle kiistattomasti erittäin tärkeässä asemassa, mutta vaikuttaisi siltä, ettei sen tarjoamia mahdollisuuksia ei ole hyödynnetty potentiaalinsa mukaisesti. Tämä työ pyrkii avustamaan suomalaisia yrityksiä tämän potentiaalinsa hyödyntämiseen ja Venäjän markkinoiden ymmärtämiseen.</p> <p>Työ on rajattu koskettamaan lähinnä Pietarin ja Moskovan alueita ja se on suunnattu suomalaisille elintarvikealalla työskenteleville pk-yrityksille. Lähdemateriaalin ja tutkimustyön tiimoilta saadut lopputulokset ja -päätelmät esitetään tiiviin oppaan muodossa, jota alan yritykset voivat käyttää hyödykseen Venäjän liiketoimintaa tarkastellessaan tai siihen valmistautuessaan. Toteutus on tehty kahden tekijän voimin, minkä ansiosta aihe on kyetty esittelemään niiden vaatimalla paneutumisella ja kattavuudella.</p> <p>Työssä kerrotaan laaja-alaisesti Venäjän markkinatalouden historiasta, tämän hetkisistä elintarvikemarkkinoista sekä kulttuurista ja liiketoimintatavoista. Näitä asioita koskevan viitekehyksen pohjalta on tehty kvalitatiivinen tutkimus suomalaisista elintarvikkeista Venäjän markkinoilla, mitä varten on haastateltu niin suomalaisten yritysten edustajia kuin venäläisiä kuluttajiaakin. Viitekehys ja tehty kvalitatiivinen tutkimus ovat tämän jälkeen koottu yhdeksi, yhtenäiseksi oppaaksi, joka kantaa itsensä myös itsenäisenä teoksena. Työn teko aloitettiin syksyllä 2012 ja saatiin päätökseen alkuvuodesta 2013, alustavan aikataulun mukaisesti. Tutkimuksessa saatiin selville nyrkkisääntönä toimivia linjanvetoja Venäjän-liiketoiminnan harjoittamiseen sekä käytännön vinkkejä sikäläisessä liike-elämässä toimimiseen. Työn tekijät tulivat huomaamaan, että Venäjään liittyy kosolti käsityksiä ja ennakkoluuloja, joiden paikkansapitävyys on kyseenalaista, ja joita tämän työn myötä pyritään oikomaan.</p>	
Asiasanat Venäjä, markkinointi, kulttuuri, elintarvikeala	

Business administration

Authors	Group or year of entry
Jouni Ikävalko & Oskari Karjalainen	2009
The title of thesis	Number of pages and appendices
Borssia ja byrokratiaa	70+16
Supervisor(s)	
Marko Mäki	
<p>Russia as a market area holds an unquestionably significant role from the Finnish point of view. The two nations share centuries of co-existence but, however, it seems that the opportunities that the mutual borderline provides have not yet been harnessed nearly to a sufficient extent, accordingly to the potential there would be.</p> <p>Thus, the aim of this thesis is to aid corporate entities to understand Russia as a market area and as a distinctive culture, which holds within several peculiarities that might appear striking to people that are not familiar with the local code of conduct, both in terms of business etiquette and cultural features.</p> <p>Territorially this paper has been confined to concern mostly the cities of St. Petersburg and Moscow. As the headline “Borscht and Bureaucracy” hints, the main audience of this work is the Finnish food industry, which already holds a significant share in food sales in Russia, but this standing is comprised mostly of big companies’ sales. Therefore this thesis seeks above all to aid small and medium sized foodstuff companies in their endeavors within the Russian market.</p> <p>The work has been composed by two authors, which allowed studying the topic in sufficient depth and detail. Material for the work has been gathered from numerous publications, books and journals, and interviews carried out with employees of the branch and Russian consumers. The results and conclusions of this paper have been summed up in a pamphlet-esque annex, which presents the highlights of this paper in compact and easy-to-understand form and points out some general guidelines for doing business in Russia.</p> <p>Overall, this thesis presents an image of Russia in terms of the business world and culture, which is quite different from the picture illustrated by Finnish yellow press, for instance. Alas, the mental image about Russia appears rather distorted in Finland and several opinions exist among general public, which are, if not utterly untrue, accepted on the grounds of poor knowledge. One of the main purposes of this paper is to correct these false or by other means negative ideas regarding Russia and thus to weed out the misunderstandings that might turn out to be harmful even in a great, national context.</p>	
Key words	
Russia, marketing, culture, food industry	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Markkinoinnin toteuttaminen.....	3
2.1	Markkinoinnin 4 P:tä	4
2.2	Markkinointi ulkomailla.....	5
2.3	Markkinoinnin toteuttaminen Venäjällä.....	6
3	Neuvostoaajan historia ja perintö	11
3.1	Neuvostoliiton hajoaminen.....	12
3.2	Yksityistäminen ja oligarkkien synty	14
3.3	Vaikutukset nykyaikaan	16
4	Venäjän kulttuuri ja liike-elämä	19
4.1	Venäjä Hofsteden kulttuuriulottuvuuksien valossa	19
4.2	Venäjä-kuvat sisältä ja ulkoa	27
4.3	Venäläisen liikemiehen arkkityypit.....	30
4.4	Korruptio teoriassa ja käytännössä	32
5	Venäjän markkinat	35
5.1	Suomen ja Venäjän suhteet.....	35
5.2	Yritykset ja tuotemerkit	38
5.3	Venäläisten kuluttajien muutos.....	40
5.4	Elintarvikeala Venäjällä.....	41
5.5	Elintarvikealan tuontikysyntä ja trendit.....	43
5.6	Suomalaiset kaupat Venäjällä.....	46
5.6.1	Fazer.....	47
5.6.2	Hartwall / Baltic Beverages Holding.....	48
5.6.3	Stockmann.....	49
6	Tutkimuksen perusta	52
6.1	Tutkimuksen toteutus	55
6.2	Tutkimuksesta johdettuja tuloksia.....	62
6.3	Reliaabelius ja validius.....	63
7	Produktin luomisprosessi.....	65
8	Loppusanat: pohdinta, kritiikki ja suositukset	68

Lähteet.....	71
Liitteet.....	75

1 Johdanto

Suomen ja Venäjän rajanaapuruus on tosiasia, jonka merkitystä ja vaikutuksia olisi erittäin lyhytnäköistä väheksyä. Suomalaisilla näyttäisi olevan aina jokin mielipide venäläisistä, ja saman voi olettaa pätevän toisin päin Luoteis-Venäjän alueilla, kuten Pietarin ja Moskovan seuduilla. Näiltä ja muilta Suomen läheisiltä venäläisalueilta matkustetaan Suomeen entistä enemmän – joidenkin lähteiden mukaan venäläiset ylittävät Suomen rajan jo yli miljoona kertaa vuodessa. Kaukaisemmillä alueilla tosin on mahdollista, ettei Suomi-nimisestä valtiosta ole kansalaisilla tietoaakaan. Tiedon, näkemysten ja kokemusten levittäminen kuitenkin on aina arvokasta, kunhan toisilleen tärkeät vastapuolet näyttäytyvät toisilleen mielenkiintoisina.

Venäjään tavataan kuitenkin suomalaisittain suhtautua jokseenkin varautuneesti, tai jopa epäluuloisesti, mille selitystä voi hakea niin historiankirjoista kuin nykypäivänä esiintyvistä Venäjää koskevista uutisotsikoista, jotka valitettavan harvoin esittelevät millään tapaa mieltäylentäviä ilmiöitä, sattumuksia tai silmäätekevien henkilöiden kommentteja. Suomen ja Venäjän välit ovat useamman kerran hiertyneet kipeiksi usein poliittisista lähtökohdista seuranneiden mediamylläköiden seurauksena. Tällaisetkin leimahdukset ja yhteenotot voitaisiin mahdollisesti välttää yksinkertaisesti konsensusta ja kansojenvälistä luottamusta lisäämällä, ja selkein tie tähän on yhteistyön lisääminen.

Venäjä on Suomen kannalta ja Suomi Venäjän kannalta jatkuvasti ajankohtainen jo vain siitä syystä, että valtiot ovat pakotetut yhteiselämään maantieteellisistä syistä, mutta myös siksi että ne tarvitsevat toisiaan lähes välttämättömästi: Suomi on pienen kokonsa turvin ketterä EU-valtio, jonka omat luonnonvarat eivät ole omavaraisuuteen riittävät, mutta taitoa, ymmärrystä ja osaamista löytyy. Venäjällä on tunnetusti järkälemäinen valtio, jolla on valtavat luonnonvarat, mutta myös houkuttava markkinoiden kasvun potentiaali sekä huomionarvoiset valtion rajojen tuomat mahdollisuudet. Millä adjektiiveilla näitä kahta valtiota kuvaileekin, käyvät mahdollisuudet synergian, keskinäisen kaupankäynnin tai toisen puolen vahvistamisen eteenpäinviemiselle jollakin tasolla ilmi.

Churchillin kuvaus silloisesta Neuvostoliitosta kuului ”-- a riddle wrapped in a mystery inside an enigma” eli ”pulma käärittynä mysteeriiin, arvoituksen sisällä”. Venäläiset

itsekin ovat sitä mieltä, ettei heidän kansakuntaansa voi oikein järjellä käsittää. Silti suomalaisiakin menestystarinoita on saatu Venäjällä aikaiseksi, eikä vain yhtä vaan lukuisia. Ymmärrystä on kartutettava pikkuhiljaa, vallitsevaan mielenalaa ja asioiden järjestykseen tulee pyrkiä sopeutumaan.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa lukijaa ymmärtämään Luoteis-Venäjää markkina-alueena, markkinoinnin näkökulmasta. Venäjän federaation käsitteleminen kokonaisuudessaan olisi tutkimusalueena tarkoituksettoman laaja, joten fokus on rajattu Luoteis-Venäjään, tarkemmin lähinnä Moskovan ja Pietarin alueisiin. Tämän lisäksi markkinoiden osalta keskitytään ensisijaisesti elintarvikealaan, jonka suomalaisia pitkän linjan toimijoita tutkimusalueelta löytyy runsaasti. Alakohtaiseen rajausvalintaan vaikutti myös elintarvikealan dynaamisuus, vahva kilpailu sekä alan markkinoiden monipuolisuus.

Jotta aihe kuvastuisi lukijalle kouriintuntuvasti, on historiallisen kontekstin ja vallitsevan kulttuurin esittelemine välttämätöntä. Myös kansallista mentaliteettia pyritään valottamaan useissa yhteyksissä käytännön esimerkkien kautta. Tämän opinnäytetyön tekijät ovat kiinnostuneita Venäjään liittyvistä mielikuva- ja asennekysymyksistä, ja täten näitä tullaan luotaamaan niin haastattelujen kuin erinäisistä kirjallisista lähteistä hankitun tiedon valossa.

Totta on, että keskiluokkaistuvan Venäjän markkinapotentiaali on huomattava, ja olisi erittäin vahingollista, jos markkina-aluetta tarkasteltaisiin ennakkokäsitysten ja –asenteiden huurruttamien linssien läpi. Täydellinen objektiivisuus on Venäjää käsitellessä, jos ei mahdotonta, niin ainakin haastavaa, sillä apuna on käytettävä subjektiivisia kokemuksia ja Venäjän valtioneuholta juontuvaa tietoa, jota on kritisoitu vääristyneisyydestä, jonka on tarkoitus palvella tiettyjen tahojen päämääriä. Tätä tutkimusta tehtäessä on objektiivisuuteen kuitenkin pyritty niin pitkälle kuin mahdollista, apukeinoina lukuisat toisistaan poikkeavat tiedonlähteet ja näiden kriittinen tulkitseminen.

2 Markkinoinnin toteuttaminen

Yrityksen päätöksestä lähteä ulkomaisille markkinoille seuraa lukuisia liiketoiminnallisia päätöksiä ja toimenpiteitä. Harkittavia kysymyksiä ovat esimerkiksi käytettävä strategia ja liiketoimintamallien mukauttamistarve kohdemarkkinoille sekä hankkeeseen varattavat investoinnit ja muut panostukset. Työssämme käsittelemme markkinoinnin toteuttamista Venäjällä, mutta mitä kaikkea tähän kuuluu?

Monet näkevät markkinoinnin vain mainontana ja myyntinä, vaikka siihen voi katsoa kuuluvan huomattavasti enemmänkin osa-alueita. Markkinointi voidaan määritellä monin eri tavoin ja yksinkertaisimmillaan sen voidaan määrittää olevan tuottavien asiakassuhteiden hallinnointia. Sen tarkoituksena on niin houkutella uusia asiakkaita lupaamalla kilpailijoita parempaa laatua, kuin myös säilyttää nykyiset asiakkaat tuottamalla tyytyväisyyttä näiden keskuudessa. (Armstrong, Kotler, Harker, Brennan 2012, 8)

Edellisen yksinkertaisen määritelmän lisäksi markkinoinnille on olemassa monia muita määritelmiä. Esimerkki varsin laveasta ajattelumallista on American Marketing Associationin 2007 hyväksymä markkinoinnin määritelmä: Markkinointi on toimintaa, toimielimiä ja prosesseja, joilla luodaan, kommunikoidaan, tuotetaan ja vaihdetaan tarjontaa, jolla on arvoa ostajille, asiakkaille, partnereille ja yhteiskunnalle. Tämän määritelmän perusteella markkinoinnin voidaan nähdä kattavan kaikki yrityksen toiminnot, eikä markkinointia tulisi mieltää vain yksittäisenä organisaation osana – sen tulisi vaikuttaa kaikkien osastojen toimintojen taustalla. (American Marketing Association 2007)

Koska markkinointi voidaan käsittää erittäin laveasti, on tärkeää rajata sen piiristä käsiteltävät aiheet. Käsittelemme työssämme markkinointia tuotokeskeisesti niin kutsutun neljän P:n mallin mukaisesti. Mallin koskettamat aihealueet ovat kiistatta huomionarvoisia tekijöitä, jotka nousevat väistämättä esille yritysten ulkomaanlaajennushankkeiden yhteydessä. Lisäksi neljän P:n malli on varsin helppotajuinen ja helposti mukautettavissa kunkin yrityksen toimintoihin.

2.1 Markkinoinnin 4 P:tä

Neljän P:n malli on markkinointimixin konsepti, joka tuli suosioon 1960-luvulla Jerome McCarthyn ansoista ja on vieläkin yksi suosituimmista tavoista nähdä yrityksen markkinointimix ja muovata sitä eri markkinoille sopivaksi.

Ensimmäinen neljästä P:stä on ”Product”, eli tuote. Tällä tarkoitetaan tarjotun tuotteen tai palvelun itsenäisiä ominaisuuksia ja näiden koko luomisprosessia. Tämän P:n alle luetaan siis myös tuotteen ulkoiset ominaisuudet kuten ulkonäkö, pakkaus ja design. Ulkomaille laajennettaessa tämän tuotteeseen liittyviä harkinnanarvoisia seikkoja ovat esimerkiksi tuotteen pakkauksen mahdollinen muokkauksen tarve kohdemarkkinoille, sisällön muuttaminen paikalliseen makuun ja tottumuksiin sopivaksi sekä mahdollinen tuotekehitysprosessin tehostaminen, mikäli kohteessa on nopeasti kehittyvät ja muuttuvat markkinat kotimaahan verrattuna. (Armstrong ym. 2012, 514; Mueller 2004, 22)

Toinen P on ”Place”, eli paikka, josta asiakas voi ostaa tuotteen tai saada palvelua. Tämä P käsittää myös jakelun, eli kanavan tai kanavat, joita pitkin tuote toimitetaan tuottajalta loppukäyttäjälle. Tuotetta tai palvelua tarjoavan liikkeen sijainti on tietysti asiakkaalle merkityksellinen seikka, sillä se sanelee, kuinka helposti nämä ovat saatavilla. Myös liikkeen sisäinen sijoittelu liittyy tämän P:n yhteyteen, kertoen mihin tuote on sijoitettu kaupassa ja kuinka näkyvillä se on. Ulkomaille lähtevän yrityksen tulee tuotteen sijoittelun suhteen ennen kaikkea miettiä minkälaisiin kaappoihin tuotteet halutaan myyntiin ja kuinka näkyvä paikka liikkeessä on tuotteelle eduksi ja tarpeen. (Armstrong ym. 2012, 519–520; Mueller 2004, 22)

”Price”, eli hinta, on mallin kolmas P ja tarkoittaa kaikessa yksinkertaisuudessaan hintaa, jolla tuotetta tai palvelua tarjotaan kuluttajalle. Hinnan määrittelyssä tulee ottaa huomioon sekä kysynnän elastisuus että tavoiteltu markkinasegmentti. Vietäessä tuotteita Suomesta ulkomaille mahdollisiin hinnoittelustrategioihin vaikuttavat karsivasti viennistä aiheutuvat kustannukset ja monen valtion suhteellisen korkeat valmistusmenot. Tästä syystä suomalaisten yritysten on yleisesti ottaen kannattavampaa hinnoitella tuotteensa suhteellisen korkealle ja pyrkiä high-end segmenttiin tuoton varmistamiseksi. (Armstrong ym. 2012, 517-518; Mueller 2004, 22)

Viimeinen P on ”Promotion”, eli menekinedistäminen, johon kuuluvat mainonta, myynti, myynninedistäminen, suoramarkkinointi, yleinen julkisuus sekä PR. Laajasti käsitettynä promootion yhteyteen voidaan liittää myös sponsorointi, tuoteintegraatio sekä messuesiintymiset. Promootiosta puhuttaessa on ymmärrettävä, että kaikki yrityksen ulospäin suuntautuva viestintä sekä asiakaspalvelu vaikuttaa kuvaan, joka ihmisille lopulta yrityksestä piirtyy. Word-of-mouth -tyylinen informaalinen tieto, jota puskaradioksin kutsutaan, leviää nyky-yhteiskunnassa yhä helpommin, ja jo muutama huono kokemus yrityksestä tai sen tuotteista saattaa luoda suuria immateriaalisia vahinkoja, jotka heijastuvat suoraan myyntiin. (Armstrong ym. 2012, 515–517; Mueller 2004, 22)

Suomalaiselle Pk-yritykselle ensisijaiset päätökset Venäjälle laajennettaessa koskevat edellä luetelluista kolmea ensimmäistä, eli tuotetta, hinnoittelua ja paikkaa. Promootion suhteen Venäjällä eivät päde samat lainalaisuudet kuin Suomessa, ja hyödyn saaminen valtamedioiden avulla on usein suuren työn ja valtavien rahallisten panostusten takana. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta, että näkyvyyden hankkiminen Venäjän markkinoilla olisi millään tapaa sekundääriä suhteessa muihin mainittuihin osa-alueisiin, vaan pikemminkin, että promootiotyö vaatii tässä tapauksessa erityishuomiota. Tämä kuvastuu erittäin kirkkaasti siinä, että venäläinen liike-elämä nojaa vahvasti suhdeverkostoihin ja kontakteihin, jotka monessa tapauksessa ovat henkilösidonnaisia. Tuotteen, hinnoittelun ja sijainnin tapauksissa linjanveto on helpompaa ja strateginen suunta voidaan valaa kiinteämmäksi, kun päätökset on saatu tehtyä. Promootio lienee syytä pitää näistä erillään, sillä sitä ei voi suositella jätettävän samankaltaiseen staattiseen tilaan.

2.2 Markkinointi ulkomailla

Ulkomaille lähtevän yrityksen on päätettävä, millä tavoin se toteuttaa markkinointinsa kohdemaassa. Asiantuntijat jakautuvat tässä asiassa kahteen ääripäähän, mutta myös näiden välinen keskitien linjaus on saanut merkittävästi kannatusta. Toisena ääripäänä on ajatus, että markkinointimixin tulisi olla globaali ja näin ollen yhdenmukainen maasta toiseen. Toinen idea taas on, että markkinointimix tulisi sopeuttaa jokaiseen maahan erikseen, tapauskohtaiset erot huomioiden. (Armstrong ym. 2012, 512)

Globaalin markkinointimixin kannattajat korostavat maailman jatkuvaa globaalistumista, joka tuo kuluttajat yhä lähemmäksi toisiaan. Tämän ansiosta kuluttajille voidaan tarjota samaa tuotetta samoin keinoin ympäri maailman ja luoda täten globaaleja brändejä, jotka laajan tunnettuutensa vuoksi ovat vahvempia kuin lokaalit brändit. Yhden markkinointimixin käyttö vähentää myös kustannuksia, koska sopeuttamista ei tarvitse tehdä ja tuotteissa saavutetaan tehokkaammin suurtuotannon etuja. (Armstrong ym. 2012, 512)

Sopeutetun markkinointimixin kannattajat taas korostavat mukautetun markkinointimixin tehokkuutta ja tuottavuutta, vaikka sen luominen ja ylläpitäminen maksaakin enemmän yhteen globaaliin markkinointimixiin nähden. Mikäli yritys segmentoi markkinointiaan kotimaassakin eri asiakasryhmilleen ja saa tätä kautta parempia tuloksia, voidaan olettaa, että sama vaikutus pätee myös muilla markkina-alueilla. Vaikka maailma lähentyy globalisoitumisen myötä, on eri maissa silti suuret erot tarpeissa, ostovoimassa ja käyttäytymisessä, joissa muutoksien aikaansaaminen on yrityksen osalta joko erittäin vaivalloista tai mahdotonta. (Armstrong ym. 2012, 512)

Mitä useimmin yritykset valitsevat näiden kahden vaihtoehdon väliltä keskittien, joka soveltaa molempien näkemysten parhaita puolia. Valtaosa kansainvälisistä markkinoinnin asiantuntijoista suosittelee yrityksille usein kuultua ajatusta ”ajattele globaalisti, toimi paikallisesti”. Tällaisessa periaatetta noudatettaessa yritysten suositellaan standardisoivan tietyt elementit markkinoinnistaan ja paikallistavan niistä osan, jolloin globaalin brändin luominen on mahdollista samaan aikaan kun paikallisia kuluttajia huomioivat piirteet tekevät tuotteista houkuttelevampia kyseisen alueen kuluttajien silmissä. Yleensä tämä on käytännössä järjestetty siten, että yritysten keskushallinto luo paikallisille yksiköille strategiset suuntaukset, joita sitten muokataan jokaisessa maassa niihin sopiviksi. (Armstrong ym. 2012, 513)

2.3 Markkinoinnin toteuttaminen Venäjällä

Markkinoinnin toteuttaminen Venäjällä vaatii paljon aikaa, resursseja ja pitkäjänteisyyttä, minkä jo valtion koko itsessään selittää. Monellakaan yrityksellä ei yksinkertaisesti ole tarvittavia voimavaroja Venäjän markkina-alueen kattamiseksi kokonaisuudessaan,

jolloin toiminta on rajattava esimerkiksi suurimmille kaupunkialueille. Lisäksi venäläinen kulttuuri ja liiketapa eroaa merkittävästi länsimaissa totutusta, mikä on tärkeää pitää mielessä jo Venäjän-hankkeiden suunnitteluvaiheessa.

Neuvostohistoriansa vuoksi Venäjällä ei ollut länsimaistyyppistä markkinointikulttuuria, tai siihen liittyvää tietotaitoa, ja vanhan yhteiskuntajärjestelmän romahtaessa venäläisten täytyi nopeasti sisäistää koko konsepti markkinoinnista. Tämänkaltaisen erittäin nopean uuden tarpeen syntyminen houkutti niin sanottuja helppoheikkejä kauppaamaan markkinointipalveluitaan, joiden ammattimaisuus oli monessa tapauksessa varsin kyseenalaista. Monet yritykset oppivat markkinointia tänä myllerryksen aikana erheiden kautta ja tappiota tuottaen. Tämän seurauksena osa yrityksistä katsoi markkinoinnin kokonaisuudessaan turhaksi, mikä johti vasta perustettujen markkinointiosastojen lakauttamisiin. Nämä tapahtumat ovat tuoneet markkinoinnin käsitteelle hieman huonoa kaikua Venäjällä, mutta valtion länsimaistuessa tällainen näkemys alkaa olla katoamaan päin. (Repiev)

Venäjä on markkina-alueena erittäin heterogeeninen sen suuren koon, hyvin erilaisten alueiden ja ihmisten vuoksi. Tuloerot ovat erittäin suuria eri paikkakuntien välillä, ja huomattavia eroja on myös erilaisten yhteisöjen tapojen ja tottumusten välillä (Repiev). Kokonaisuudessaan Venäjällä asuu noin 143 miljoonaa ihmistä, mikä tekee siitä väkiluvultaan maailman yhdeksänneksi suurimman valtion. Kuitenkin näistä ihmisistä vain hieman alle 80 prosenttia on etnisyydeltään venäläisiä. Bruttokansantuote Venäjällä on maailman seitsemänneksi suurin, vaikkakin henkilöä kohden se on vasta sijalla 72, häviten monille vanhan itä-blokin maille ja lähes kaikille Länsi-Euroopan maille (CIA).

Kahden edellisen kappaleen perusteella on helppo ymmärtää Venäjällä tehokkaan markkinoinnin tekemisen olevan hyvin haasteellista, mutta oikein toteutettuna myös erittäin palkitsevaa. Näin suureen maahan on lähes mahdoton luoda osaavaa ja kattavaa myyntihenkilöverkostoa, joten monille yrityksille markkinointi on järkevin tapa tuoda itseään esille. Erityisen vaikeaksi ja vaivaa tuottavaksi markkinoinnin tekee erittäin segmentoituneet alueet. Moskovassa hyvin toimiva tuote ja sen ympärille rakennettu markkinointikonsepti saattaa vedota ihmisiin huomattavasti huonommin Pietarissa, ja mahdollisesti jopa karkottaa ostajat Siperiassa. Venäjällä on valtavasti erilaisia alueita,

joista kukin kysyy omanlaistaan lähestymistapaa markkinoinnin puitteissa. Kaiken tämän lisäksi Venäjän markkinat ovat hyvin dynaamiset ja omaksuvat uusia suuntauksia äärimmäisen nopeasti. Markkinoinnin ja sen konseptien tulee pysyä tässä virrassa mukana ja uudistaa itseään jatkuvasti. (Repiev)

Venäläiseen markkinointiin ja menekinedistämisen keinoihin on tähän päivään mennessä omaksuttu paljon länsimaisia piirteitä, mutta tyyli, jolla toimenpiteet toteutetaan on kuitenkin yhä varsin omalaatuinen. Tiri (2009, 130) mukaan valittaviin markkinointityyleihin vaikuttavat sekä rakenteelliset että kulttuuriset tekijät. Esimerkkinä rakenteellisista tekijöistä Tiri mainitsee postin kulun epävarmuuden, minkä seurauksena valtion postilaitosta ei käytetä kovin mieluusti. Kulttuuriset seikat lienevät silmiinpistävempiä: esimerkiksi televisiomainonnassa käytettävä venäläinen tyyli saattaa vaikuttaa suomalaisesta liian aggressiiviselta, kun taas suomalainen tyyli voidaan Venäjällä mieltää sopimattomaksi.

Varsinkin yritysten välisessä markkinoinnissa ja asiakashallinnassa henkilökohtaiset kontaktit ovat elinehto ja avaintekijä, minkä vuoksi venäläistyyppisen markkinoinnin voi katsoa ulottuvan jopa varsinaisen liiketoiminnan ulkopuolelle. Sekä asiakkaille että muille tärkeille kontaktihenkilöille on suotava jatkuvasti huomiota niin työajalla kuin sen ulkopuolellakin. Suhteiden vaaliminen kuvastuu siinäkin, etteivät venäläiset liike miehet mielellään jaa kontaktejaan muille tahoille. Lisäksi länsimaissa tehokkaaksi todettu markkinointiviestinnän keino, niin sanotun puskaradion, eli word-of-mouth-markkinoinnin on todettu Venäjällä toimivan vielä tehokkaammin, ja sen onkin sanottu olevan Venäjän ehdottomasti tehokkain markkinointikanava. (Tiri 2009, 130-131 & 156-157)

Henkilökohtaista myyntityötä sivuavat messut ja näyttelyt, jotka ovat tärkeitä markkinointikanavia varsinkin markkinoille pyrkiville uusille tulokkaille. Venäjällä on satoja messujärjestäjiä, joista valtaosa on luonnollisesti keskittynyt liike-elämän keskukseen Moskovaan. Luotettavan ja ryhdikkään mielikuvan herättäminen omasta yrityksestä tuotteineen on erittäin tärkeää. Tätä pyrkimystä voi edesauttaa panostamalla käyntikorttien ja messuesitteiden laatuun sekä määrään. Lisäksi messuille rakennettavan ständin on syytä olla huomiota herättäviä ja vakuuttavia, sillä korkealaatuiseksi katsottu standi

assosioidaan vakaaseen, laadukkaita tuotteita valmistavaan yritykseen. Venäjällä niin paikalliset kuin ulkomaiset yritykset rakentavat näyttäviä ständejä, joiden vetonaulana toimii usein jokin muu asia, kuin itse esiteltävät tuotteet. Suuret kustannukset on mahdollista välttää koko näytteilleasettamiskonseptin kattavalla luovuudella. Kuten missä tahansa muuallakin, myös Venäjän messuilla parhaat tulokset on saavutettu yhdistämällä huolellinen ennakkotyö, tehokas messujen aikainen panostus sekä houkutteleva ja henkilökohtainen jälkimarkkinointi. (Tiri 2009, 133–134)

Laajentaessa toimintaansa Venäjälle on yrityksen usein hyödyllistä muokata markkinointiaan tietyiltä osin Venäjän markkinoille sopivaksi. Vaikka ulkomaankaupassa onkin monien maiden tapauksessa mahdollista pitää markkinointistrategia samankaltaisena tai peräti täysin samanlaisena, Venäjällä käytössä olevat kyrilliset aakkoset sekä vielä nykyisin vallitseva heikohko englanninkielen taito ovat tekijöitä, jotka tulee ottaa huomioon esimerkiksi pakkausmerkintöjen suhteen. Lisäksi neuvostoajan rautaesirippu piti jotkin tuotteet venäläisille täysin tuntemattomina, millä on vaikutusta nykyaikaankin. Suurimpia virheitä, joita markkinoinnissa Venäjällä ulkomaalaisten toimijoiden taholta tehdään, ovat muun muassa samojen myyntiargumenttien käyttö kuin länsimaissa sekä aineistojen suora ”venäläistäminen”. Näillä tarkoitetaan sloganien sekä muiden markkinointiviestinnän elementtien suoraa kääntämistä venäjän kielelle, jolloin nämä toimivat kelvollisesti vain erittäin harvoin. Siksi onkin suositeltavaa käyttää venäläistä copywriteriä, joka kääntää aineistot sujuvalle venäjän kielelle omaa harkintaansa käyttäen. (Riepiev)

Venäjä on alueena siis kielellisesti erittäin erilainen kuin länsimaat, mutta erilaisuus ilmenee myös visuaalisella kentällä. Monien länsimaissa tunnettujen yritysten logot saatavat olla täysin tuntemattomia Venäjän markkinoilla, mitä kuvastaa hyvin kahden suuren länsimaisen toimijan laajentumishankkeen eteneminen Venäjän markkinoilla: hyvin länsimaissa tunnetun urheiluvälinevalmistajan Niken saapuessa silloin Adidaksen valtaamille Venäjän markkinoille toi se hyvin tunnettua logoaan vahvasti esille kampanjoissaan. Valitettavasti tällöin juuri kukaan Venäjällä ei tuntenut kyseistä logoa ja kovat panostukset menivät suuresti hukkaan. Toisena esimerkkinä mainittakoon Bacardirommin lanseeraus Venäjällä. Bacardi mainosti tuotettaan ympäri Moskovaa suurilla lepakonkuvilla, jotka tuotteen alkuperämaan kulttuurissa symboloi viisautta. Venäjällä

lepakko kuitenkin yhdistetään lentävään, saastaiseen rottaan, mikä ei tietenkään ollut tuotemerkille eduksi. Toisena suurena virheenä kyseisessä lanseerauksessa oli, etteivät venäläiset tunteneet rommia juomana lainkaan, eivätkä siis tienneet, että sitä nautitaan ennemminkin sekoituksissa kuin raakana vodkan tavoin. (Repiev)

3 Neuvostoaajan historia ja perintö

Neuvostoliiton talousjärjestelmä kävi läpi useita vaiheita ennen vakiintumistaan viisivuotissuunnitelmiin perustuvaksi neuvostotaloudeksi. Venäjän sosialistit eivät uskoneet pääsevänsä valtaan ennen kuin sosialistinen vallankumous olisi tapahtunut edistyneemmissä yhteiskunnissa. Sosialistien kuitenkin päästessä odotusten vastaisesti valtaan jo kesällä 1917, ei heillä ollut mitään valtiollista esimerkkiä, jonka pohjalta kehittää erityislaatuista talouttaan. Neuvostoliiton alkuvuosia värittivätkin useat taloudelliset kokeilut ja myös käyty sisällissota, jonka on katsottu sinetöineen sosialistien valta-aseman. (Rautava & Sutela 2000, 14–15.)

Ensimmäinen voimaan tuotu talouden malli oli hyvin jyrkkä, hallituksen tarpeiden saanelema sotakommunismi. Tämän järjestelmän leimaava piirre oli tuotannon pakko-luovutus valtion kautta armeijan ja strategisesti tärkeiden kaupunkien tarpeisiin. Kansal-listamistoimenpiteet ulottuivat jopa pientuotantoon, ja markkinoiden ja rahan asema laskettiin mahdollisimman pieneksi. Valvotussa tuotannossa valmistettujen hyödykkeiden jako perustui ostovoiman sijasta yhteiskuntaluokkiin, mikä myös kasvatti maaseu-dulta kaupunkeihin kulkeutuvan tavaran virtaa. Lisäksi aloitettiin suunnittelutalouden alustava implementointi. Nämä toimenpiteet sisällissodan ohella romahduttivat tuotan-non, saaden maanviljelijät vastarintaan, mikä uhkasi sosialistien valtaa kaupungeissakin. (Rautava & Sutela 2000, 15.)

Sisällissodan päätyttyä oli sosialistien luovuttava joistakin sotakommunismin jyrkimmis-tä aatteista. Maataloustuotteiden kauppa oli ensimmäinen kansalle myönnetty vapaus ja tätä seurasivat uuden talouspolitiikan vuodet 1921–1928. Uuden talouspolitiikan kes-keisiä piirteitä olivat verraten vapaat markkinat, yrittäjyyden osittainen hyväksyminen sekä vain välillisesti toteutettu valtiovallan ohjaus. Tänä aikana Josif Stalin otti haltuun-sa kommunistipuolueen vallan, ja yhteiskunnan annettiin parantua sodan haavoista. Tuntuvia mullistuksia ei siis tapahtunut, ja kansa sai asettua aloilleen ennen Stalinin vallankumousta 1920-luvun lopulla. (Rautava & Sutela 2000, 15–16.)

Stalin käynnisti oman vallankumouksensa vuonna 1928. Vallankumoukseen kuului kolme perusosaa, joista ensimmäinen oli maatalouden täydellinen kollektivisointi uuden

talouspolitiikan vuosien vapauksien jälkeen. Tämä mullistus romahdutti koko maataloustuotannon kymmeniksi vuosiksi, aiheuttaen miljoonien ihmisten kuoleman nälkään ja tauteihin. (Rautava & Sutela 2000, 18–19)

Stalinin vallankumouksen toinen vaihe oli maan teollistaminen, joka saatiin aikaan nostamalla valtion investointien osuutta yli kaksinkertaiseksi muutamassa vuodessa. Tämä toi mukanaan suuren työvoimatarpeen, jota ruokittiin tuomalla kaupunkeihin nuorimmat ja vahvimmat kansalaiset, jättäen maaseudulle tuotannollisesti huonon väestönrakenteen. Lähestulkoon rajattoman suuria investointeja ja työvoiman saantia täydensivät myös energian ja raaka-aineiden samankaltainen runsaus. Yltäkylläisyys johti talouden hyvin tuotantokeskeiseksi, tehokkuuden ja laadun jäädessä mitättömän pienelle huomiolle. (Rautava & Sutela 2000, 20–21)

Kolmas ja viimeinen suurista vallankumouksen askelista oli kulttuurivallankumous, jonka aikana väestöstä koulutettiin lukutaitoisia samalla kuitenkin valvoen tarkasti, mitä he saivat lukea. Samalla Neuvostoliitossa siirryttiin tiukasti yksipuoluevaltaan ja virallinen ideologia määriteltiin marxismi-leninismiksi. Yhteiskunta suljettiin tiukasti, jotta vieraat vaikutukset eivät pääsisi tunkeutumaan yhteiskuntaan. Tästä johtuen Neuvostoliiton rajan ylittäminen oli erittäin vaikeaa, ja muun muassa ulkomaisten radiolähetysten kuuntelua pyrittiin estämään. (Rautava & Sutela 2000, 21)

Neuvostotalous pysyi suurilta osin muuttumattomana Stalinin vallankumouksesta 1928 sen luhistumisvuoteen 1991 asti. Uudistuksia yritettiin kyllä saada läpi, mutta vallanpitäjät eivät kyenneet viemään näitä eteenpäin. Osasyynä tähän oli johtajien oletus, että muutosten tekeminen saattaisi heikentää heidän valtaansa ja myös antaa kuvan, ettei voimassa ollut, itsensä Stalinin pystyttämä järjestelmä olisikaan täydellinen. (Rautava & Sutela 2000, 23)

3.1 Neuvostoliiton hajoaminen

Neuvostoliiton hajoaminen, joka virallistettiin 25. joulukuuta 1991, on eräs maailmanhistorian merkittävimmistä poliittisista ja taloudellisista reformeista. Hajoamiseen johtaneen tapahtumasarjan katsotaan saaneen varsinaisen alkusysäyksensä Mihail Gor-

batšovin perestroika (ven. uudelleenrakentaminen) ja glasnost (avoimuus) -nimillä tunnetuista uudistuspoliittisista linjoista, joiden tarkoituksena oli pääasiassa elvyttää Neuvostoliiton takkuuntunutta taloutta demokratisoinnin sekä markkinoiden ja tuotannon-tekijöiden liberalisoinnin keinoin. Tarkoitus ei ollut siirtyä varsinaiseen kapitalismiin, vaan niin sanottuun säänneltyyn markkinatalouteen. Käytännössä uudistukset käsittivät esimerkiksi suorien vaalien käyttöönoton, tiettyjä lainsäädännöllisiä uudistuksia, yritystoiminnan valvonnan vähentämistä ja valtionyritysten yksityistämistä. Lisäksi valtionjohdon järjestelmiin alettiin omaksua joitakin läntisten demokratioiden piirteitä. (Rautava & Sutela 2000, 48–50 & 53.)

Uusi talous oli epämääräinen yhdistelmä neuvostoaikaista suunnitelmataloutta ja länsimaista markkinataloutta ja toimi käytännössä jopa huonommin kuin edeltäjänsä. Yrityksiltä poistetut tavarantoimituskiintiöt näkyivät tuotannon romahtamisena, minkä seurauksena kansantalous alkoi luhistua. Nämä ilmiöt huomattaessaan Gorbatšovin hallitus pyrki peruuttamaan uudistukset, kuten oli tehty useasti ennenkin, mutta reformi oli tällä kertaa jo saavuttanut liikevoiman, jonka pysäyttäminen todettiin mahdottomaksi. (Clarke 2007, 15)

Perestroika-ohjelman on todettu synnyttäneen etenkin taloudellisessa mielessä pikemminkin uusia ongelmia kuin ratkaisseen jo vallalla olevia. Uudistusohjelma ei ensimmäisinä vuosinaan juuri käsitellyt talouspolitiikkaa, vaan tämä jäi pitkälti avoimuuden (glasnost) lisäämisen ja demokratisoinnin varjoon. Osittain tästä johtuen perestroika ei johtanut neuvostososialismin reformiin kuten oli aiottu, vaan tuloksena oli jälleen talouden romahtaminen ennen uuden nousukauden alkua. (Rautava & Sutela 2000, 48–50.)

Uudistus kuitenkin tuotti tietyssä mielessä myös lyhyen aikavälin positiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi pankkisektori ja rakennusala kääntyivät selvään nousuun, mikä osaltaan auttoi kansan keskiluokkaistumista. Lisäksi suunnitelmatalouden aikaisia pulajonoja ei enää ollut, sillä kulutushyödykkeiden ja elintarvikkeiden jakelu ja saatavuus oli saatu varmistettua. Osalle väestöstä avautui mahdollisuus jopa ulkomaanmatkailuun. Toisaalta osalla kansasta ei ollut rahaa viimein laajalti tarjolla olevien peruselintarvikkeiden hankkimiseen johtuen ruplan arvon heittelemisestä taloudellisen sekasorron keskellä. (Luukkanen 2009, 125–126.)

Varsin paljon kansallisen taloudellisen tilanteen ja kehityksen mittarina käytetty Mc Donald's-pikaruokaketju kuvastaa osaltaan hyvin tätä taloudellista murrosta. Ketjun ensimmäinen venäläinen ravintola avattiin Moskovassa tammikuussa vuonna 1990, eli vielä Neuvostoliiton aikana, mutta liki välittömästi uudistuspolitiikan tarjoaman mahdollisuuden koittaessa. Valtavat ihmismassat jonottivat pitkiä aikoja saadakseen vaihdettua usean päivän palkkansa hampurilaisiin, ranskalaisiin perunoihin ja pirtelöihin, joiden katsottiin kuvastavan länsimaisen kapitalismin ihannoiduimpia piirteitä. (History.com.)

Mc Donald's vaikutti voimakkaasti Neuvostoliiton jälkeisen yksityisen sektorin kasvuun, varsinkin maatalousalalla. New York Times raportoi vuoden 2010 alkupuolella ketjun 20-vuotisesta taipaleesta Neuvostoliitossa ja sittemmin Venäjän federaatiossa. Artikkelin valokeilassa on venäläinen lehtisalaatin kasvattaja, joka vaistosi markkinoiden avautumisen mukanaan tuomat mahdollisuudet ja päätti, että heidän uuden liikestrategiansa tulisi keskittyä salaatin myyntiin hampurilaisketjulle hinnalla millä hyvänsä. Tuon päätöksen ansiosta silloinen pienyritys on kasvanut yhdeksi suurimmista pakattujen vihanneksien tuottajista Venäjällä. (New York Times, 2010.)

Yleisemmän tason vaikutuksia hampurilaisketjun saapumisesta ja vakiintumisesta kuvaa se, että nykyisin jopa 80 % Venäjän Mc Donald'sin käyttämistä raaka-aineista on peräisin paikallisilta yrityksiltä, kun 20 vuotta sitten vastaavat 80 % jouduttiin tuomaan ulkomailta kotimaisen tuotannon puutteesta johtuen. Jotkin yritykset ovat yllämainitun esimerkkitapauksen mukaisesti ryhtyneet systemaattisesti rakentamaan tuotantoaan vastatakseen nimenomaan Mc Donald'sin tarpeisiin. (New York Times, 2010.)

3.2 Yksityistäminen ja oligarkkien synty

Venäjän federaation presidentti Boris Jeltsin tiedotti elokuussa vuonna 1992 valtion omaisuuden yksityistämisestä ns. vautšereiden, eli yksityistämissekkien muodossa. Todellisuudessa Neuvostoliiton vallanaikana luodun valtionomaisuuden jakaminen oli

aloitettu pienissä sisäpiireissä jo aiemmin, mutta tämän laajamittaisen toimenpiteen tarkoituksena oli turvata kaikelle kansalle edes murunen neuvostoaikana luodusta valtiollisesta pääomasta. Pienyritysten yksityistämismalli toteutettiin siten, että yritykset siirtyivät käytännössä katsoen suoraan työntekijöiden haltuun osakkeiden muodossa. Sen sijaan arvokkaamman omaisuuden jakoon ei valtaväestöllä ollut osaa tai arpaa. Eritoten energia- ja raaka-ainetuotannon yritysten osakkeista tehtiin kulissien takaisia neuvotte-
luja, jotka johtivat yleisesti epäoikeudenmukaisiin kauppoihin, joissa yhtiön osakkeita ei myyty eniten tarjoavalle, vaan mielivaltaisesti oikeaksi katsotuille henkilöille. Kaiken kaikkiaan tilanne oli edullinen vain harvoille ja valituille: valtaosa väestöstä oli ymmäl-
lään vautšereittensa kanssa ja päätyi myymään ne niitä haaliville tahoille jopa pilkkahin-
taan. Tämän lisäksi monet yritysjohtajat petasivat itsellensä otollisen tilanteen siten, että
työntekijöiden palkat jätettiin maksamatta, mutta rahantarpeessa olevien työläisten oli
kuitenkin mahdollista saada rahaa yhtiön kassasta osakesekkejään vastaan. (Kuorsalo,
Susiluoto & Valkonen 1999, 17–21)

Valtion omaisuuden yksityistäminen tarjosi ennennäkemättömät mahdollisuudet rikas-
tumiselle, mikäli henkilön yhteiskunnallinen asema ja suhteet vaikuttajiin antoivat myö-
ten. Venäjällä syntyi nopeasti pieni joukko ihmisiä, jotka saivat joko luotua tai haalittua
omistukseensa suuria konserneja etenkin energiateollisuus- ja raaka-aine-sektoreilta.
Näitä henkilöitä alettiin kutsua joko oligarkeiksi tai uusvenäläisiksi. Heillä oli taipumus
käyttää hyväkseen joko suoraa tai välillistä poliittista valtaa (oligarkhía kreik. harvainval-
ta), kuten seuraavissa kappaleissa tullaan osoittamaan.

Mihail Hodorkovski, eräs Venäjän tunnetuimmista oligarkeista, toimii hyvänä esimerk-
kinä tietyille henkilöille tarjoutuneista mahdollisuuksista huikean omaisuuden rakenta-
miseen käsi kädessä poliittisen päätösvallan kanssa, hyväksikäyttäen vallitsevaa epäjär-
jestystä ja osittain lainvastaisia keinoja. Hodorkovski sai vuoden 1995 yksityistämishuu-
tokaupassa järjestettyä omistamalleen Menatep-pankille 78 prosenttia öljy-yhtiö Jukosin
osakkeista 310 miljoonan dollarin myyntihintaan. Kahden vuoden kuluttua Jukos listau-
tui Moskovan pörssiin 7 miljardin dollarin arvoisena. Manööverin teki mahdolliseksi se,
että Hodorkovski oli toiminut vuonna 1993 Venäjän federaation varaenergiaministerinä
ja oli tätä kautta päässyt vaikuttamaan yksityistämishankkeen pelisääntöihin omaksi
edukseen. (Luukkanen 2009, 133.)

Oligarkit olisivat voineet toimia uuden talouden moottorina ja osallistua merkittävämmin talouden kehittämiseen valtavien omaisuuksiensa ansiosta. Todellisuudessa he kuitenkin tavoittelivat lähinnä omaa etuaan ilman kansallisia intressejä – ja osittain myös lainvastaisin keinoin, minkä teki mahdolliseksi selkeän pelisäännösten puuttuminen ja yleinen korruption vallitseminen. Monet uusriikkaat osoittivat myös rahan ja vallan tiiviin yhteyden hankkiutumalla merkittäviin valtionjohdollisiin tehtäviin, jopa ministeritasolle asti. Sittemmin tähän pieneen väestöryhmään alettiin suhtautua yhä negatiivisemmin niin kansan kuin valtionkin taholta. Kansa katsoi koittaneen demokratianajan kuvastuvan juuri uusriikkaiden kyltymättömässä rahan- ja vallanhimossa, joista etenkin jälkimmäinen kismitti suuresti myös valtionjohtoa. Lopulta osa oligarkeista joutui pakenemaan maasta, kun taas osalle langetettiin pitkiä vankeustuomioita, joiden perusteiden on katsottu olevan pitkälti poliittisia – superrikkaiden paisunutta valtaa on siis hattu kaventaa jopa radikaalein keinoin. (Luukkanen 2000, 127–129.)

Putinin hallinto velvoitti vuonna 2000 uusriikkaita luopumaan tyystin poliittisesta vallasta, mutta velvoitteen perusteellinen täytäntöönpano ja valvominen on kuitenkin äärimmäisen hankalaa, jollei mahdotonta. (Luukkanen 2000, 135.)

3.3 Vaikutukset nykyaikaan

Neuvostoaika on jättänyt jälkiään venäläiseen sielun- ja työelämään ja vaikuttaa yhä huomattavasti päivittäisiin tapoihin ja keinoihin, joilla työn, talouden ja ylipäätään elämän rattaat pidetään pyörimässä. Osa venäläisten tavoista työ- ja liike-elämässä juontuu juuri neuvostoajoilta, ja ne saattavat ulkomaalaisen silmin näyttää erikoisilta. Näiden piirteiden tiedostaminen ja niihin sopeutuminen on kuitenkin elintärkeää, jotta Venäjän markkinoilla menestyminen on ylipäätään mahdollista.

Yleinen tehottomuus, massiivinen byrokratia ja suhteiden hyväksikäyttö lienevät päällimmäisenä mieleen tulevia asioita neuvostoaajan jättämistä vaikutuksista puhuttaessa, eikä täysin syyttä. Venäjällä työn tuottavuus oli 90-luvun lopulla vain 15 prosenttia Yhdysvaltain tasoon verraten (Kuorsalo ym. 1999. 207). Byrokraattinen koneisto oli ja on edelleenkin erittäin jähmeä ja sen vaikutusala ulottuu laajalle. Neuvostoaikoina omapäiset aloitteet eivät tulleet kysymykseen, ja virheiden tekemisestä virallisten asioiden suh-

teen saattoi seurata rangaistus, kuten työpaikan menetys. Turvallisinta oli siis toimia virallisia kaavoja tunnollisesti noudattaen, olivat nämä kuinka mutkikkaita hyvänsä. (Richmond 2003. 74–76)

Uuden yhteiskuntamallin vakiinnuttamiseen tähtäävät toimet tuottivat useita ei-toivottuja lieveilmiöitä talouselämän saralla. Verotusaste nostettiin korkeaksi, mistä seurasi harmaan liiketoiminnan suuri suosionkasvu. Lisäksi vaivalloiselle byrokratialle alettiin etsiä kiertoteitä, mikä monessa tapauksessa tarkoitti joko moraalin tai lainvastaisia keinoja. Jotta tällaista menettelyä voitiin harjoittaa, tarvittiin kuitenkin suhteita asianosaisiin organisaatioihin. Suhteista hyötymisestä ja vaikutusvallan väärinkäytöstä löytyykin lukuisia esimerkkejä ja monelta kentältä. (Luukkanen 2009. 117–118)

Talouismullistusten ohella ei tehty merkittävästi investointeja, vaan panokset asetettiin nopeatuottoisiin rahamarkkinoihin ja muutoin lyhyen aikavälin sijoituksiin. Toimintaa on kuvailtu häikäilemättömäksi voittojen maksimoinniksi. Niin sanotuilla uusvenäläisillä oli käytettävissään valtavia rahasummia, mutta tahtotila valtion hyväksi tehtäviin sijoituksiin puuttui. Kuorsalon ynnä muiden (1999. 146) mukaan tätä pientä väestöryhmää onkin kritisoitu siitä, että he ovat kääntäneet selkänsä maansa ongelmatapauksisille niin taloudellisissa kuin humanitaarisissa asioissa. Horjuva lainsäädäntö ja epävarmat omistusoikeudet olivat syitä, jotka ohjasivat sijoittajia jättämään pitkän aikavälin investoinnit intressiensä ulkopuolelle. (Luukkanen 2009. 127)

Markkinatalous kasvoi luhistuneen neuvostotalouden jäänteiden rinnalla, mutta kotimainen kulutustavarateollisuus oli kehittymätöntä. Ulkomaankaupan vapautuminen soi mahdollisuudet tämän tyhjiön täyttämiseksi, ja syntyi ulkomailta tavaraa kotimarkkinoille tuovia yrityksiä. Tuontituotteet valittiin kysynnän mukaan, ja yksi yritys saattoi maahantuoda hyödykkeitä useilta eri tuotannonaloilta. Jotkin näistä yrityksistä kasvoivat tavattoman suuriksi kuitenkin erikoistumatta suoranaisesti mihinkään. Vielä tänäkään päivänä jotkin venäläisyrietykset eivät ole varsinaisesti erikoistuneet mihinkään, vaan pitävät listoillaan hyvin erilaisia tuotteita. Esimerkiksi suurimpien kaupunkien keskustojen ravintolat tarjoavat usein niin sushia, pastaa, pizzaa kuin bôrssiakin. (Nabirukhina A, 22.3.2012)

Tuontitoimintaa harjoittavien yritysten rinnalle syntyi myös parin miljoonan ammatinharjoittajan sukkuloiksi kutsuttu, yksityishenkilöistä koostuva ammattikunta. Sukkuloiden elinkeinona oli erilaisten tavaroiden maahantuonti muun muassa Kiinasta, Turkista ja Suomestakin. Venäjälle tuotujen tavaroiden myyntihinta kotimarkkinoilla saattoi olla jopa kolminkertainen ostohintaan nähden. (Kuorsalo ym. 1999, 33–34.)

Kulutustavarateollisuuden kehittäminen olisi kasvavan ostovoiman ja kysynnän perusteella näyttänyt erittäin houkuttelevalta, mikäli tarvittavat sijoitukset olisi voitu katsoa riittävän turvallisiksi. Sukkuloina toimineet ammatinharjoittajat nähtävästi hyötyivät merkittävästi venäläisten keskuudessa olevasta ”piilovarakkuudesta”, toisin sanoen virallista tilastoa suuremmasta maksuvoimasta.

Neuvostoaajan jättämät vaikutukset maan talouden nykytilaan käyvät ilmi jo neuvostotalouden ja markkinatalouden perustavanlaatuisista eroista ja näiden synnyttämistä konflikteista. Venäjän federaatio on painiskellut koko olemassaolonsa ajan erilaisten taloudellisten ongelmien kanssa, joista esimerkkinä mainittakoon kansantalouden arvovääristyminen valtavaksi paisuneen harmaan talouden seurauksena. 90-luvulla tehdyn amerikkalaistutkimuksen mukaan Venäjän todellinen palkkataso on ylittänyt kaksin- tai jopa kolminkertaisesti virallisesti ilmoitetun, sillä palkat kuitattiin paperille ja käteen erisuuruisina. Lisäksi ankarat olot kannustivat hankkiutumaan töihin, joista palkansaanti tapahtui täysin ohi verottajan. Näiden tekijöiden ansiosta venäläisillä oli ja lienee edelleenkin tilastoihin nähden yllättävän paljon ostovoimaa. (Kuorsalo ym. 1999, 118–119)

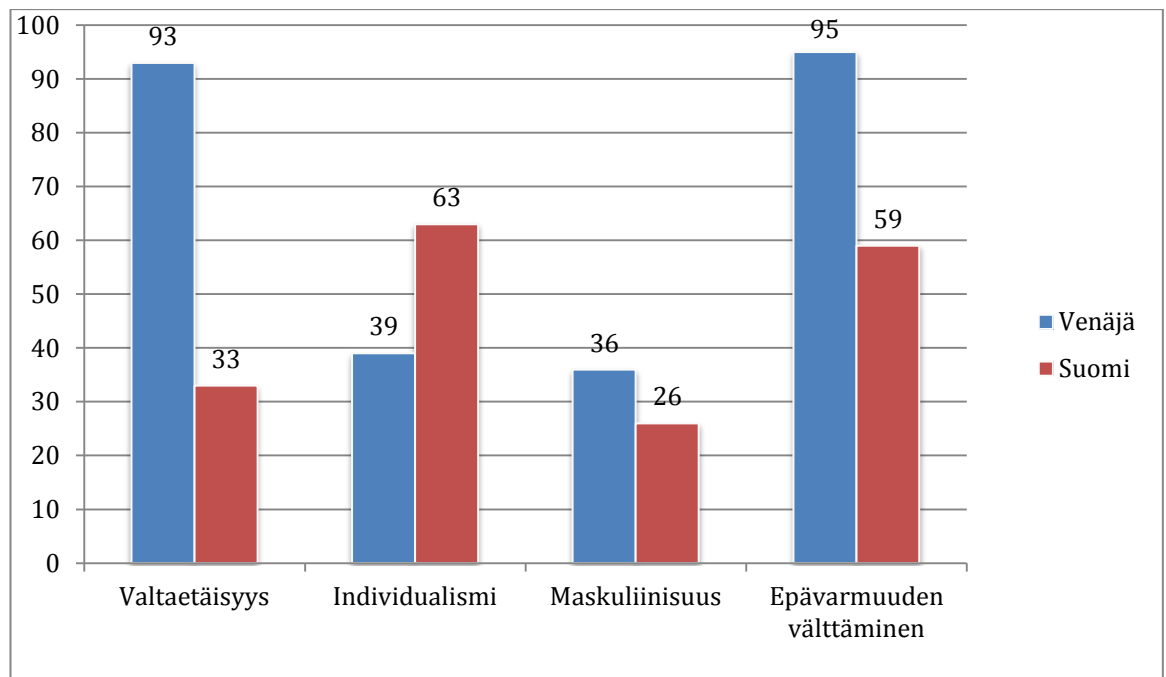
Neuvostoliitto jätti Venäjän federaatiolle myös merkittävän mentaalisen perinnön. Ilmari Susiluodon mukaan vanha neuvostoperinne sanoo: ”Ongelmia ei ole, elleivät ne tule julkiseksi” (Kuorsalo ym. 1999, 162). Venäläisen kulttuurin kollektiivisuuden on katsottu olevan tietynlaisessa yhteydessä neuvostoaikaan (mm. Pavlovskaya 2007, 101), jolloin valtion taholta puuttuvan sosiaalisen turvaverkoston tarve kasvoi ankarien olojen myötä. Huomautettakoon kuitenkin, että kollektiivisuus, johon palataan tarkemmin kappaleessa 4.1, on ollut osa venäläistä kulttuuriperimää jo ennen Neuvostoliittoa.

4 Venäjän kulttuuri ja liike-elämä

Siinä missä historialliset kehityslinjat voidaan nähdä verrattain objektiivisesti ja yksiselitteisesti, on kulttuuristen piirteiden havainnointi ja tulkitseminen varsin subjektiivista. Jos kulttuurista kuitenkin halutaan sanoa jotain yleispätevää, on lähes väistämättä turvauduttava stereotyyppeihin. Tulkintaan vaikuttaa ratkaisevasti, mistä näkökulmasta tai mitä vasten peilaten kutakin kulttuuria tarkastellaan. Tässä kappaleessa esittelemme laajahkon lähdemateriaalin tarjoamia kuvauksia Venäjästä, venäläisistä ja venäläisyydestä, etsien niin yhdenmukaisuuksia kuin eroavaisuuksia näkemysten suhteen sekä tavoitellen yleispätevää linjanvetoa Venäjän kulttuuri- ja liikeympäristössä toimimiseen.

4.1 Venäjä Hofsteden kulttuuriulottuvuuksien valossa

Varsin kattava ja usein käytetty työkalu kulttuuristen ominaisuuksien tarkasteluun ja vertailuun on Geert Hofsteden mittavan tutkimustyön pohjalta kehitetty kulttuuridimensioiden malli, jonka sovellettavuus ulottuu myös kansainvälisen liike-elämän piiriin. Malli jakautuu viiteen ulottuvuuteen, joiden avulla voidaan eritellä kulttuurin piirteitä ja tarkastella niiden projisoitumista kulttuurin edustajien toimintaan. Dimensiot ovat valtaetäisyys, epävarmuuden välttäminen, individualismi, maskuliinisuus ja pitkän aikajänteen orientaatio. (Hofstede B) Näistä viimeisimmän dimension, eli pitkän aikajänteen orientaation pistelukemaa ei Venäjän tapauksessa ole saatavilla, joten käsittelemme tämän ainoastaan muun asiaan viittaavan lähdeaineiston tuella.



Kuvio 1. Venäjän ja Suomen kulttuuridimensiot Hofsteden mukaan.

Historiansa aikana venäläiset ovat joutuneet läpikäymään paljon kurjuutta ja kärsimystä sekä kestämään valtionjohtajiensa säälimättömiä otteita. Useat kerrat venäläiset ovat jättäneet nousematta kapinaan, vaikka ainekset tälle olisivat olleet olemassa. Venäläiset tunnetaankin poikkeuksellisesta kärsivällisyydestä ja nöyryydestä varsinkin suhteessa johtajiinsa.

Selityksen hillitylle käytökselle arvovallan edessä tarjoaa Hofsteden ensimmäinen kulttuuriulottuvuus, valtaetäisyys, jonka aste Venäjällä on maailman korkeaa ääripäätä 93 pisteellään. Määritelmällisesti valtaetäisyys käsittelee eriarvoisuuden hyväksyntää kansan keskuudessa sekä sitä, missä määrin yhteisön jäsenet otaksuvat ja hyväksyvät vallan jakautuvan epätasaisesti. Venäjälle annettu korkea pistemäärä kuvastuu käytännössä korkeana hierarkkisuutena ja jyrkkinä roolinjakoina useilla elämänaloilla. Venäjän valtion ja kansan välinen suhde perustuu patriarkkaaliselle periaatteelle, jonka mukaan valtionjohtajat ovat eräänlaisia isähahmoja, joiden tehtävä on ohjata ja opastaa vertauksessa lapsen asemassa olevaa kansaa. Toinen valtiotasolla korkeaa valtaetäisyyttä alleviivaava seikka on, että sekä poliittinen että taloudellinen valta ovat keskittyneet muutamaankin kaupunkiin, ennen kaikkea Moskovaan. (Hofstede A)

Korkean valtaetäisyyden johdosta ilmapiiri venäläisorganisaatioissa on autoritatiivinen ja päätökset on tehtävä juuri sillä portaalla kuin ennalta on määrätty. Henkilökohtaisen käytöksen on korreloitava statusta, mikä tarkoittaa että korkean aseman omaavilta henkilöiltä odotetaan tahdikasta ja arvokasta käyttäytymistä. Tosin on muistettava, että hyvät ja hillityt käytöstavat ovat venäläisessä liike-elämässä tärkeitä millä tasolla hyvänsä. Valtaetäisyys kuvastuu työelämässä myös siten, että työntekijät odottavat tarkkoja ohjeistuksia eivätkä mielellään tee omia aloitteita, jotteivät ylittäisi omia valtuuksiaan. Esimerkiksi neuvottelutilanteiden yhteydessä ilmiötä voi havainnoida kiinnittämällä huomiota tyyliin, jolla venäläiset edustajat puhuttelevat toisiaan: puhuttelu ylemmälle taholle on aina kohteliasta ja jokseenkin varautunutta. Samasta syystä johtuu myös, ettei lopulliset päätökset tekevä henkilö ole välttämättä itse kokouksessa paikalla, vaan päätöksenteko delegoidaan arvoasteikolla ylemmälle taholle neuvottelujen päätyttyä. (Pavlovskaya 2007, 256–257; Parikka 2011, 31)

Pavlovskaya esittää (2007, 105–106) venäläisten suhtautumisen rahaan ja rikkauksiin olevan äärimmäisen monimutkainen. Venäläinen kirjallisuus ja muutkin kulttuurin tuotteet ovat hänen mukaansa aina opettaneet, ettei omaisuus ole tie onneen, ja ajatus on täten juurtunut syvälle kansalliseen ytimeen. Rikastuminen on joidenkin henkilöiden kohdalla tuonut mukanaan huonoa omatuntoa, jota on pyritty paikkailemaan lahjoittamalla rahaa esimerkiksi kirkkojen rakennuttamiseen. Tästäkin huolimatta venäläisliikemiehet mielellään osoittavat vaurauttaan statussymboleilla, joiden perimmäinen funktio on oman valta-aseman esilletuonti. Varsinkin oligarkkien keskuudessa jopa ylenpalttinen törsääminen ei ole ollut lainkaan tavatonta, mitä kuvastavat lukemattomat kaskut ja anekdootit uusvenäläisten hillittömästä rahankäytöstä.

Korruptio on Venäjän surullisenkuuluisa attribuutti, joka kieltämättä vallitsee valtiossa laaja-alaisesti ja koskettaa täten jokapäiväistä elämää. Korruption voi katsoa olevan kytköksissä Venäjän kollektiiviseen, eli yhteisölliseen kulttuuriin, jonka periaatteiden mukaan tekojen lainmukaisuutta tärkeämpää on näiden oikeudenmukaisuus. Korruptoituneiksi luokiteltavat toimet voivat siis olla lainvastaisia, mutta silti hyväksyttäviä, mikäli yhteisö näin tulkitsee. Korruptiota käsitellään tarkemmin sille varatussa kappaleessa.

Määritelmän mukaan Hofsteden individualismi-ulottuvuus viittaa yhteiskunnan sisällä vallitsevaan riippuvuuden asteeseen. Individualismin aste on Venäjällä varsin alhainen vain 39, mikä osoittaa kulttuurin olevan esimerkiksi Suomeen verrattuna sangen kollektivistinen. Huomautettakoon, että Suomikin kuuluu länsimaiden joukossa individualismiasteen häntäpäähän, mutta ero näiden kahden välillä on riittävä saamaan toisen kulttuurin käyttäytymismallit toisinaan vaikuttamaan erikoisilta. (Hofstede A)

Richmondin (2003, 14) mukaan juuri yhteisöllisyyden tai yhteenkuuluvuuden tunne on se nimenomainen tekijä, joka selkeimmin erottaa venäläiset länsimaalaisista. Hän huomauttaa ilmiön olevan vahvasti sidoksissa menneisyyden kolhoosimaanviljelyn ja näissä vallinneiden olosuhteiden kanssa. Neuvostoaikana maanviljelyn yhteistoiminnallisuutta kasvatettiin entisestään, minkä vuoksi kyseisen ajanjakson voi aiemmin esitetyn mukaisesti katsoa vaikuttaneen maan kollektiiviseen perinteeseen. Nykyisin yhteisöllisyyden piirteet kuvastuvat kirkkaimmin lähipiirille ja ihmissuhteille annetussa suuressa arvossa. (Hofstede A).

Henkilösuhteiden keskeisyys heijastuu huomattavasti Venäjän liike-elämään, jossa lämpimät suhteet ovat toisinaan välttämättömyys jopa yksinkertaisimpien toimintojen suorittamisessa. Parikka esittää (2011, 271–271) venäläisten ja länsimaisten suhdejärjestelmien poikkeavan toisistaan etenkin siinä, että Venäjällä suhteet rakentuvat henkilöiden varaan, kun taas länsimaissa liiketoiminnalliset suhteet ovat pikemmin yritysten välisiä. Parikan mukaan länsimainen malli suhdeverkoston rakentamisesta yritystoiminnan varrella ei Venäjällä yksin riitä, sillä jo yrityksen perustamisvaiheen lupahakemukset saattavat tuottaa ylitsepääsemättömiä esteitä ilman avustavaa tahoja.

Kollektiivisesta kulttuuriperinnöstä juontuva henkilösuhteiden keskeinen asema luo yhdessä horjuvan lainsäädännön kanssa otolliset olosuhteet nepotismille. Richmondin (2003, 74–74) mukaan nepotismin vaikutukset ovat tuttuja etenkin maan julkisella sektorilla, jossa nimekkäimmät pestit jaetaan yhä entisen Neuvostoliiton aikana palvelleiden viranomaisten jälkeläisille. Osaltaan kuvaavaa on myös Parikan (2011, 75) huomautus, jonka mukaan Venäjällä on edelleen yhtä paljon virkamiehiä kuin Neuvostoliiton aikana, vaikka kansalaisten lukumäärä onkin nykyisin vähäisempi.

Venäläisistä puhutaan usein äärilaitojen ihmisinä, joiden toimintaa leimaa pikemmin hengellinen intuitiivisuus kuin rationaalinen suunnitelmallisuus. Lisäksi venäläisiä pidetään erittäin vieraanvaraisina ja huomaavaisina. Nämä molemmat piirteet linkittyvät Hofsteden ulottuvuuteen, jota kuvataan vastinparilla maskuliinisuus-feminiinisyys. Tämä kulttuuriulottuvuus osoittaa, vallitsevatko kulttuurin piirissä kovat vaiko pehmeät arvot sekä sen, mikä ihmisten toimintaa yleisesti motivoi. Maskuliinisen kulttuurin arvoja ovat suoriutuminen, menestys ja materia – feminiininen kulttuuri puolestaan painottaa huolenpitoa, hyvinvointia ja emotionaalisia tekijöitä. Hofsteden Venäjälle tämän ulottuvuuden tapauksessa antama pisteluku 36 osoittaa kulttuurin ilmentävän varsin vahvasti feminiiniseksi määriteltäviä arvoja. Perustelemina esimerkkeinä Hofstede esittää, että venäläiset tapaavat puhua itsestään vaatimattomaan sävyyn ja vähättelevät henkilökohtaisia saavutuksiaan. Lisäksi Hofstede katsoo feminiiniseksi kulttuuripiirteeksi sen, että dominoiva käytös voidaan hyväksyä valtion tai muun instituution johtoportaalla edustajalta, mutta muissa yhteyksissä tätä ei suvaita. (Hofstede A)

On kuitenkin huomautettava, ettei Venäjän määrittelemisen yksinomaan feminiiniseksi kulttuuriksi ole täysin ongelmattonta, kuten muiden muassa Parikka (2011,40) toteaa. Syy tähän on, että nyky-Venäjällä toisilleen vastakkaiset, kovat ja pehmeät elementit elävät rinnakkain. Parikka viittaa maskuliinisten, niin sanotusti kovien arvojen nousuun, minkä hän katsoo olevan seurausta markkinatalouden vakiintumisesta maahan. Kuitenkin feminiininen arvomaailma on hänenkin mukaansa selkeästi nähtävillä esimerkiksi verrattain pehmeässä suhtautumisessa työntekoon.

Esa Seppänen kertoo (2010, 322) korostavansa toistuvasti venäläisten huomattavimman erityispiirteen olevan emotionaalisuus, joka edellä mainittua mukaillen on feminiinisen kulttuurin piirre. Emotionaalisuus-käsitteeseen tässä yhteydessä Seppänen liittää sellaisia määreitä kuin avoimuus, empaattisuus ja ihmisläheisyys. Toisaalta hän huomauttaa emotionaalisuuden linkittyvän myös impulsiivisuuden ja anarkistisuuden kanssa. Huomionarvoista on, että näitä määreitä on käytetty myös kuvaamaan venäläisen liike-elämän toimintaa (mm. Parikka 2011, 325). Kansallisen mentaliteetin laadun tiedostaminen auttaa Seppäsen (2010, 323) mukaan ymmärtämään venäläisten käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa, eivätkä toimintamallien näennäiset ristiriitaisuudet tämän ansiosta näyttäytyäkään enää yhtä silmiinpistävänä.

Venäläiset ovat äärilaitojen ihmisiä, ”mielialaihmissä”, kuten Seppänen (2010, 320) ilmaisee. Tunteita ei arastella näyttää sosiaalisissa tilanteissa, vaan keskustelussa mielipiteet voidaan ilmaista voimakkaasti, tai jopa aggressiivisesti, mikä jälleen näyttäisi puoltavan maskuliinisia piirteitä. Äärilaitaisuuteen liittyy myös muun muassa Pyykön (2002, 165) mainitsema kaikki tai ei mitään –asenne, jonka ansiosta länsimainen kultaisen keskitien ideaali ei päde Venäjällä, vaan tämä mielletään pikemmin latteaksi keskinkertaisuudeksi. Richmondin (2003, 151–152) mukaan liike-elämän ongelmatilanteessa kumpaakin osapuolta tyydyttävän ratkaisun tavoittelu ja kompromissiorientoituneisuus osoittaa venäläisille vastapuolen heikkoutta; näin toimivan henkilön katsotaan luopuvan omasta oikeutetusta asemastaan. Kanssakäymisessä saatetaan käyttää voimakasta ääntä, tai jopa uhkailua, mikä kuitenkin on vain valtapeliä, johon vastapuolenkin tulisi ryhtyä saadakseen arvostusta venäläiseltä osapuolelta.

Venäläinen byrokratia on käsite itsessään, ja lienee monelle korruption ohella toinen ensimmäiseksi mieleen tulevista tekijöistä Venäjän talouselämästä puhuttaessa. Byrokratia nivoutuu tiukasti yhteen epävarmuuden sietämättömyyden kanssa, sillä vaikka byrokraattisen koneiston kanssa toimiminen onkin raskasta ja toisinaan turhauttavaa, luo tämä kuitenkin tietynlaista kaavamaisuutta, jota venäläiset yleisesti ottaen pitävät arvossa. Venäläiset sietävät hyvin vähän epävarmuutta, mistä johtuen he hankkivat mielellään asioista runsaasti yksityiskohtaista taustatietoa. Venäjä onkin saanut epävarmuuden välttäminen –ulottuvuudesta erittäin korkeat pisteet 95. Esimerkiksi neuvottelutilanteissa epävarmuuden välttäminen kuvastuu siten, että pidettävät esitelmät on valmisteltu joko erittäin huolellisesti, tai ei lainkaan. (Hofstede A)

Uhkapelit ja jopa huimapäinen riskinotto on Venäjällä varsin suosittua, minkä voisi katsoa olevan ristiriidassa epävarmuuden välttämisen kanssa. Tämä ei kuitenkaan ole asianlaita, kuten Parikka (2011, 45) osoittaa. Parikka esittää riskinoton olevan epävarmuus-aspektista irrallinen asia, nimittäin riskin ottaja tiedostaa mahdollisuutensa joko voittaa tai hävitä. Riskinotto tapahtuu siis tiedostettujen ja hyväksytyjen mahdollisten lopputulosten puitteissa, mutta siihen ei liity moniselitteisyyttä, joka on se nimenomainen asia, jota venäläiset pyrkivät karttamaan.

Epävarmuuden välttely synnyttää Hofsteden (B) mukaan jäykkiä käyttäytymismalleja, jollaiseksi voidaan katsoa venäläisille tyypillinen epäluuloisuuden synnyttämä ksenofobia, eli muukalaispelko. Todettakoon, että venäläiset suhtautuvat epäillen myös oman maansa viralliseen tahoon, jonka pyrkimyksenä oli varsinkin menneisyydessä pikemmin palvella itseään kuin kansalaisia, kuten esimerkiksi Richmond (2003, 71) mainitsee. Ulkomaalaisiin kohdistuva negatiivinen asenne on niin ikään kytköksissä neuvostoaikaan, kuten Neuvostoliiton propagandakoneiston toiminnasta tiedetään. Nykypäivään mennessä muukalaispelko on jonkin verran laimentunut, mutta Parikan (2011, 171–173) mukaan sellaiset muukalaiset, jotka ulkonäkönsä puolesta eroavat slaavilaisista, joutuvat yhä kokemaan kovaa kohtelua. Sitä vastoin länsimaat ovat nauttineet arvostusta 90-luvulta lähtien (Parikka 2011, 181), vaikkakin Länsi nähtiin vielä jokunen vuosikymmen sitten Neuvostoliiton suurimpana, jolle ainoana vihollisena.

Neuvostotalouden aikaan yritysten ei juuri tarvinnut keskittyä tehokkuuteen, vaan tärkeintä oli tuottaa määrätty volyymi tuotetta. Mikäli rahat tai resurssit eivät riittäneet tavoitteeseen pääsemiseen eivät tehtaot suinkaan parantaneet tehokkuuttaan, vaan pyysivät valtiolta avustuksia, jotta tavoitteeseen päästäisiin. Tehokkuuteen pyrkiminen ei ole vielääkään noussut monissa yrityksissä tärkeäksi, ja esimerkiksi Pietarissa työntekijöitä saattaa olla lähikaupoissa ja pikaruokaloissa samanaikaisesti työvuorossa jopa kaksinkertaisesti Suomeen verrattuna. Toisaalta osasyynä tähän on myös pyrkimys saada kaupunkien työllisyysluvat vaikuttamaan paremmilta. (Nabirukhina A, 22.3.2012)

Edellä mainittu on seurausta Venäjän kulttuurin lyhyestä aikajänteestä, jolle Hofstede ei ole tilastoissaan antanut pisteytystä. Määritelmällisesti lyhyen aikajänteen kulttuureissa annetaan suurempi arvo menneisyydelle kuin tulevaisuudelle sekä koetaan voimakasta vastuuntunnetta suhteessa lähipiiriin (Hofstede A). Nämä kummatkin määreet sopivat kuvaamaan Venäjän kulttuuria erinomaisesti, kuten näistä jälkimmäisen tapauksessa edellä osoitettiin.

Joissakin kulttuureissa aika on rahaa ja täsmällisyys suuri hyve – Venäjällä tämä käsitys ei päde. Suhtautuminen määräaikoihin on hyvin luistavaa ja niitä pidetään lähinnä ohjenuorina. Tästä syystä onkin sanottu, että mikäli Venäjällä haluaa asian tehdyksi tiettyinä päivinä, olisi määräaika hyvä asettaa työn suuruudesta riippuen viikosta kahteen

ennen kyseistä päivää. Vallitseva byrokraattisuus yhdessä pitkittyvien määräaikojen sekä korkealle ulottuvan vertikaalisen päätöstentekoelimistön kanssa tekee useimpien yritysten liikkeistä varsin verkkaisia. (Richmond 2003, 133–135)

Suurpiirteisellä suhtautumisella aikaan on ilmeisen suora vaikutus useisiin liike-elämän osa-alueisiin. Esimerkiksi neuvottelujen yhteydessä venäläinen liikekumppani saattaa ilmaantua paikalle kymmeniä minutteja myöhässä, eikä katso tässä olevan mitään paheksuttavaa. Sen sijaan ulkomaalaisen tällaisessa tilanteessa osoittama paheksunta saateen ottaa loukkauksena. Pavlovskaya mainitsee (2007, 257) asiaa hyvin kuvaavan tapausten, jossa amerikkalainen professori oli kutsuttu aterialle venäläiseen kotiin. Professori oli jo lähtenyt sovitulta tapaamispaikalta ennen kuin hänen emäntänsä ennätti paikalle. Professorin mielestä myöhästyminen oli anteeksiantamatonta; emäntä taas katsoi professorilta puuttuvan malttia ja käytöstapoja.

Edellä esitellyt Hofsteden kulttuuriulottuvuudet eivät suinkaan ole itsenäisiä, toisistaan irrallisia ominaisuuksia, vaan elävät varsin kiinteästi yhdessä. Kaikki viisi ulottuvuutta voivat tulla esille yhdessä venäläisten liikekumppanien kanssa käytävässä neuvottelussa esimerkiksi seuraavalla tavalla: tapaaminen alkaa myöhässä, eikä vielä pöydän ääreen istahtaminenkaan aloita sitä, vaan aluksi luodaan ilmapiiriä keskustelemalla muista, yleensä henkilökohtaisista asioista. Tässä kuvastuvat niin venäläinen aikajänne kuin kollektiivisuuden määräämä sosiaalisten suhteiden vaaliminen. Neuvottelutilanteissa on käytännössä katsoen aina tarjolla jotakin syötävää tai juotavaa, mikä osoittaa feminiiniselle kulttuurille ominaista vastapuolen huomiointia. Venäläiset saattavat neuvottelun edetessä vaikuttaa kovin varovaisilta, ja he tiedustelevat jopa yhdentekeviltä vaikuttavista yksityiskohdista ja puhuttelevat sekä oman- että vastapuolen neuvotteluun osallistuvia henkilöitä erittäin kohteliaasti. Nämä piirteet juontuvat pyrkimyksistä välttää epävarmuutta ja moniselitteisyyttä sekä säilyttää kunnioittava etäisyys neuvottelukumppaneita kohtaan.

4.2 Venäjä-kuvat sisältä ja ulkoa

Niin sanottua venäläisyyden ideaa, Russkaja idejaa, on etsitty ja pyritty määrittämään jo 1800-luvun lopulta lähtien, lukuisten eri tahojen ja henkilöiden toimesta (Pyykkö 2002, 162). Suuren mielenkiinnon tällaiselle filosofiselle määrittästyölle selittänee osaltaan työn valtava haasteellisuus. Venäjä on pinta-alaltaan maailman suurin valtio, jossa elää lukuisia etnisiä ryhmiä. Vuoden 2010 väestönlaskennan mukaan noin viidesosa Venäjän kansalaisista on etnisyydeltään jotakin muuta ryhmää kuin venäläisiä, kuten tataareja, ukrainalaisia ja baškiireja (World Population Review). Mikäli puhutaankin vain etnisistä venäläisistä, on silti huomioitava heidän kansallisen perinneaineiksensa juontuvan niin-kin erilaisista lähteistä kuin Bysantista sekä tsaarin- ja neuvostovallan ajoilta. Pyykön mukaan (2002, 7) juuri näiden kolmen imperiumin jälkeläisenä nyky-Venäjä haluaa esiintyä. Kulttuurin mentaalista puolta nämä juuret eivät kuitenkaan yksin kykene selittämään, vaan tarvitaan erilaista havainnointia, jonka keskiössä ovat ihmiset – ja täten havainnointi on subjektiivisuuden leimaamaa.

Venäläistä kulttuuria, kanssakäymistä ja mentaliteettia käsittelevästä kirjallisuudesta näyttää nousevan esille muutama ominaisuus, joiden avulla kohdetta kuvataan varsin yksimielisesti. Näistä kenties lukijan kannalta silmiinpistävin on hämmentävä ristiriitaisuus, jonka ansiosta vastakohtien voi huomata elävän rinnakkain venäläisessä sielunmaisemassa (Pavlovskaya 2007, 112). Venäläiset koetaan karkeina, mutta sydämiltään hellinä; julmina, mutta sentimentaalisina (Seppänen 2010, 321).

Ristiriitaisena piirtyvään kuvaan venäläisistä vaikuttaa venäläisten kontekstuaalisuus, eli asiayhteyteen nojaaminen, minkä seurauksena menettelytavat saattavat tilanteesta riippuen näyttää hyvinkin erilaisilta. Käytännössä kontekstuaalisuus ilmenee venäläisen elämänmenon kaksijakoisuutena, jossa vuorottelevat virallinen ja epävirallinen tyyli. Parikka toteaa (2011, 223-224), että virallinen toimintamalli teitittelyineen ja hillittyine käytöksineen käy aina epävirallisen edellä, tarkoittaen että tutustumisvaiheessa käytöksen odotetaan olevan erittäin muodollista. Henkilösuhteiden lujittuessa on mahdollista siirtyä vapaamuotoiseen kanssakäymiseen, mikä tuo mukanaan kirjoittamattomien sääntöjen runsauden.

Nabirukinan (A) mukaan kontekstuaalisuuden periaatteet heijastuvat myös suhteessa normeihin ja lakeihin, sillä lakien rikkominen voi olla sosiaalisesti hyväksyttävää, mikäli tilanne niin vaatii. Venäläiset käyttävät usein ilmausta moraalinen oikeutus, jonka varjolla sääntöjen tai lakien rikkominen voidaan oikeuttaa. Tämä käy hyvin yksin myös sen kanssa, että venäläiset tapaavat itse suhtautua maansa viranomaistahoon lakeineen ja toimielimineen hiljaisen nuivasti ja nojaavat mahdollisuuksiensa mukaan mieluummin sosiaaliseen konsensukseen, kuten esimerkiksi Richmond (2003, 87-89) toteaa.

Jo johdannossa esitetty Churchillin sitaatti "pulma käärittynä mysteeriin, arvoituksen sisällä" osoittaa länsimaisesta katsontakannasta Venäjä-kuvaan liittyvän kosolti mystiikkaa. Tämä johtuneekin juuri ristiriitaisuudesta, jonka vaikutuksesta valtio kansoineen näyttäytyy epäloogisena, jopa kaoottisena kokonaisuutena, josta otteen saaminen vaikuttaa miltei mahdottomalta. Samanlaista ajattelua esiintyy myös venäläisessä itsearviointinnissa. Fjodor Tjuttševin runon mukaan: "Venäjää ei voi ymmärtää järjellä eikä mitata yleisin mitoin: sen laatu on niin erityinen, että siihen voi vain uskoa."

Suomalaisilla on paljon yhteistä historiaa venäläisten kanssa, mutta tästäkin huolimatta Venäjä kansakuntana herättää suomalaisissa negatiivisia tuntemuksia, epäluuloja ja jopa vihaa. Esa Seppänen kertoo (2010, 318-319) 1990-luvulla tehdystä, suomalaisten ja venäläisten keskinäisiä asenteita luotaavasta tutkimuksesta, johon osallistui lukiolaisia Helsingistä ja Kuusamosta. Tutkimuksen tulokset olivat sängen lohduttomia: kummasakin suomalaisessa haastatteluryhmässä nousi etualalle kolme venäläisiin liitettyä piirrettä, jotka olivat epäluotettavuus, epäsiisteys ja "sotaisuus". Näiden ominaisuuksien lisäksi esiin nousi määreitä kuten laiskuus, tehottomuus, tyhmyys ja fanaattisuus. Ainoana positiivisena ominaisuutena koettiin vieraanvaraisuus, joskin tämäkin näkemys oli vallalla ainoastaan Kuusamossa. Helsingissä saadut vastaukset jäivät ainoastaan negatiivissävytteisten ominaisuuksien piiriin. Tutkimuksesta pääteltiin kielteisen asennoitumisen jossain määrin juontuvan suomalaisten huolesta Venäjän olojen vakiintumattomuutta kohtaan. Lisäksi todettiin, että vieraat kansat tavataan nähdä jonkinlaisena oman kulttuurin vastakohtana, minkä seurauksena näistä piirtyvät kuvat taipuvat pikemmin negatiivisiksi kuin positiivisiksi.

Jotkin länsimaiset arvostelijat ovat Pavlovskayan (2007, 94–95) mukaan todenneet Venäjän olevan kyvytön taloudelliseen ja teolliseen kehitykseen normaalin valtion tavoin heikon individualistisuuden johdosta. Pavlovskaya itse vastaa tähän toteamalla ykskantaan samanlaisia kommentteja annetun jo sata vuotta sitten, viitaten ilmeisesti kuluneella vuosisadalla tapahtuneisiin massiivisiin mullistuksiin. Tuotannollis-taloudellisen kehityksen jälkeenjääneisyyttä voineekin osuvammin perustella passiivisuudella ja aloitekyvyttömyydellä. Passiivisuudesta huolimatta viimeisen sadan vuoden aikana Venäjällä on tapahtunut paljon ja vauhti on ollut kova, vaikkei yksilösuorituksia tai henkilökohtaisen työn palkitsemisjärjestelmiä tunnetakaan samaan tapaan kuin länsimaissa.

Jotta Venäjää voitaisiin tarkastella mahdollisimman objektiivisesti, on tärkeää ymmärtää asema, johon valtio on poliittis-historiallisista syistä joutunut, varsinkin kylmän sodan seurauksena. Länsimaille Venäjä edustaa tietynlaista vastakohtaa, jossa lähtökohtaisesti kaikki on huonommin: ruokaa ei ole kylliksi, yleinen tehottomuus vallitsee, eikä kontrolli toimi millään kansakunnan osa-alueella. Pavlovskayan viittaus (2007, 99) aiheeseen on mielenkiintoinen: hän kertoo olleensa luennoimassa Yhdysvalloissa, jolloin hänen viisikymppinen amerikkalaisopiskelijansa sanoi säälineensä nuorena venäläisiä, joiden elämä hänen näkemyksensä mukaan silloisessa Neuvostoliitossa oli äärimmäisen kurjaa. Tähän Pavlovskaya totesi tunteneensa täsmälleen samoin tavoin amerikkalaisia kohtaan, jotka joutuivat kärsimään muun muassa rasismista, kodittomuudesta ja työttömyydestä.

Venäjän kulttuurin mystisyyden voi siis katsoa juontuvan väärinkäsityksistä – tahattomista tai tahallisista. Pyykön (2002, 161) mukaan Putinin neuvonantaja ja imagonrakentaja Sergei Jastržembski esitti vuosituhaten alulla, että Venäjän erityisyyden korostaminen ei ole maalle eduksi. Pavlovskaya puolestaan painottaa (2007, 98) Venäjän olevan valtio siinä missä mikä tahansa muukin, eikä sitä tulisi nostaa millekään erityiselle mystisyyden jalustalle vain sillä perusteella, että ulkomaalaiset eivät ole oppineet valtion tapoja ymmärtämään.

4.3 Venäläisen liikemiehen arkkityypit

Vielä reilut pari vuosikymmentä sitten ajatus venäläisestä liikemiehestä tuntui lähes mahdottomalta. Ennen neuvostokauden alkua yritteliäisyyttä toki oli olemassa, mutta valtion siirryttyä sosialismiin yksityinen liiketoiminta lakkautettiin. Kansan mieliin pyrittiin vaikuttamaan siten, että yritteliäisyyttä katsottaisiin pahalla, sillä tämän katsottiin kirvoittavan kapitalistista henkeä. (Pavlovskaya 2007, 249).

Nykyään asiat ovat toisin. Liike-elämää harjoitetaan Venäjällä yhtä lailla kuin missä tahansa vauraammassa valtiossa, tosin huomattavia eroja esimerkiksi länsimaiseen liiketapaan löytyy. Anna Pavlovskayan (2007, 253) ja useiden muiden mukaan venäläinen liiketapa ei ole vielä täysin normittunut tai löytänyt muotoaan. Venäläiset ovat tottuneet nopeisiin yhteiskunnallisiin muutoksiin, joita valtiossa tapahtuu yhtenä. Kun vielä jonkin aikaa sitten ajatus venäläisestä liikemiehestä tuntui vieraalta, on mahdotonta sanoa, millaiseksi liike-elämä – siinä missä elämä muutenkin – tulee Venäjällä ajan myötä muovautumaan.

Pavlovskaya ryhmittää venäläiset liikemiehet neljään arkkityyppiin (2007, 249-252), jotka ovat uusvenäläiset (New Russians) – toisin sanoen oligarkit, älymystö (Intelligentsija), ”vanha vartiosto” (Old Guard) ja uudemman sukupolven länsimaistuneet liikemiehet. Kaikkien näiden ryhmien edustajille on yhteistä ainakin hyvät suhteet muuhun liikemaailmaan, minkä merkitystä Venäjällä ei voi yliarvioida.

Oligarkit ovat yhteiskunnallisessa merkkiasemassa valtaviensa omaisuuksiensa ansiosta. Koska nämä omaisuudet ovat toisinaan peräisin epärehellisistä toimista, kyseiseen väestöryhmään luettavat liikemiehet eivät välttämättä nauti suurta arvostusta, vaan saattavat sitä vastoin kohdata jopa pilkkaa ja ivaa. Vitsit uusvenäläisten suureellisesta rahankäytöstä ja koulutuksen puutteesta ovat varsin suosittuja. Oligarkkeihin saatetaan myös suhtautua peräti säälien, sillä venäläisen mielenlaadun läpi tarkasteltuna pelko yllättävästä vararikosta tai murhatuksi tulemisesta rahojensa vuoksi on huonompi vaihtoehto kuin elämä vaatimattomin varoin. Tyypillisesti uusvenäläiset nousevat pinnalle nopeasti, mutta häviävät myös yhtäkkiä. Merkittävästä vaikutusvallasta huolimatta oligarkkei-

hin ei aina suhtauduta täysin vakavasti, eikä heitä venäläisestä näkökulmasta aina mielletä varsinaisiksi liikemiehiksi.

Älymystöliikemiehet puolestaan omaavat hyvän koulutustaustan, ovat avarakatseisempia ja näkemyksiltään kosmopoliittisia. Heidän kielitaitonsa on tavallisesti varsin hyvä ja heillä on laaja, kirjoista, sanomalehdistä ja elokuvista hankittu tietämys muusta maailmasta, eritoten länsimaista. Älymystöä ja korkeaa koulutustasoa arvostetaan Venäjällä suuresti, minkä johdosta solmitut suhteet tällaisiin liikemiehiin ovat aina arvokkaita. Heillä itsellään on usein itsellään erinomaiset suhdeverkostot, jotka ovat – kuten aiemmin todettua – elintärkeä apu venäläisessä liike-elämässä.

Kolmannen ryhmän muodostaa niin sanottu vanha vartiosto, jonka edustajat ovat neuvostoaikana toimineet erilaisten organisaatioiden tai poliittisten puolueiden johtotehtävissä ja ovat sittemmin onnistuneet mukautumaan uusiin taloudellisiin olosuhteisiin, kantaen ainakin osan saavutetusta asemastaan mukanaan. Tällaiset liikemiehet tapaavat olla hyvin varovaisia ja epäileväisiä varsinkin ulkomaalaisia kohtaan. Heidän suhteensa ulottuvat yleensä muita liikemiestyyppejä kattavammin yritysmaailman ulkopuolelle, virkamiestaholle asti, mikä voi auttaa raivaamaan byrokraattisia esteitä hankkeiden edeltä. Kunnia-kysymykset ovat vanhalle vartiostolle jopa tärkeämpiä kuin muille, mikä takaa, etteivät he tavallisesti petä kumppaniaan, ellei tästä mahdollisesti syntyvä hyöty ole poikkeuksellisen suuri.

Neljäs ja viimeinen arkkityyppi nuori venäläinen liikemies, jollaiseksi lasketaan myös neuvostokauden lopulla toimintansa aloittaneet henkilöt, jotka sittemmin ovat ottaneet omakseen modernin länsimaisen tyylin. Heidän keskuudessaan tyypilliset venäläispiirteet eivät päde kovin voimakkaasti, sillä he ovat omaksuneet tapoja ja toimintamalleja länsimaista. Nuoret liikemiehet saattavat luoda länsimaalaiseen paremman ensivaikutelman muihin edellä mainittuihin arkkityyppeihin verrattuna, sillä kulttuurieron näennäinen puuttuminen auttaa luomaan turvallista luottamuksentunnetta.

4.4 Korruptio teoriassa ja käytännössä

Korruptio on Venäjään liittyvä ikuisuuskysymys, jonka perusta on edellä todetun mukaisesti kiinni syvällä maan historiassa sekä kansallisen kulttuurin olemuksessa. Kollektiivisen kulttuurin myötävaikutuksesta syntyneiden, omia pelisääntöjään noudattavien suhdeverkostojen tiedetään toisinaan aiheuttavan jopa laajamittaisia kansantaloudellisia haittoja. Lahjonta, joka toimenä katsotaan korruption piiriin kuuluvaksi, on kuitenkin Venäjän lainsäädännön mukaan rikos, kuten muiden muassa Parikka (2011, 86) huomauttaa. Vaikka lahjontaa ja muita hämäräperäisiä liiketoimia harrastetaan varsin laajalti, on tällaisten yksittäistapausten julkituominen monesti käytetty keino henkilön epäsuosioon saattamiseksi – tai toisinaan myös keino jo epäsuosioon joutuneen henkilön lopulliseksi lynkkaamiseksi. Ilmiantoja ja niiden ympärille nousevaa kohua esiintyy siitäkin huolimatta, että merkittävässä asemassa olevat henkilöt toimivat, tai ainakin ovat toimineet harmaalla alueella lähes poikkeuksetta. (Kuorsalo ym. 1999. 127–129)

Johtavan kansainvälisen lahjonnanvastaisen järjestön Transparency Internationalin määritelmän mukaan korruptio tarkoittaa vastuullisen aseman väärinkäyttöä, jonka päämääränä on oman edun saavuttaminen lain- tai sääntöjenvastaisin keinoin, tai muutoin vilpillisesti toimien. Korruption katsotaan liittyvän kolme tahoa: vastuullisessa asemassa oleva henkilö, vastuun luovuttanut taho sekä vastuuasemassa olevan henkilön lahjoja. Korruption piiriin kuuluvat kaikki sellaiset toimet, joihin edellä kuvatut tunnusmerkit voidaan kohdentaa, valtionjohdon ja yrityshallinnon tasolta katutasolle asti. (Transparency International A)

Venäjän julkinen sektori oli vuonna 2011 korruptiolistauksen häntäpäässä, osoittaen korruption olevan valtiossa yhä merkittävä ongelma. Venäjän sijoitus oli 143. kaikkiaan 183:sta valtiosta. Annettu pistemäärä asteikolla 1 (erittäin korruptoitunut) – 10 (erittäin korruptiovapaa) oli 2,4. Järjestön samana vuonna laatiman, taloudellisesti vaikutusvaltaisimpien valtioiden ulkomaantoiminnoissa tapahtuvan lahjonnan määrää ja todennäköisyyttä luotaavan Bribe Payers Indexin listasijoitus Venäjälle oli viimeinen 28 listatus- ta valtiosta. (Transparency International B)

Korruptio näyttäisi huomattavissa määrin koskettavan Venäjän kansalaisia myös arkipäiväisissä toiminnoissa, sillä Transparency Internationalin vuonna 2011 teettämän tutkimuksen mukaan 26 % väestöstä ilmoitti maksaneensa lahjuksen jollekin taholle viimeisen kuluneen vuoden aikana. Hieman yli puolet tutkimukseen osallistuneista myös näki valtionjohtonsa toimet korruption kitkemiseksi tehottomina. Huolestuttavimpia tutkimustuloksia kuitenkin lienee se, että yhtä suuri osa väestöstä katsoi korruption määrän peräti kasvaneen vuosivälillä 2007 – 2010. Kaikista korruptoituneimmiksi tahoiksi nähtiin poliisi sekä julkishallinnon viranomaiset, mutta kauas näiden taakse eivät myöskään jääneet parlamentti ja lainsäädäntöelimet sekä koulutusinstituutiot. Vähiten korruptoituneita tutkimuksessa huomioituja tahoja katsottiin olevan uskonnolliset järjestöt sekä media pienehkön välimatkan jälkeen. (Transparency International C)

Richmond kuvailee (2003, 77–79) korruption vaikutuksia arkielämään kertoen poliisien ottavan lahjuksia sakotettavilta, opettajien oppilailta ja lääkäreiden potilailtaan ennen hoitoon suostumista. Lähes kaikki on ostettavissa, jos hinnasta neuvotellaan. Osasyyn tähän on hyvin inhimillinen ja käytännönläheinen, kuten Richmond esittää: valtiolle työskentelevät saavat hyvin heikkoa palkkaa ja lahjusten vaatiminen on keino elättää itsensä ja perheensä. Miksi kukaan toimisi täysin laillisesti joutuessaan itsekkin maksamaan lahjuksia muille? Kuten Venäjällä sanotaan, on helppo varastaa kun seitsemän muutakin varastaa.

Venäjän jähmeää byrokraattista koneistoa voi olla hyvin vaikea saada liikkeelle ollenkaan ilman taloudellista voittoa, mikä tarkoittaa että tarvittavien lupien tai asiakirjojen saaminen ilman lahjusta joko vie huomattavan paljon aikaa, tai ei toteudu koskaan. Parikan (2011, 88) mukaan useat valtion virastot ovat kehittäneet laillisen lahjusjärjestelmän perustamalla julkishallinnollisen viraston yhteyteen yksityisen, samoja tehtäviä hoitavan toimiston. Tällaisissa tapauksissa asiakkaalle voidaan kertoa avoimesti tarjolla olevista kahdesta vaihtoehdosta, joista yksityinen on kalliimpi, mutta taatusti tehokkaampi kuin julkinen.

Suomalais-Venäläisen kauppakamarin suosituksen mukaan suomalaisyritysten tulisi välttää lainvastaista tai muulla tavoin epäilyttävää toimintaa kategorisesti. Siinä missä venäläisen sääntöjenvastaisista toimista rangaistaan, voidaan ulkomaalaisen toimijan

vastaavista teoista rangaista moninkertaisesti. Lisäksi moitteetonta liike-elämää harjoittavan yrittäjän olisi idealistisesti ajatellen mahdollista kytkeä suomalaisten vientituotteiden yhteyteen myös suomalaista liikeajattelua. Toisaalta suomalaiseen liike-elämään kuuluvat liikelahjat ovat ongelmallinen osa-alue, sillä nekin saatetaan mieltää lahjontayritykseksi, vaikka lahja annettaisiinkin vilpittömästi ja pyyteettömästi. (Tiri 2010. 26)

5 Venäjän markkinat

Markkinatuntemus on yksi tärkeimmistä edellytyksistä onnistuneelle yrityslaajentumiselle. Seuraavissa kappaleissa käymme läpi Venäjän elintarvikemarkkinoita alan tunnuslukujen ja uusien piirteiden kehityksessä. Käsitlemme myös Suomen ja Venäjän suhteita yleisesti, sillä ne myös vaikuttavat vientistrategioihin ja kaupantekoon vahvasti.

5.1 Suomen ja Venäjän suhteet

Suomen ja Venäjän naapuruus on voimavara, jonka suomista mahdollisuuksista kumpikin valtio on yhteisen historiansa varrella ammentanut, joskin kehitysvaraa vielä riittää. Suomen kannalta naapuruussuhde on muun muassa vauhdittanut talouskasvua sekä kasvattanut ulkomaankauppaa niin vienti- kuin tuontipuolellakin. Näistä ainakin jälkimmäisen tapauksessa tiedetään silloisen neuvostojohdon suoneen Suomelle tavallista suotuisammat kauppaehtot erityissuhteen vakiinnuttamiseksi. Samoihin aikoihin luotamuksellista suhdetta pyrittiin lujittamaan myös Suomen valtionjohdon taholta. (Shlyamin 2008. 15–17) Merkittävin yksittäinen Suomen talouskasvua vauhdittanut tekijä Venäjän taholta oli 1940- ja 50-luvuilla maksetut sotakorvaukset, jotka yleisen näemyksen mukaan olivat avainasemassa luomassa Suomen tuotannollista rakennetta sellaiseksi kuin se tänä päivänä tunnetaan.

Suomen ja Venäjän välinen kaupankäynti on varsin vilkasta, mistä kuuluu osaltaan kiitos yhteiselle rajaviivalle sekä kaupankäyntiin kannustaville puitteille, joista esimerkkinä mainittakoon yhtenäinen junaratojen kiskonleveys. Kuitenkin painokkaampi syy kaupan vilkkauteen on valtioiden toisistaan eroava tuotanto. Venäjän vientituotteet keskittyvät raaka-aineisiin ja energiaan, kun taas Suomen vientiä vetävät kemian- ja metsäteollisuuden tuotteet, koneet sekä erilaiset jalosteet, joista merkittävän osan raakamateriaali on hankittu ulkomailta. Vuoden 2011 Tullihallituksen tilastojen mukaan Suomen tuonnista peräti 18,7 % on peräisin Venäjältä, mikä tekee siitä valtiomme suurimman tuontikumppanin. Viennin saralla Venäjä sijoittuu kolmanneksi Ruotsin ja Saksan taakse, kattaen 9,4 % Suomen vientikaupasta. Kaupan euromääräinen alijäämä on lähes kuusi miljardia euroa. (Tilastokeskus 2012)

Ymmärrettävästi Venäjän näkökulmasta Suomen merkitys kauppakumppanina on vähäisempi, vaikkei suinkaan mitätön. Tuoreimmat saatavilla olevat tilastotiedot ovat vuodelta 2010, jolloin Suomen osuus viennistä oli 3,6 prosenttia ja tuonnista 2,3 prosenttia. (Venäjän federaation tilastokeskus. b.) Kauppakumppanuus näyttäisikin varsinakin Venäjän näkökulmasta tarkasteltuna osoittautuvan muiden, lähinnä immateriaalisten tekijöiden, kuten tietotaidon kautta arvokkaampana kuin rahavirran määrissä mitattuna.

Maailmantalouden suhdanteilla on aina vaikutuksensa ulkomaankauppaan. Suomen ja Venäjän välinen kauppa noudattelee näitä suhdanteita laskuineen ja nousuineen – valuutan arvovaihtelut ja globaalit talouskriisit siis näkyvät kauppatilastoissa. Lisäksi maailmanmarkkinoiden hintavaihtelut raaka-aineiden saralla saattavat synnyttää piikkejä tilastoihin etenkin puhuttaessa tuonnista Venäjältä Suomeen. Täten jopa useiden kymmenien prosenttien erot vuosituonnissa ovat mahdollisia, vaikka volyymit pysyisivätkin samankaltaisina. Pääpiirteissään kauppa on kuitenkin ollut selkeästi nousujohteista kumpaankin suuntaan. Esimerkiksi vuosivälillä 2000–2005 Suomen vienti peräti kolminkertaistui arvoltaan. Keskimääräinen viennin kasvu viimeisellä vuosikymmenellä on ollut vuositasolla noin 25 prosenttia. (Ollus & Simola 2006. 26)

Venäjän globaali markkina-asema raaka-aineiden ja energian tuottajana sanelee, että valtaosa tuonnin arvosta on suurten yritysten käsissä, eikä pienille tai keskisuurille yrityksille jää osuudeksi kuin murusia. Puolestaan Suomen tyypillisesti merkittävimmät vientituotteet, kuten suurten konsernien valmistamat paperi- ja metallituotteet eivät ole Venäjällä kovin kysyttyjä. Tästä syystä suomalainen vientipotentiaali painottuu enemmän raaka-aineista tuotteita jalostavien Pk-yritysten suuntaan. Suomen noin 3 700:sta niin sanottua idänkauppaa harjoittavasta yrityksestä peräti 80 prosenttia onkin juuri Pk-yrityksiä, ja niiden toiminta käsittää 17 prosenttia viennin kokonaisarvosta. (Ollus & Simola 2006. 26–27 & 30)

Suomea ei perinteisesti lasketa elintarvikkeiden nettoviejäksi, mutta silti pienten ja keskisuurten yritysten yhteenlasketusta vientiarvosta vuonna 2005 lähes 70 prosenttia oli peräisin elintarvikkeiden kaupasta. Huomattakoon kuitenkin, että kokonaisuudessaan

elintarvikevienti, niin pienten kuin suurten yritysten harjoittamana, oli vain kolmisen prosenttia Suomen Venäjän-viennistä. (Ollus & Simola 2006. 28 & 31)

Kokonaisarvoltaan elintarvikevienti Venäjälle oli vuonna 2011 yli 420 miljoonaa euroa, joka on 11 prosenttia enemmän kuin edellisvuonna. Summa vastaa noin neljännestä Suomen koko elintarvikeviennistä. Vaikka luku saattaa kuulostaa suurelta, mittasuhteiden johdosta Venäjälle tuotavista elintarvikkeista vain noin prosentti on suomalaista alkuperää, ja esimerkiksi Norjan pelkkä kalavienti Venäjälle tuottaa tätä enemmän. (Leinonen 2012, 25)

Edellä mainittuja prosentti- ja euromääräisiä lukemia voi silti pitää merkittävänä valtiolle, joka ei ole erikoistunut tai keskittynyt tuottamaan elintarvikkeita ulkomarkkinoille. Lisäksi jokunen suurempi alan suomalaisyritys on logistisista syistä perustanut tuotantolaitoksia Venäjälle, mikä on luonnollisesti pois viennin tilastoista.

Venäjälle suotiin jäsenyys maailmankauppajärjestö WTO:hon 22.8.2012, 18 vuoden odotuksen jälkeen. Kauppapolitiikka-lehdessä (Sjöblom 2012, 14–16) ilmestyneen tuotetta jäsenyyttä käsittelevän artikkelin mukaan Suomi tulee hyötymään jäsenyydestä tuntuvasti. Ensinnäkin viennin saralla nähdään syntyvän merkittäviä kasvumahdollisuuksia, ja lisäksi Venäjän investointi-ilmapäiirin odotetaan parantuvan. Nykyiseen vientirakenteeseen peilaten viennin on mahdollista nousta arvoltaan yli 250 miljoonalla eurolla, eli viidellä prosentilla vuositasolla mitattuna. Tuonnin osalta euromääräinen hyöty on pienempi ja vastaa nykyrakenteella noin 25 miljoonaa euroa vuodessa. Käytännössä jäsenyys tulee helpottamaan ja nopeuttamaan tavaran kulkemista rajan yli, muun muassa keventäen rajamuodollisuuksiin liittyvää byrokratiaa.

Suomen ja Venäjän välisiä suhteita on myös hyvä tarkastella poliittiselta näkökannalta kattavan kokonaiskuvan saamiseksi. Urho Kekkosen sanoi: ”Mitä luottamuksellisemmat Suomen ja Neuvostoliiton väliset suhteet ovat, sitä paremmin me suomalaiset voimme omistautua länsimaiden kanssa omaamamme suhdeverkoston vaalimiseen ja edelleen kehittämiseen.” (Shlyamin 2008, 28) Lausahduksesta paistaa läpi varovaisuus, joka leimaa Suomen poliittista linjavetoa suhteessa Venäjään. Poliittisella varovaisuudella on ja on ollut suuri vaikutus muun muassa suomalaisiin Venäjän-sijoituksiin: sijoituk-

set on tavattu ohjata toimialoille, joiden ei katsota kuuluvan Venäjän strategiseen selkärankaan, sillä poliittista varpailleastumista halutaan välttää. (Ollus & Simola 2006. 6)

Varovaisuudesta huolimatta, tai ehkä jopa sen ansiosta, suomalaiset toimijat niin liiketalouden kuin politiikan saralla ovat merkkiasemassa suhteessa Venäjään. Suomen ja Venäjän suhteita on verrattu jopa Iso-Britannian ja Yhdysvaltojen välisiin suhteisiin, ja suomalaisia pidetään erinäisillä kentillä Venäjä-asiantuntijoiden roolissa. Merkittävien näistä kentistä lienee Euroopan Unioni taloudellisine toimintoineen, mihin Venäjä on ilmaissut olevansa kiinnostunut integroitumaan. (Dickinson 2003, lyhennelmä)

5.2 Yritykset ja tuotemerkit

Venäjällä merkittävä osa yrityksistä on suuryrityksiä, minkä valtion lähihistoria osaltaan hyvin selittää. Venäläisen ekonometrisen tutkimuslaitoksen Vedin vuoden 2008 listauksen mukaan yrityksiä federaatiossa toimi reilut 4,6 miljoonaa, joista vain 26 prosenttia oli pienyrityksiä. Vertailukohtana Suomessa vastaava prosenttilukema on yli 98. Lisäksi pienyritysten maantieteellinen jakautuminen on huomionarvoista: yli kolmasosa näistä sijaitsee Moskovassa, toiseksi suurimman pienyrityskannan löytyessä Pietarista alle kymmenen prosentin lukemalla. Pienyritysten määrä on kuitenkin lähtenyt hienoiseen nousuun osittain federatiivisten ja alueellisten kannustusohjelmien ansiosta. (Tiri 2009, 113)

Pienyritysten vähäinen lukumäärä, niin suhteellisesti kuin kokonaismäärällisesti, sanelee, että suomalaisyritysten on pyrittävä toimimaan ensisijaisesti keskisuurten ja suurten yritysten kentällä. Kaikista potentiaalisimmat yhteistyökumppanit löytynevät keskisuurten venäläisyritysten joukosta, sillä näillä ei ole taakkanaan byrokratiasta juontuvaa toiminnan jähmeyttä samassa määrin kuin suurten yritysten tapauksessa. Lisäksi keskisuurten yritysten resurssit muun muassa henkilöstön ja luotettavuuden suhteen antavat monessa tapauksessa puitteet hedelmälliseen yhteistyöhön.

Interbrandin vuonna 2010 julkaiseman tutkimuksen mukaan Venäjän arvostetuimmat ja kehittyneimmät tuotemerkit sijoittuvat tietoliikennealalle. Kahta kärkipaikkaa pitävät MTC ja Beeline –nimiset tele-yhtiöt, joiden sijoitukset arvostauksessa ovat vaihtaneet

paikkaa vuonna 2008 teetetystä tutkimuksesta. Arvolistaukselle asetetut kriteerit tosin jättävät joitakin Venäjän suurimpia yrityksiä listan ulkopuolelle, sillä noteerattujen yritysten tulee muun muassa omata julkinen profiili sekä toimia markkinoilla todellisessa kilpailutilanteessa. Esimerkiksi maailman suurin maakaasun tuottaja Gazprom ja Venäjän rautatiet eivät listauksessa esiinny, johtuen yhtiöiden monopoliasemista. (Interbrand 2010)

Neljänkymmenen arvostetuimman yrityksen listalla esiintyy yhdeksän elintarvikevähittäiskaupan yritystä, joiden joukosta kärkisijaa (listalla sija 10) pitää meijerialan yritys Domik v derevne. Loput listan tuotemerkit ovat pääasiassa mehuvalmistajia. Vaikka lähes neljäsos listan yrityksistä toimiikin elintarvikealalla, voi alaa luonnehtia vielä varsin kehittymättömäksi. Elintarvikealan arvo kokonaisuudessaan on tutkimuksen mukaan vain noin viidestoistaosa tietoliikennealan arvosta. Alkoholin tuottajien yhteenlaskettu arvo elintarvikealaan nähden on noin kolminkertainen. (Interbrand 2010)

Samassa tutkimuksessa on vertailtu Venäjän 25 arvostetuimman yrityksen asemaa toisen BRIC-maan, Brasilian vastaavien kanssa. Kummallakin valtiolla on kiistatonta kärkipaikkaa pitävä toimiala, joka käsittää yli puolet kaikkien valtiossa toimivien yhtiöiden yhteenlasketusta kokonaisarvosta. Venäjän tapauksessa tämä on mainitusti tietoliikenneala 65 prosentin osuudella. Brasilian osalta kärjessä on finanssiala 58 prosentin luke-malla. Muutoin kuvaajat ovat jokseenkin yhtenevät, vaikkakin Venäjän elintarvikealan arvon prosentuaalinen osuus on vain 4 % Brasilian vastaavan ollessa 6 %. (Interbrand 2010)

Venäjän arvostetuimpiin tuotemerkkeihin kuuluu myös suomalaisia brändejä. Huhtikuussa 2012 Valion kaksi tuotemerkkiä, Viola-sulatejuustot sekä Valio voi, palkittiin Best Brand of Russia –palkinnolla. Vaikka yhtiö osallistui kilpailuun ensimmäistä kertaa, olivat palkinnot tulosta pitkäjänteisestä brändinrakennuksesta. Viola-tuotemerkki on ollut Venäjän markkinoilla 1950-luvulta lähtien ja Valio voin taival ulottuu jo yli vuosisadan taakse. Yhtiön tuotteet ovat menestyneet hyvin myös myyntimääriin perustuvassa Vuoden tuote –kilpailussa, jossa palkintoja on jaettu Valiolle 13 kertaa. (Valio 2012)

Kuvaavaa Venäjän markkinoiden kasvusta on venäläisen valtion omistaman pankin, Sberbankin sijoittuminen toiseksi viimeisen kymmenen vuoden tuottavimmissa osakkeissa maailmanlaajuisesti, heti Applen jälkeen. Kymmenen vuotta sitten sata dollaria Sberbankin osakkeisiin sijoittanut henkilö saattoi vuoden 2012 helmikuussa myydä osakkeensa 3 722 dollarin kauppahintaan. Vertailun vuoksi mainittakoon, että Applen osakkeita samalla summalla samaan aikaan ostanut henkilö olisi tuolloin kuitannut osakkeistaan 3 919 dollaria. Nämä kaksi olivat arvonnousultaan huomattavasti suuremmat kuin mitkään muut osakkeet kyseisellä ajanjaksolla. Listatuista pankeista toiseksi suurimman arvonnousun oli tehnyt brasilialainen Banco do Brasil, jonka nousu ylsi noin kolmannekseen Sberbankin arvonnoususta. Huomionarvoista on, että vain kolme kymmenestä suurimmasta nousijasta olivat länsimaisia. (Economist 2012)

5.3 Venäläisten kuluttajien muutos

Venäjän kansa keskiluokkaistuu kovaa vauhtia. Työn tuottavuus on saatu kammettua nousuun ja tästä johtuen myös bruttokansantuote on kasvanut. Tämä luonnollisesti kuvastuu kansan vaurastumisena. Moskovassa keskiluokka käsittää jo yli puolet kaupungin väestöstä, koko maan mittakaavassa keskiluokkaan kuuluu arvioiden mukaan noin 25–35 % väestöstä. Vuoteen 2020 mennessä väestöstä jopa 60 %:n odotetaan lukeutuvan tähän väestöryhmään. (Tiri 2009. 117–118)

Tavoite näin suuresta tulotason noususta saattaa kuulostaa radikaalilta, mutta nykykehitys povaa tälle mahdollisuuksia. Syyskuussa vuonna 2012 venäläinen tilastolaitos Rosstat ilmoitti venäläisten keskiansioiden nousseen saman vuoden tammi-kesäkuussa 10,7 %. Kulutushyödykkeiden hintojen nousu samalla ajanjaksolla pysyi 3,2 %:ssa, asuntojen hintojen noustessa 6,5 %:lla. Perifeerisillä alueilla kasvu on ollut hidasta ja joissakin tapauksissa jopa negatiivista. Suurien alueellisten erojen johdosta maan yleinen taloustilanne ei ole viime vuosina muuttunut merkittävästi. (Venäjän federaation tilastokeskus. a)

Väestön keskiluokkaistuminen, toisin sanoen tulotason nousu, ei ole mainittavasti vaikuttanut elintarvikemyynnin osuuteen kaikesta vähittäismyynnistä. Tämä osoittaa, että kuluttajat siirtyvät mahdollisuuksiensa mukaan käyttämään arvokkaampia ja laaduk-

kaampia tuotteita niin elintarvikkeiden kuin muidenkin tuotteiden saralla. (Louhivuori 2005. 6)

Venäläinen sosiologi ja toisinajattelija Boris Kagarlitsky on esittänyt mielenkiintoisia havaintoja markkinoinnista nykyisen markkinatalousjärjestelmän puitteissa ja löytänyt havaintojensa pohjalta viittauksia Nyky-Venäjän ja neuvostoaajan suhteesta toisiinsa. Hänen mukaansa neuvostoaikaa romantisoidaan ainakin tietyissä tuoteryhmissä markkinoinnin saralla. Kagarlitsky kysyy eräässä pamfletissaan ”Miksi ilmeisen kaupallisissa mainoksissa kerrotaan, että tarjottu tuote on täsmälleen samanlainen kuin neuvostoaikoina?” (Kagarlitsky 2010, 13.) Samassa yhteydessä Kagarlitsky toteaa, että nykyelämää peilataan usein neuvostoaikaan, jota jossain määrin ihannoidaan. Samanlaista peilailua tsaarinaikaan ei ilmeisesti Neuvostoliiton perustamisen jälkeen juuri harrastettu, ainakaan julkisesti. On kuitenkin aiheellista huomauttaa, ettei neuvostoaajan perään haikailu kosketa kuin osaa väestöstä, kuten edempänä tullaan osoittamaan.

5.4 Elintarvikeala Venäjällä

Venäjän markkinoiden kasvu ja tulevaisuuden kasvupotentiaali keskittyy vähittäismyynnin osa-alueelle, ja varsinkin elintarvikeala on ollut vahvassa kasvussa. Turku Science Park Oy:n vuonna 2011 teettämän selvityksen mukaan elintarvikekauppa kattaa hieman alle puolet kaikesta Venäjän vähittäismyynnistä. Alan kasvutahti oli kovimmillaan yksityistämisprosessin alkuvaiheissa 90-luvulla, jolloin saavutettiin jopa 30 prosentin vuosikasvu. Vuonna 1990 markkinoiden arvo oli noin 5 miljardia dollaria, ja 8 vuotta myöhemmin arvo oli jo 120 miljardia dollaria. Sittenmin kasvuvauhti on hieman hidastunut, joskin Venäjän elintarvikemarkkinat ovat tähän mennessä yltäneet Euroopan kolmanneksi suurimmiksi; markkinoiden arvo on nykyisin noin 300 miljardia euroa. (Turku Science Park 2011.)

Venäjän elintarvikemarkkinoiden läpikäymä mittava kasvu on luonnollisesti kasvattanut myös alan yrityksiä, minkä seurauksena elintarvikekauppa on ottanut muutoksen askelia kohti huomattavasti pääomaa sitovaa modernia länsimaista hypermarketkulttuuria. Suurten ketjujen osuus markkinoista on noussut vuoden 2006 28 prosentista 43 prosenttiin vuonna 2011 ja sen odotetaan kasvavan 53 prosenttiin vuoteen 2016 mennessä.

Kehityslinjan voi huomata noudattavan länsimaissakin toteutunutta kehitystä. (Euro-monitor 2012.)

Ruokakauppaketjujen kasvu kuitenkin hidastui Venäjällä huomattavasti vuonna 2011. Markkinat ovat nyt kypsyneet aggressiivisen kasvun ja yritysostojen ohitse, ja monet toimijat ovat hidastaneet kasvuvauhtiaan siirtymällä orgaaniseen kasvuun. Markkinoiden kypsymisen lisäksi taloudellinen epävarmuus on myös osaltaan ajanut ketjut välttämään suurta kasvua ja investointeja. Suurten kaupunkien markkinat ovat myös saturoiduneet pisteeseen, jossa toimijoiden on kannattanut lähteä pienempiin kaupunkeihin ja harvemmin asutuille alueille. Näiden alueiden pienet tulotasot eivät kuitenkaan aina ole riittäneet tyydyttämään tuottajien odotuksia menekin suhteen. (Euromonitor 2012.)

Hypermarkettien kasvu ja kiristynyt kilpailu on johtanut asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutokseen, tuotteiden hintojen laskuun, ja tuonut kauppaketjuille entistä enemmän neuvotteluvaltaa tuottajiin nähden. Kauppojen neuvotteluvallan kasvaessa ovat ne voineet luoda valmistajille hyvinkin vaikeat olosuhteet. Nähtävissä on ollut ilmiöitä, kuten maksujen myöhästyminen, hankintahintojen lasku sekä valmistajilta vaaditut suuret maksut, jotta tuotteet ylipäänsä suostutaan ottamaan kauppojen hyllyille. (Euromonitor 2012.)

Kamppaillakseen selviytymisestään näissä olosuhteissa valmistajat ovat päivittäneet tuotantokalustoaan ja hallintoaan sekä ehostaneet tuotteiden pakkaussuunnittelua ja markkinointia. Näiden toimenpiteiden toteuttamiseen vaaditut resurssit on usein hankittu tuotteiden laadun kustannuksella, esimerkiksi korvaamalla maitorasva kasvirasvoil-la, mikä näkyy uudistetun tuotteen heikompana laatuna. Venäjän hallitus yritti helpottaa valmistajien ahdinkoa tehden säädöksiä koskien niin hyllymaksujen rajoittamista kuin ketjujen venyviä maksuaikoja sekä epäoikeudenmukaisia neuvottelusääntöjä. Tuottajien mukaan säädökset eivät ole kuitenkaan muuttaneet toimintaa merkittävässä määrin. (Euromonitor 2012.)

Eräs laajimmista Venäjän ruoka- ja juomamarkkinoiden profiilista teetetyistä tuoreista tutkimuksista on tehty Uuden Seelannin valtionjohdon alaisuudessa toimivan NTZE-tutkimuslaitoksen (New Zealand Trade and Enterprise) toimesta vuonna 2011. Laitos

havainnoi taloudellista kehitystä maailmanlaajuisesti ja valtiokohtaisesti. Raportin mukaan ruuankulutus Venäjällä on kasvussa, vaikka valtion väestölukumäärä onkin laske-
maan päin. Alan tulevaisuus näyttää raportin mukaan edellä mainitusta tuottajien ah-
dingosta huolimatta valoisalta: vähittäismyynnin ennustetaan kasvavan lähivuosina 20,5
prosentin vuositahdilla, ja tuotanto alkaa olla yhä keskittyneempää, organisoidumpaa ja
tehokkaampaa. Elintarviketeollisuuteen on myös panostettu niin yksityisten kuin valti-
ollisten investointien muodossa, joista jälkimmäiset koskevat lähinnä kuljetusinfrastruk-
tuurua ja hyödyttävät siten osaltaan myös tuontikauppaa. Näiden tekijöiden ansiosta
Venäjän povataan tutkimuksen mukaan olevan maailman viiden suurimman ruoka- ja
juomamarkkina-alueen joukossa vuoteen 2015 mennessä. (NZTE 2011. 2–4)

Venäjän elintarvikealaan on vaikuttanut vahvasti Valko-Venäjän, Kazakstanin ja Venä-
jän välisien tullimuodollisuuksien poistaminen vuonna 2011. Toimenpide on luonut
valkovenäläisille ja kazakstanilaisille elintarvikevalmistajille hyvät mahdollisuudet lähteä
laajentamaan Venäjän markkinoille, sillä he pystyvät hyötymään pienemmistä veroista ja
halvemmista työkustannuksista. Valkovenäläisillä tuotteilla on lisäksi varsin hyvä imago
Venäjän markkinoilla ja niitä pidetään ekologisina ja korkealaatuisina, mutta edullisina.
Tämä on osaltaan vaikuttanut Venäjällä vallitsevan kilpailun voimistumiseen, minkä
seurauksena venäläiset tuottajat on ajettu etsimään uusia kilpailuetuja. Toisaalta rajojen
avaaminen antoi myös venäläisille paikallisille tuottajille mahdollisuuden lähteä viemään
tuotteitaan Valko-Venäjälle ja Kazakstaniin. (Euromonitor 2012.)

5.5 Elintarvikealan tuontikysyntä ja trendit

Käsi kädessä kulkevat ilmiöt, väestön keskiluokkaistuminen ja markkinakasvu luovat
puitteet kulutushyödyketrendien syntymiselle siinä modernissa mielessä, jossa käsite
länsimaissa ymmärretään. Kasvava ostovoima suo vapauksia kulutusvalintoihin ja vaih-
toehtoihin – kuluttajat voivat siis hankkia muutakin kuin vain välttämättömyyshyödyk-
keitä, tai toisaalta ostaa laadukkaampia ja siten myös arvokkaampia hyödykkeitä, elin-
tarvikkeet mukaan lukien.

Elintarvikemarkkinoiden saralla tämän päivän ja lähitulevaisuuden tuontipotentiaalia
Venäjällä löytyy NZTE:n tutkimustuloksien perusteella etenkin liha- ja kala- ja meijeri-

tuotteissa. Hyvät näkymät ovat myös pitkään säilyvien tuotteiden, kuten säilykkeiden ja pakasteiden markkinoilla. Venäjän oman vähäisen lihatuotannon johdosta valtio on maailman suurimpia lihanostajia, vaikkakin tuonnille on asetettu kiintiöitä kotimaisen lihateollisuuden tukemiseksi. (Louhivuori 2011. 19) Kotimainen kalatuotanto on ollut viime vuosina kasvussa, mutta tarjonta ei riitä kattamaan kysyntää tässäkään segmentissä. Lisäksi luonnonmukaisten ja terveysvaikutteisten tuotteiden kysynnän odotetaan kasvavan merkittävästi väestön ikääntymisen ja terveysorientoituneisuuden kasvun seurauksena. Tähän viittaa esimerkiksi jogurtin, myslin ja vähärasvaisten vaihtoehtotuotteiden kysynnän kasvu. (NZTE 2011. 4 & 6)

Länsimainen elämäntyyli on saavuttanut varsin suuren suosion Luoteis-Venäjällä, ja tämä heijastuu selkeästi myös ruoka- ja ravitsemustrendeihin. Esimerkiksi immateriaaliset tekijät, kuten niin sanottu shopping experience, eli ostoksilla käymisen tuottama kokemus on nostanut arvoaan kuluttajien silmissä. Niin ikään länsimaista perua oleva valmisateria-ilmiö on saanut jalansijaa myös Venäjällä. (Turku Science Park 2011.)

Länsimaiden arvostus vaikuttaa myös kyseistä alkuperää olevien tuotteiden suosioon, joka on suurinta alle 25-vuotiaiden kuluttajien keskuudessa. Vanhempi väestö sen sijaan suosii enemmän kotimaisia, usein neuvostoajoilta muistettavia brändejä, jotka tämä kuluttajaryhmä tyypillisesti assosioi pysyvään ja korkeaan laatuun. Merkittävää on, että ostovoiman nousu tulee tapahtumaan nuoremman ikäryhmän keskuudessa, mikä tullee kasvattamaan länsimaisten – tai länsimaalaisilta vaikuttavien – tuotteiden kysyntää. Myös venäläiset jakelijat ja jälleenmyyjät kehittelevät jatkuvasti ulkomaista alkuperää vihjaavia brändinimiä. (Euromonitor 2012.)

Luonnollisuus- ja hyvinvointitrendin voi katsoa olevan nykymuodossaan länsimaista perua, ja kenties osittain tästä syystä virtaus on levinnyt voimakkaasti Luoteis-Venäjän länsimaista ammentaville markkinoille. Verrattuna Suomeen trendi on Venäjällä vielä voimakkaampi esimerkiksi siitä syystä, että venäläiset kuluttajat arvostavat ulkonäkö- ja terveysasioita suomalaisia kuluttajia enemmän. (Larjavaara 2012, 27)

Venäjällä vallitseva terveysorientoituneisuus petaa yhdessä tulotason nousun kanssa hyviä kasvumahdollisuuksia elintarviketuotteiden piiristä varsinkin niin sanotuille funk-

tionaalisille, eli terveysvaikutteisille ruuille ja juomille. Viikin Yliopiston määritelmän mukaan funktionaaliset elintarvikkeet ovat jokapäiväiseen ruokavalioon kuuluvia elintarvikkeita, joilla on tieteellisesti todistettu olevan terveyttä edistäviä vaikutuksia. (Viikin Yliopisto 2009.)

Suomalaiset ovat jo valmiiksi hyvässä asemassa iskeäkseen tälle kasvualueelle, sillä suomalaisilla tuotteilla on etenkin Luoteis-Venäjällä, eli Pietarin ja Moskovan alueella, luotettava ja puhdas maine. Suomalaiset elintarvikkeet erottaa muista tuontituotteista myös niiden positiivinen ja etua tuova asema ”lähiruokana”. Täten suomalaisuuden korostaminen on hyvä idea tuotetta lanseerattaessa, ja se auttaa myös erottumaan edukseen muista mahdollisista eurooppalaisista tuotteista. (Larjavaara 2012, 27)

Edellä käsitellyistä syistä, vallitsevista trendeistä sekä venäläisestä tuotannon rakenteesta johtuen suomalaisten elintarvikealan yritysten on katsottu kannattavan pääasiassa viedä Venäjän markkinoille lähinnä korkeasti jalostettuja ja laadukkaita, high-end – tuoteryhmään luokiteltavia elintarvikkeita, jollaisiksi myös funktionaaliset elintarvikkeet tyypillisesti mielletään. Sen sijaan hinta- tai volyymisotaan lähteminen venäläisten tuottajien kanssa on lähes poikkeuksetta huono idea. (Leinonen 2012, 25) Lisäksi jalostamattomien tuotteiden tapauksessa ulkomaisuus ei tuone tuotteelle mainittavaa lisäarvoa samaan tapaan kuin on asianlaita jalostettujen tuotteiden suhteen.

Terveysvaikutteisten tuotteiden ohella myös ekologisesti tuotetut elintarvikkeet ovat kokeneet merkittävän arvonnousun ja ne ovat lähinnä 25 – 45 –vuotiaiden, korkeasti koulutettujen kuluttajien suosiossa. Syitä suosiolle ovat verrattain korkean tulotason suomien kulutusmahdollisuuksien ohella halu tarjota lapsille terveellisempiä elintarvikkeita sekä lisäaineiden ja muiden epäterveelliseksi katsottujen ainesosien negatiivinen julkikuva. (Scottish Development International 2011.)

Sekä ekologisten että funktionaalisten elintarvikkeiden markkinoiden kehitykselle on kuitenkin olemassa erinäisiä esteitä. Ensinnäkin tuotesegmenttiä on tutkittu hyvin vähän, eikä luotettavia tietoja ole saatavilla. Luotettavuus on myös puutteellista itse tuotteiden parissa, sillä Venäjällä eko-sertifikaatin saanut tuote ei välttämättä todellisuudessa täytä vaadittuja kriteereitä. Jälleenmyyjien taholta jarruttava tekijä on, etteivät nämä

ole valmiita antamaan paljoakaan hyllytilaa tällaisille tuotteille, koska ne ovat arvokkaita ja menekki on vielä verrattain pientä. Valtiollisella tasolla ongelma on, että yhteinen ekologista tuotantoa koskeva normisto Venäjän ja esimerkiksi EU:n välillä puuttuu, mikä ymmärrettävästi synnyttää ongelmia standardisoinnin saralla. (Turku Science Park 2011.)

5.6 Suomalaiset kaupat Venäjällä

Suurien suomalaisten elintarvikekauppojen etabloituminen Venäjän markkinoille luo useille suomalaisille elintarvikeyrityksille hyvän ja suojatun kanavan aloittaa toiminta myös Venäjän markkinoilla. Suomalaisista päivittäistavarakaupoista Stockmannilla on Moskovassa viisi tavarataloa, Pietarissa 2 sekä Jekaterinburgissa yksi. SOK-yhtymällä on tällä hetkellä Pietarissa yhdeksän Prismaa ja aikomus perustaa Suomen lähialueille jopa neljä tavarataloa vuosittain. Ruokakesko taas tulee perustamaan vuosina 2012 – 2013 kaksi tavarataloa Pietariin ja kaksi Moskovaan, pidemmän aikavälin tavoitteena heillä on avata kymmenen kauppaa vuoteen 2015 mennessä. Nähtäväksi jää, saavatko suomalaiset kauppaketjut kunnollista jalansijaa Venäjän erittäin pirstaloituneella vähittäiskaupan alalla. On hyvä huomioida investointien keskittyvän lähinnä Pietarin ja Moskovan alueille, vaikka Venäjällä on kymmenen muuta miljoonakaupunkia ja yli puolen miljoonan asukkaan kaupunkeja yhteensä 37. Muualla Venäjällä on siis enemmän tilaa ja vähemmän kilpailua, mutta näille alueille pääseminen on suuremman väivannäön takana. (Leinonen 2012, 25–26)

Suomalaisten elintarvikealan toimijoiden mahdollista tulevaa etabloitumista vasten on hyvä tarkastella jo siinä onnistuneita yrityksiä. Niille suomalaisille yrityksille, jotka ovat menestykseen kyenneet, löytyy jokunen yhteinen toiminnallinen piirre, joista päällimmäinen näyttäisi olevan pitkäjänteisyys. Kuitenkin myös varhaisen vaiheen etabloituminen kypsymättömille markkinoille on ollut erittäin tärkeää, sillä se on auttanut luomaan etumatkaa myöhemmin saapuviin kilpailijoihin sekä kehittämään vankkaa ja tunnettua yrityskuvaa. Huomionarvoista on, että suomalaisyritykset ovat investointien ohella vieneet Venäjälle arvokasta osaamista niin tuotanto- kuin markkinointipuolellakin, joista etenkin jälkimmäinen oli neuvostoaikojen tiimoilta löyhällä perustalla. Seuraavissa esi-

merkeissä käsitellään Fazerin, Hartwallin ja Stockmannin taivalta Venäjän markkinoiden uudesta tulokkaasta merkittäväksi tekijäksi.

5.6.1 Fazer

Fazer käänsi katseensa kohti Pietaria vuonna 1994, vaikka Venäjän tuolloinen taloudellinen sekä poliittinen tilanne olikin varsin epävakaa. Yhtiö kävi kiinni yksityistämisprosessin antimiin hankkien ensin eliitin suosimasta Krasnyi Pekar -leipomosta 21 prosentin osuuden yhtiön äänivaltaisista osakkeista. Tämä hanke kuitenkin jouduttiin toteamaan epäonnistuneeksi kahden vuoden yrittämisen jälkeen, sillä yhteisiä tavoitteita ei löydetty. Takaiskusta ei kuitenkaan lannistuttu, vaan Fazerin kiinnostuksen herätti Hlebnyi Dom –niminen, Pietarin toiseksi suurin leipomo, jolla oli selkeä visio pyrkiä alueensa markkinajohtajaksi. Hlebnyi Domiin oli hiljattain hankittu kolme uutta, länsimaista tuotantolinjaa, ja tavoitteena oli solmia piakkoin sopimus länsimaisen yhteistyökumppanin kanssa. Fazer oli asettanut tavoitteekseen 50,1 %:n omistajuuden yhtiöstä, mihin ei kuitenkaan ylletty. Neuvottelujen kautta saatiin kuitenkin kumpaakin osapuolta tyydyttävä pitkän tähtäimen toimintamalli sovittua ja yhteistyö voitiin aloittaa. Fazer osti osia yhtiöstä pikkuhiljaa, ja vuoden 1998 ruplan kriisin aikoihin tultaessa omistusosuus oli 25 %, johon oli käytetty 40 % ostoihin tarkoitetuista varoista.

Harvinaislaatuista – ja siten huomionarvoista – sekä Fazerin kannalta erittäin edullista oli, että koko kauppahinta toteutettiin emissiona, sijoittamalla raha kokonaisuudessaan yhtiöön sen sijaan, että omistajat olisivat lohkaisseet siivut välistä. Vuoden 1998 talouskriisi sai Fazerin johdon jo puntaroimaan Venäjän-hankkeen lakkauttamista, mutta aloilleen päätettiin jäädä. Pitkäjänteisyyttä, kuin myös venäläisten kumppanien luottoa yhtiön arvon nousuun kuvasti, että osingot jätettiin yhtiöön, eikä jaettu omistajille. Vaikeista ajoista selvittiin, ja Fazer jatkoi omistususuutensa kasvattamista. Vuoden 1999 lopussa omistususuus oli aluksi tavoiteltu 50,1 % ja syksyllä 2004 jo 79 %. Määrällisesti mitattuna Hlebnyi Dom on jo kirinyt Fazerin Suomen-tuotannon edelle. Vuoden 2005 vaihteessa Fazerin tehtaat Pietarissa leipoivat neljänneksen enemmän kuin mitä oli yhtiön koko tuotanto Suomessa. Fazerin merkitystä venäläistehtaille ei edes voitane mitata rahassa. Tärkeimmät yhtiön antamat panostukset nimittäin ovat koulutuksessa ja yleisessä osaamisen jakamisessa esimerkiksi organisaatiorakenteiden suhteen. Ilman

näitä tekijöitä tämänlaatuinen menestystarina tuskin olisi koskaan toteutunut. (Mäkinen 2005. 44)

5.6.2 Hartwall / Baltic Beverages Holding

Toinen elintarvikealan piiriin kuuluva, osittain suomalaisvoimin toteutunut menestystarina koskee Baltic Beverages Holding –yhtiötä, johon osaamista on hankittu muun muassa Hartwallilta. BBH kasvoi kymmenessä vuodessa maailman yhdeksänneksi suurimmaksi panimoyritykseksi, ja yhtiöön kuuluva, Pietarissa toimiva Baltika-panimo on Euroopan suurin. (Mäkinen 2005. 48) Lisäksi Baltikan markkinaosuus tänä päivänä on lähes 40 prosenttia, tuotteiden ollessa saatavilla 98 prosentissa kaikista Venäjän myyntipisteistä. Baltika on kasvanut tähän päivään mennessä Venäjän suurimmaksi kertakulutushyödykkeitä tuottavaksi yhtiöksi. (Baltika Breweries)

Baltic Breweries Holding –yhtiön markkina-arvoksi laskettiin vuoden 2004 tienoilla yli viisi miljardia euroa, ja se on auttanut nostamaan Hartwallin panimosuvun kotimarkkinoilta merkittäväksi alan toimijaksi Euroopan mittakaavassa. (Mäkinen 2005. 49)

BBH:n tarinan käynnistymisestä on vallalla muutamia, hieman toisistaan poikkeavia versioita, mutta joka tapauksessa alkuvaiheen keskeinen henkilö oli Hartwallin hallituksen puheenjohtaja Gustav von Hertzen, joka kiinnostui liiketoimintojen aloittamisesta Venäjällä. Samoihin aikoihin ruotsalaisen elintarvikeyhtiö Procordian oli liikkeellä samankaltaisin ajatuksin. Hankkeen veturina toimi yhtiön johtoon Ikean yritysjuristin tehtävistä noussut Hans Källenius, jolla oli jo taustallaan vankka kokemus Itä-Euroopan markkina-alueesta. Källenius ja Hertzen saivat yhteistyösopimuksen solmittua, ja Baltic Breweries Holding syntyi. BBH:n ensimmäinen kohde oli Viro, josta ostettiin Saku olutpanimo. Investointi osoittautui menestyksekkäästi, mistä innostuneena lähdettiin Venäjän markkinoille 90-luvun alkupuolella, vaikka aika olikin sekä poliittisesti että taloudellisesti sekava. Riskit hyväksyttiin, sillä usko markkinatalouden voittoon oli vahva kummankin osapuolen kannalta. Noin kymmenen vuoden päästä BBH:n omistuksessa oli jo viisi Baltika-tuotemerkin alaista panimoa. (Mäkinen 2005. 49–51)

Ongelmilta ei kuitenkaan välttytty yhtiön kasvaessa. Hajautettu holding-yhtiömuoto osoittautui rakenteeltaan liian raskaaksi, ja konsolidointiin osoittautui olevan huutava tarve. Ostettujen paikallisten panimoiden johtajien oli annettu säilyttää asemansa, mistä johtuen heitä jouduttiin taivuttelemaan palkollisiksi. Lisäksi logistiset toiminnot vaativat paljon kehittämistä, jotta tuotteet saataisiin hyllyille asianmukaisesti ja ajallaan. Toiminnan jatkuvuudesta ja saavutetusta kasvusta on kuitenkin kiittäminen visiota, jonka mukaan yhtiö valmistaa venäläistä olutta venäläisille, ja tätä ajatusta noudattaen pohjoismainen BBH-nimike on ikään kuin kätkeyty Baltika-brändin taakse. Logistinen ketju puolestaan on saatu toimivammaksi, sillä tarvittavat maltaita, pulloja, kruunukorkkeja ynnä muuta tuotetaan nykyisin lähialueilla, Venäjän rajojen sisällä. (Mäkinen 2005. 51–52)

Tässäkin tarinassa pitkäjänteisyydellä on siis keskeinen merkitys, mutta arvoa tulee antaa myös jopa uhkarohkeutta hipovalle ennakoluulottomuudelle. Hartwallin johdon taholta on kummeksuttu käsityksiä, joiden mukaan esimerkiksi osinkotuottoja ei saa Venäjältä ulos kuin kepulikonstein, mikä on kokemuksesta osoittautunut silkaksi harhaluuloksi. Sama taho katsoo Suomen jatkuvasti penäämien investointien suojasopimusten kielivän samankaltaisesta liiallisesta ja ennakoluuloihin nojaavasta varovaisuudesta. BBH:n vetäjänä toiminut ja Hartwallin hallituksessa istunut Christian Ramm-Schmidt onkin todennut suojasopimuskeskustelun paisumisen tavattoman vahingolliseksi Suomen kannalta, sillä tämä on alkanut ärsyttää venäläisiä. Hänen näkemyksensä mukaan esimerkiksi rajamuodollisuuksien helpottamiseen keskittyminen olisi ollut huomattavasti hedelmällisempää. (Mäkinen 2005. 52–53)

5.6.3 Stockmann

Stockmannin menestykseen on vaikuttanut edellisiä esimerkkejä enemmän väestön kasvanut ostovoima. Yhtiön päätös etabloitua silloiseen Neuvostoliittoon syntyi jo 1980-luvulla, jolloin kaupan rakenteet olivat kaikkea muuta kuin selkeät. Samaan aikaan markkinoiden kasvu Suomessa ja muualla läheisillä, läntisillä markkina-alueilla oli hidasta, ja yhtiölle päätettiin hakea kasvua idästä. Stockmannin vahvuutena olivat mahdollisuus nopeaan päätöksentekoon, minkä mahdollisti kevyt organisatorinen koneisto, sekä 50-luvulta lähtien toimineen Moskovan-vientipalvelun mukanaan tuoma kokemus

idänmarkkinoista. 80-luvulle tultaessa Stockmannin moskovalainen asiakaskanta kattoi jo 30 000 asiakasta, mikä loi hyvää pohjaa oman liikkeen perustamiselle. Logistinen asema oli niin ikään edullinen, sillä Helsingin ja Moskovan välillä kulki päivittäinen rautatieyhteys.

Ensimmäiset toimitilat silloisessa Neuvostoliitossa olivat tavarataloksi hyvin pienet: vain nelisensataa neliömetriä. Siitäkin huolimatta liike ylsi 15 miljoonan dollarin vuosimyyntiin jo ensimmäisinä toimintavuosinaan. Kilpailu oli tuohon aikaan lähes olemattonta, mikä omalla tavallaan helpotti kilpailua, mutta toisaalta loi näennäisen helppouden myötä vauhtisokeuden tuomia ongelmia – kilpailuaseman varmistaminen tulevaisuuden kannalta oli unohtua. Kalleimmat virheensä Stockmann kuitenkin teki ylenkatsoamalla venäläisiä työntekijöitä. Huomattavan suuri joukko suomalaista henkilöstöä oli lähetetty työskentelemään Moskovaan paikkaamaan aukkoa osaamisessa. Toisaalta yhtäkään venäläistä ei vielä 90-luvun alussa ollut nimitetty päätöksiä tekevään portaaseen. Yhtiön kulttuuri oli siis suorastaan syrjivä, mikä luonnollisesti heijastui negatiivisesti toimintaan. Kaiken lisäksi venäläiset tekivät työt, kun taas 90 prosenttia suomalaisesta henkilöstöstä oli käytännössä yhtiölle hyödyttömiä. Samaan aikaan puhuttiin sisäisistä kriiseistä johdon, kustannusten ja kannattavuuden ympärillä. (Mäkinen 2005. 54–57)

Tilannetta paikkaamaan pestattiin metsäkoneita valmistavan Timberjackin markkinointijohtaja Jukka Hienonen, jonka vastuualueisiin Venäjä oli kuulunut. Ensi töikseen Heinonen aloitti organisaation suursiivouksen: tarpeettomiksi katsottuja suomalaisia työntekijöitä irtisanottiin ja venäläisten työntekijöiden asemaa kohotettiin muun muassa nostamalla heitä vastuutehtäviin. Kuuri tuotti selkeää tulosta taloudellisessakin mielessä, mutta seuraava kriisi, ruplan romahtaminen 90-luvun lopulla, oli jo nurkan takana. Heinosen mukaan katastrofaalisilta tappioilta vältyttiin, vaikka yhtiön tulos romahtikin hetkellisesti. Ansio tilanteen hallussapidosta kuuluu suurilta osin venäläiselle henkilöstölle, joka otti tapahtumat vastaan ihailtavalla tyyneydellä. Jälkeenpäin katsottuna romahdus oli Stockmannille jopa eduksi, sillä se sai useat markkinoille aikovat kilpailijat perääntymään hankkeistaan. (Mäkinen 2005. 55 & 57)

Vaikka toimintaympäristö on ollut matkan varrella varsin epävakaa, on Stockmann saanut pidettyä ovensa auki paria poikkeustapausta ja juhlapyyhiä lukuun ottamatta seitse-

mänä päivänä viikossa. Kaupankäynti ei keskeytynyt edes 90-luvun hyperinflaatiota lähentelevän taloustilanteen kurimuksessa. Yhtiö on tähän päivään mennessä kasvanut käsittämään seitsemän tavarataloa Venäjällä, joista viisi sijaitsee Moskovan alueella ja loput Pietarissa ja Jekaterinburgissa. (Mäkinen 2005. 57 ; Stockmann)

6 Tutkimuksen perusta

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2008, 157) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sekä löytämään ja paljastamaan tosiasioita ennemmin kuin todentamaan olemassa olevia väittämiä. Tutkimusongelmamme ollessa laaja kokonaisuus, johon haluamme luoda ja löytää vastauksia sekä ohjenuoria, oli luonnollista toteuttaa tutkimus laadullisena tutkimuksena. Saadaksemme kattavan ja kokonaisvaltaisen kuvan alasta halusimme työssämme haastatella monenlaisia yrityksiä ja henkilöitä eri positioista. Päädyimme lopulta haastattelemaan ihmisiä neljästä eri asemasta; Venäjällä toimivan yrityksen edustajia, vain Suomessa toimivan yrityksen edustajia, venäläisiä kuluttajia sekä Venäjän markkinoille materiaalia tuottavan mainostoimiston asiantuntijaa. Näin laaja-alainen tutkimuspohja mahdollisti meille laaja-alaisen kokonaiskuvan saavuttamisen, minkä pohjalta pystyimme induktiivisesti pääättelemään vallalla olevia malleja sekä ajatuksia ja luomaan toimivia ohjenuoria.

Hirsjärvi ym. (2008, 160) ovat koonneet kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä yhteen. Heidän esittämänsä tyypilliset piirteet ovat seuraavat:

- Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.
- Suositaan ihmisiä tiedon keruun instrumenttina.
- Käytetään induktiivista analyysia.
- Laadullisen metodien käyttäminen aineiston hankinnassa.
- Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.
- Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.
- Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.

Mainituista piirteistä kaikki sopivat tekemäämme tutkimukseen, ja noudatimme näissä kohdissa esitettyä hyvää tutkimustapaa kautta linjan.

Käytimme työssämme haastattelun muotona teemahaastattelua, sillä halusimme saada vastauksia tiettyihin aihealueisiin, antaen haastateltavien kuitenkin puhua ja painottaa

asioita kuten itse kukin näki tärkeäksi (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Haastattelut muovattiin jokaiselle kohderyhmälle omakseen, kuitenkin selkeästi yhtenäisen teeman puitteissa. Tärkeiksi katsomiamme aihealueita olivat muun muassa mielikuvat, markkinoinnin toteuttaminen Venäjällä sekä tälle markkina-alueelle ominaiset erityispiirteet.

Haastattelemamme suomalaiset yritysedustajat etsimme manuaalisesti Internetin sekä lehtiartikkeleista hankitun tiedon avulla ja otimme heihin yhteyttä sekä sähköpostilla että puhelimitse haastattelua pyytääksemme. Kävimme läpi noin kaksikymmentä henkilöä ennen kuin saimme haluamamme viisi haastattelua. Suomalaisten yritysten edustajien haastattelut hoidettiin puhelimitse molemman opinnäytetyöntekijän toimesta. Päätimme tehdä kaikki haastattelut puhelimitse, sillä vastaajien maantieteellinen sijainti ei monessakaan tapauksessa ollut meille edullinen. Lisäksi tapaamisen järjestäminen kasvotusten osoittautui eräässä tapauksessa varsin hankalaksi haastateltavan tiukoista aikatauluista johtuen. Ensimmäisissä haastatteluissa emme vastoin suunniteltua käyttäneet ääninauhuria teknisten ongelmien vuoksi, ja tämän jälkeen katsoimme parhaaksi toimia samoin myös myöhemmissä haastatteluissa, jotta aineistot kyettäisiin pitämään tasapuolisessa asemassa niitä käsiteltäessä. Haastattelua tehdessä haastattelija teki jatkuvasti muistiinpanoja ja kirjoitti ne mahdollisimman hyvin auki heti haastattelujen päätyttyä. Kyseinen toimintamalli ei luonut kummallekaan tekijöistä minkäänlaisia ongelmia ja haastatteluista saatiin helposti ja kattavasti esille tärkeimmät asianhaarat sekä valitut lainaukset. Tällä tavalla toimiessamme saimme myös pidettyä aineistomäärään osioiden suhteen sopusuhteisena, mikä edesauttoi aineiston pohjalta tehtävää induktiivista päättelyä.

Halusimme saada haastattelujen avulla esille mahdollisimman erilaisia perspektiivejä, joten haastattelimme elintarvikealan yritysedustajien lisäksi erään mainostoimiston toimitusjohtajaa, jota voi hyvin perustein kutsua Venäjän markkinointiviestinnän asiantuntijaksi. Kyseinen henkilö valikoitui haastateltavien listalle opinnäytetyön toisen tekijän suhteiden kautta, ja suhteet omannut tekijä myös järjesti sekä piti haastattelun itse. Haastattelun järjestelyt olivat kaikin puolin vahvasti identtiset muiden yritysedustajien haastattelujen kanssa.

Taulukko 1. Yrityshaastattelujen tiedot.

Haastattelu 1	Tuoteryhmäpäällikkö	25.10. klo 14.40 – 15.00
Haastattelu 2	Markkinointipäällikkö	6.11. klo 15.00 – 15.25
Haastattelu 3	Myynti- ja markkinointipäällikkö	8.11. klo 15.45 – 16.10
Haastattelu 4	Markkinointipäällikkö	15.11. klo 16.00 – 16.30
Haastattelu 5	Myynti- ja markkinointipäällikkö	18.11. klo 14.45 – 15.10
Haastattelu 6	Markkinointiviestintäyrittäjän toimitusjohtaja	21.11. klo 14.00 – 14.40

Venäläiset kuluttajat valikoituivat haastatteluun opinnäytetyön toisen tekijän lähipiiristä, ja he toivat haastattelutilanteisiin mukanaan myös omia ystäviään. Haastattelut järjestettiin kahtena erillisenä ryhmähaastatteluna, ja haastateltuja oli yhteensä viittä henkilöä. Ensimmäiseen haastatteluun osallistui kolme kuluttajaa ja se järjestettiin 14.10.2012 aikavälillä 16.00 – 17.00. Toiseen haastatteluun osallistui kaksi kuluttajaa ja haastattelu järjestettiin samana päivänä 14.10.2012, alkaen klo 19 ja kestäen myös noin tunnin. Molemmat haastattelut jouduttiin järjestämään tilojen puutteesta johtuen ravintoloissa, joissa yleinen melutaso esti onnistuneen äänittämisen. Tästä johtuen haastattelut hoidettiin samankaltaisin metodein kuin yritysedustajienkin haastattelut, toisen kirjoittaessa muistiinpanoja haastattelun aikana sillä välin kun toinen keskittyi haastattelun ohjaamiseen. Tämä keino onnistui kelvollisesti, ja haastattelujen teemat saatiin hyvin talteen sekä valittuja lainauksia pystyttiin tallentamaan erinomaisesti.

Taulukko 2. Kuluttajahaastattelujen tiedot

Haastattelu 1	3 osallistujaa, 20 – 27 v.	15.10. klo 16.00 – 17.00
Haastattelu 2	2 osallistujaa, 26 ja 30 v.	15.10. klo 18.00 – 19.15

Havainnoinnilla tarkoitetaan usein tutkimuksellisessa mielessä ihmisten ja ryhmien käyttäytymisen tarkkailemista akateemisesti. Tutkimuksessamme havainnointi kohdistui kuitenkin tuotteisiin elintarvikeliikkeissä. Hirsjärvi ym. (2008, 212-213) kertovat havainnoin olevan sen selvittämistä, mitä oikeasti tapahtuu. Suurin kritiikki, joka kohdistuu havainnointiin tutkimustapana on se, että havainnoija saattaa haluamattaan vaikut-

taa tutkimustulokseen pelkällä läsnäolollaan. Koska tutkimme kuitenkin elintarvikkeiden sijoittelua ja hintoja liikkeissä, emmekä ihmisiä tai ryhmiä, ei tämä kritiikki koske tekemäämme havainnointia. Tärkeä osa havainnointia on kattavan dokumentoinnin teko heti kun se on mahdollista, eli joko itse tilanteessa, tai mikäli samanaikainen dokumentointi ei syystä tai toisesta onnistu, tulee tämä tehdä muistin varaisesti ja välittömästi havainnoinnin jälkeen. Teimme tutkimuksemme muistiinpanoja heti elintarvikeliikeliikkeen jälkeen, sillä liikkeen sisällä tallennuslaitteiden käyttö ei ole sallittua, eikä paperille rustailuakaan katsota hyvällä, kuten toisen tutkimuksen tekijän aiemmista kokemuksista tiesimme. Havainnointien ja niiden ylöskirjaamisen välille ei kuitenkaan minkään liikkeen tapauksessa syntynyt yli viiden minuutin viivettä, joten havainnoinnit ovat luotettavia ja tuoreesta muistista.

6.1 Tutkimuksen toteutus

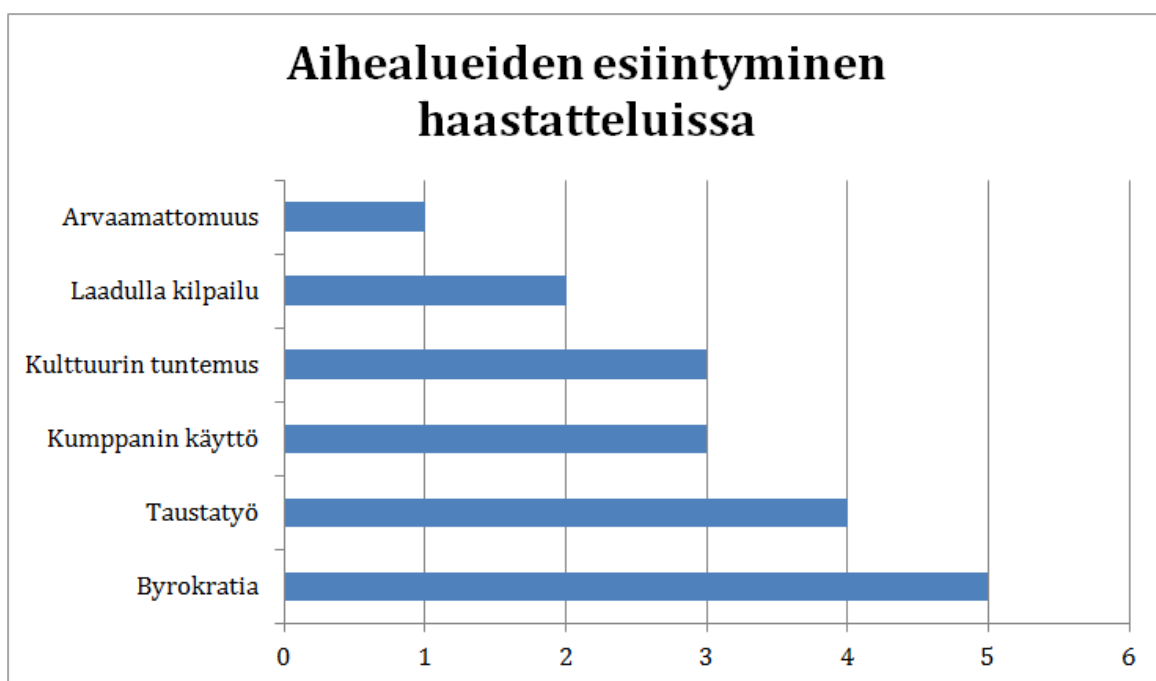
Tutkimme itsenäisesti suomalaisten elintarvikkeiden näkyvyyttä ja hinnoittelua neljässä suuressa tai keskisuuressa pietarilaisessa ruokakaupassa. Huomasimme, että suomalaisia tuotteita oli saatavilla jokaisessa liikkeessä, joskin näiden saatavuus ja näkyvyys vaihtelivat liikekohtaisesti. Suomalaisomisteisten ketjujen eli Stockmannin ja Prisman tarjonta näiden tuotteiden saralla oli runsaampaa kuin venäläisissä verrokeissa.

Hyllypaikat olivat kauttaaltaan varsin hyviä, mikä selittynee osaltaan tuotteiden hinnoittelulla: suomalaiset elintarvikkeet näyttivät olevan noin puolet tai kaksi kertaa kalliimpia kuin esimerkiksi Itä-Euroopassa tuotetut vastineensa. Näkyvin suomalaisbrändi oli Valio, jonka tuotteita kuten juustoa ja jogurttia oli saatavilla jokaisessa vierailemassamme myymälässä. Tämän jälkeen näkyvimpiä olivat viljatuotteiden ja lihajalosteiden valmistajat, kuten Myllyn Paras ja Snellman.

Suomalaisuuden hyödyntäminen lisäarvona tuotteiden suhteen oli ruokakaupoissa tekemiämme havaintojen perusteella sangen kaksijakoista. Prismassa kaikkien suomalaisten tuotteiden alkuperä oli osoitettu hintamerkinnän viereen sijoitetulla siniristilipulla. Panimme myös merkille Espanjassa valmistetun gazpachon olevan niin ikään varustettu Suomenlipulla – kaiketi sillä perusteella, että pakkauksen etiketti oli suomenkielellä. Stockmannilla myytävä Eldorado-tuotemerkki näytti olevan brändätty korkealaatui-

semmäksi tuotteeksi kuin miksi se Suomessa mielletään, mikä kävi ilmi tuotemerkillä varatuista suurista hyllytiloista ja tuotteiden verrattain näkyvämmästä sijoittelusta.

Toisaalta sellaiset yritykset kuten Fazer ja Atria eivät tuo tuotepakkauksissaan tai niiden esittely-ympäristössä suomalaisuutta lainkaan esille. Kuten kappaleessa 5.6.1. Fazeriin liittyen kerrottiin, yrityksen Pietarissa käyttämä tuotemerkki on alkuperältään venäläinen Hlebnyi Dom, jonka Fazer on ostanut. Sama pätee myös Atriaan, joka on hankkinut Pit Produktin tytäryhtiökseen. Kummankin yhtiön tuotanto ja pääasiallinen organisaatio sijaitsevat Venäjällä, vain omistuksen ollessa Suomessa, eikä näin ollen suomalaisuutta voida korostaa pakkauksissa ilman suurta harhaanjohtamista.



Kuvio 2. Yrityshaastatteluissa (n=6) esille tulleita asioita.

Tekemässämme yritysedustajien haastattelututkimuksessa nousi esille joitakin kollektiivisesti merkittäviksi katsottuja asioita, joiden esilletuloa osasimme odottaa jo viitekehystä varten läpikäymämme lähdeaineiston perusteella. Haastatteluista kaikki näkivät Venäjän elintarvikemarkkinat enemmän tai vähemmän mielenkiintoisena mahdollisuutena suuren kokonsa ja taloudellisen potentiaalinsa ansiosta. Markkina-alueen omalaa-tuisuutta ja vaativuutta kuitenkin painotettiin huomattavan paljon, ja lähes kaikki haastatellut, joilla on taustallaan Venäjän-kokemusta, tavalla tai toisella mainitsivat huolellisen taustatyön tärkeyden. Eräältä asiantuntevalta taholta huomautettiin, ettei *sitä Venä-*

jää koskaan kuitenkaan oikein opi kunnolla tuntemaan, mihin sama henkilö hieman myöhemmin lisäsi, ettei ennakkovalmistautumista missään nimessä saa laiminlyödä – arvaamattomiinkin tilanteisiin olisi hyvä olla varasuunnitelma olemassa. Toisen näkemyksen mukaan toimintakulttuuri on tosi erilainen, eikä asiat oikein mene siellä niin kuin Suomessa – on tiettyjä sellaisia arvaamattomuustekijöitä, joista saattaa sitten tulla ongelmia. Toimintakulttuuriin liittyen esitettiin myös Hofsteden kuvauksia puoltava näkemys, jonka mukaan venäläiset saattavat olla piirun tarkkoja joissain sellaisissa ihan turban tuntuissa asioissa, kun sitä vaan ite on silleen, että voitaisko vaan mennä jo eteenpäin.

Raskaan byrokratian vaikutukset ja omintakeiset toimintamallit nousivat myös ennakko-odotusten mukaisesti pintaan. Eräs haastatelluista kertoi olleensa aiemmin vetämässä toisen yrityksen nimissä hanketta, jonka tarkoituksena oli myydä hunajaa Venäjälle. Hanke päättyi siihen, että viranomaiset *rupesivat vaatimaan todistuksia siitä, ettei mehiläiset olleet sairastaneet suu- ja sorkkatautia*. Samainen henkilö totesikin tässä yhteydessä, että viranomaiset *kyllä osaavat laittaa kapuloita sun rattaisiin, jos sille päälle sattuvat*. Byrokratiaan viitattiin ilmauksin kuten *se varmistaa, etteivät asiat etene aina toivotusti – ainakaan toivotun aikataulun mukaan*, ja että se *saattaa kyllä herättää toisinaan ihmetystä, miten paperiasiat siellä sujuu*.

Taustatyön lisäksi käytännön toimenpiteisiin liittyen korostettiin suhdeverkoston rakentamisen tärkeyttä. Yksikään haastatelluista Venäjän-kokemusta omaavista henkilöistä ei olisi kehottanut laajentamaan näille markkinoille ilman avustavia, paikallisia yhteistyökumppaneita, kuten välittäjiä tai agentteja. Eräs haastatelluista totesikin kiteyttävästi: *ei kannata puhua mistään välikäsistä, se ei ole tässä oikea sana*, viitaten termin antamiin hieman negatiivisiin mielleyhtymiin. Saamamme käytännön vinkin mukaan agenteilla on tapana pyytää yksinoikeutta tuotteiden välittämiseen Venäjällä, mutta tähän pyyntöön ei tulisi ikinä suostua, sillä tyypillisesti he lopulta suostuvat allekirjoittamaan sopimuksen ilman kin yksinoikeutta.

Muuan haastateltu henkilö totesi, että *sinne (Venäjälle) pitää lähteä voimalla ja vallata nopeasti paljon pinta-alaa ottamalla touhuun mukaan monia eri alojen toimijoita, joilla sitten toivon mukaan on taas subteita eteenpäin*. Länsimaissa suosittu tapahan on tätä vastoin karsia organisaatiokoneisto mahdollisimman kevyeksi, mutta tämän kommentin mukaan Venäjällä

yhtiöille on eduksi luoda itselleen laaja ja rönsyilevä pinta-ala. Hyödylliseksi ominaisuudeksi nimettiin myös se, että *pystyy venymään ja vaikuttamaan monella sektorilla ja palvelemaan montaa päämäärää samanaikaisesti*, minkä päämäärä näyttäisi niin ikään olevan tehokkaan ja laajuudeltaan maksimaalisen toimintapinta-alan saavuttaminen.

Pinta-alaa ei kuitenkaan brändinäkyvyyden osalta ole monessakaan tapauksessa edes mahdollista hankkia samaan tapaan, kuin voitaisiin kotimarkkinoilla. Markkinointiviestinnän näkökulmasta nousi alan asiantuntijan huomautuksessa esille, että Venäjälle lähtiessä medioiden käyttö kustannuksineen on aivan eri luokkaa kuin Suomessa: *sellaisilla summilla, joihin ollaan täällä kotimaassa totuttu ei kyllä pitkälle pötkitä*. Hänen mukaansa Suomessa on ne muutamat mediat, jotka tavoittavat ihmisiä varmasti ihan valtakunnallisesti – – Venäjällä se ei mene ihan niin. Näkyvyyden hankkiminen ei tosiaankaan ole ihan helppoa kun kaikki on sillä puolella tavallaan niin paljon pirstaloituneempaa.

Haastatelluista jokunen viittasi kulttuurin ja kielen tuntemuksen olevan eduksi. Esimerkiksi tämä kävi ilmi kommentissa: *onhan se aina parempi käydä keskustelua edes toisen äidinkiellillä – – suomen kieli ei kait tulis oikein kysymykseen*. Toiselta taholta todettiin, että *kyllä sitä arvaamattomuuttakin jotenkin oppii sietämään, ja joskus on tuntunut että nyt monien kokemusten jälkeen jopa ennakoimaan*. Hieman erilaisen katsontakannan mukaan *kyllä siellä aika hyvin pärjäävän jo englannillakin*. Ei mun mielestä mitkään kummemmat kulttuurintutkimukset oo tarpeen. Ne jotka katsoivat kulttuuristen tekijöiden vaativan erityishuomiota antoivat arvoa määrätietoisuudelle ja itsepintaisuudelle, joiden saralla suomalaisilla näyttäisikin kommenttien perusteella olevan parantamisen varaa. Eräs haastateltu totesi, että *venäläisten mielestä suomalaiset ovat ehkä vähän sinisilmäisiä*, mikä tietenkään ei ole asemana otollinen. Sama henkilö siteerasi kuulemaansa suomalaisen yritysjohtajan puheenvuoroa, jonka mukaan Venäjälle tulee lähteä *nöyränä, muttei nöyristellen*. Omasta arvokkuudesta ja tavoitelinjauksista on siis syytä pitää tiukasti kiinni, osoittaen silti kunnioitusta vastapuolelle.

Budjetoinnista esiintyi erilaisia näkemyksiä tarvittavien resurssien kokoluokasta. Markkinoilla jo toimivat tai toimineet tahot huomauttivat markkinapenetraation vaativan runsaasti voimavaroja niin psyykkisessä kuin taloudellisessa mielessä. Tarkennuksen vuoksi kysyttäessä kävi ilmi, että edellä mainittu kommentti markkinoille lähdön voima-

tarpeesta tarkoitti henkisen pääoman ohella myös taloudellisia resursseja. Toiselta taholta mainittiin kokemuksen tuoma opetus, jonka mukaan *alkuvaiheessa resursseja todella tarvitaan paljon ja ne olisi hyvä kohdistaa ennen kaikkea oman verkoston luomiseen – ilman osaavia konsultteja ja distribuuttoreita ei meidän toiminta olisi varmaan ikinä lähtenyt kunnolla käyntiin*. Toisaalta niiden yritysten edustajat, joilla ei Venäjän markkinoista ollut kokemusta eivät katsoneet markkinoille lähtemisen vaatimia panostuksia yhtä suuriksi etenkään henkilösuhteiden solmimisessa. Nämä haastatellut eivät myöskään olleet samaa mieltä siitä, mikä erityinen osa-alue panostusta vaatisi. Haastatelluista yksi katsoi, että *niihin rajamuodollisuuksiin saattais jo paukkuja aikalailla kulua*. Erään toisen näkemyksen mukaan suurimpia esteitä Venäjälle lähtemiseksi on, että *pitäisi laittaa kaikki pakkaukset sun muut uusiksi*.

Haastatelluista kaikki olivat sitä mieltä, että suomalaisuus tuo markkinoitaville tuotteille jonkinlaista lisäarvoa, mutta eroavaisuudet tämän merkityksellisyydestä olivat huomattavia. Asiaan tarkemmin paneutuneet tiesivät sanoa, että Pietarin alueella suomalaisuutta arvostetaan, mutta kauemmaksi mentäessä tämän arvo ei juuri eroa muista tuontituotteista. Erään näkemyksen mukaan *jonnekin Siperian perukoille tuotteita on ensinnäkin hemmetin vaikea saada, eikä siellä kuluttajat muutenkaan mistään Suomi-brändistä välitä. Esimerkiksi vaikka Yhdysvallat tunnetaan varmaan paremmin, mutten usko, että ihmiset olisi valmiita maksamaan sieltäkään tuoduista tuotteista tuplahintaa kotimaiseen tuotantoon nähden*. Lisäksi eräs huomio oli, että monet pietarilaiset liikemiehet ovat jo kyllästymiseen asti nähneet suomalaisuuden esilletuontia kilpailuetuna, vaikka sitä tietynlaisena laadun takeena pitävätkin. Kyseisen haastatellun mukaan kansalaisuuteen ei tulisi nojata liikaa varsinkaan business-to-business -puolella.

Kysyimme myös haastateltujen omia mielikuvia ja ennakko-oletuksia Venäjästä valtiona ja kansakuntana, mihin saamamme vastaukset olivat varsin varovaisia. Haastatellut ilmoittivat joko ettei ennakkoluuloja ollut, tai että ne olivat *niitä perinteisiä*, mikä pyydetessä tarkentui koskemaan esimerkiksi sikäläistä virkavaltaa – negatiiviseen sävyyn. Kaikei perinteiseksi Venäjä-kuvaukseksi voidaan katsoa lausahdus: *maa jossa mikään ei toimi, mutta kaikki järjestyy*. Yksityiskohtaisimman ennakkoluuloja koskevan kommentin mukaan *joskus kun rupesi näkymään sellaisia tyyppejä, joilla oli suurin piirtein rahaa heittää ilmaan,*

alkoi heräämään pelko, kenen rahoja sitä oikein viskellään. Sama henkilö kuitenkin totesi heti perään, että käsitykset ovat kuitenkin sittemmin kehittyneet positiivista kautta.

Viimeinen haastattelukysymyksemme koski Venäjän markkinoiden tulevaisuuden näkymiä yritysten edustajien näkökulmasta. Tässäkin yhteydessä kertyi jokunen maininta potentiaalista markkinoilla, joiden ei katsottu olevan vielä täysin saturoitumassa tai kääntymässä laskuun. Saamamme vastaukset olivat seuraavanlaisia: *kyllä siellä vielä ihan tilaa meille suomalaisillekin on; Suomi on ollut sen verran tiiviisti mukana Venäjän-touhuissa, että se kyllä luo meille etua tulevaisuutta ajatellen sekä monet tuntuvat pitävän Venäjää vähän pelottavana alueena, mikä sitten tekee tilaa rohkeammille.*

Ajankohtaisena asiana keskustelua heräsi Venäjän World Trade Organization – jäsenyyden ympärillä, mutta suhtautuminen tähän oli jokseenkin innotonta. Jäsenyydestä todettiin olevan kyllä hyötyä, mutta pienille ja keskisuurille yrityksille tämä tulee esille tuotujen näkemysten mukaan olemaan marginaalista, vaikkakin – erään haastatellun mukaan *vientiprotokollat tulevat käsittääkseni kevenemään ihan huomattavastikin.* Toisaalta muuan toinen haastateltu totesi: *ei tuo jäsenyys niitä isoja ongelmia poista.* Suuryritysten osalta WTO:hon liittyminen oli kuulemma *ihan kiva juttu*, joka automaattisesti tuo joitakin etuja, muttei kuitenkaan radikaalisti vaikuta suomalais-venäläisen liiketoiminnan kannattavuuteen.

Edellä esiteltyjen suomalaisbrändien myymälänäkyvyyteen liittyvien havaintojen perusteella ei liene yllättävää, että haastateltujen kuluttajien keskuudessa ensimmäisenä mieleen tullut, niin sanottu top-of-mind –tuotemerkki oli Valio, jonka yhteydessä muistettiin mainita myös Viola-sulatejuustot. Viola muistettiin eräässä tapauksessa jopa aiemmin kuin kattobrändinsä, mistä on osoituksena se, että violaa käytetään venäjänkielessä synonyyminä sulatejuustolle, kuten haastattelun yhteydessä kävi ilmi. Lisäksi kummasakin haastatteluryhmässä muistettiin mainita Fazer ja suomalaiset maitotuotteet yleisesti. Yksi haastatelluista muisti näistä poiketen myös Lapponian olevan suomalainen liköörimerkki, jonka lakkaliköörin hän mainitsi erikseen.

Eniten kiitosta suomalaiset elintarvikkeet saivat laadusta ja tuotteiden pakkauksista, joiden katsottiin olevan vetoavampia kuin esimerkiksi kotimaisten vastaavien. Joidenkin

kotimaisten tuotepakkausten huomautettiin olevan vanhanaikaisen tai jopa luotaan-työntävän näköisiä. Kommentin mukaan *pakkauksessa voi olla tynpeän näköinen venäläismummo* *huonolla kuvanlaadulla, mikä ei todellakaan tee kaupan alahyllyllä olevaa tuotetta yhtään houkuttelevammaksi*. Tällä nähtiin olevan suuri merkitys siihen, että kuluttajat ovat ylipäänsä valmiit maksamaan tuontituotteen verrattain korkean hinnan. Ainakaan haastatellut eivät nimittäin kehuneet tuontituotteiden makua kotimaisia paremmaksi, vaan pakkauksen sisällön suhteen tätä merkittävämmäksi tekijäksi katsottiin tuotteiden aines-sältö.

Haastattelujen perusteella niin Suomesta kuin muistakin länsimaista peräisin olevat ruokatuotteet assosioidaan pääsääntöisesti korkeaan laatuun ja luotettavuuteen. Yhtä lukuun ottamatta haastatellut kuluttajat kertoivat mahdollisuuksiensa mukaan mieluummin ostavansa tuontielintarvikkeita kuin kotimaisia tuotteita. Eräs haastatelluista viittasi näkemykseen, jonka mukaan tuontituotteet ovat yleisesti terveellisempiä kuin kotimaiset vastineensa. Hänen mukaansa tämän näkemyksen perusteella tällaisia tuotteita hankitaan varsinkin lapsille, minkä tarkoituksena on edesauttaa heidän terveyttään. Tosin tämä koskee vain jalosteita: raaka-aineissa kuten vihanneksissa alkuperällä ei katsottu olevan samankaltaista merkitystä vaan itse asiassa kotimaisia vihanneksia suositettiin niiden luonnollisuuteen vedoten. *Vihanneksia ja hedelmiä voisin ostaa toriltakin, lihaa ehkä jossain tapauksessa, mutta ainakin maitotuotteita ostan vain kaupasta, jonka myymään tavaraa voin varmasti luottaa*, totesi eräs haastatelluista. Kävi ilmi, että tuotteiden alkuperän alleviivaaminen on tarkoituksenmukaista, sillä vieraskielinen etiketti herättää haastatelluissa korkeampaa luottamusta kuin kotikielinen, vaikka tekstin sisältö usein jääkin epäselväksi. Haastatellut olivat yksimielisiä siitä, että alkuperäismuotoisiin tuotepakkauksiin tulisi lisätä vain tarrat sen sijaan että pakkauksien ulkoasu kustomoitaisiin yksinomaan Venäjän markkinoita varten.

Eräs haastatelluista kuitenkin huomautti, että *tuotteet, jotka näyttävät ulkomailta tuoduilta eivät aina ole sitä miltä vaikuttavat, vaan ne saattavat olla myös kotimaisia väärennöksiä*. Kyseinen henkilö katsoi esimerkiksi Prisman luotettavia tuotteita myyväksi kauppaketjuksi, juuri siitä syystä että itse ketjun alkuperä on hänen näkemyksensä mukaan luotettavammassa valtiossa. Pienten paikallisten myymälöiden laatutaso oli kaikkien haastatel-

tujen mielestä selvästi heikompi kuin suuren supermarkettien ja niiden tuotteet nähtiin huonompilaatuisina.

6.2 Tutkimuksesta johdettuja tuloksia

Kielen ja kulttuurintuntemuksen esiintuonti vaikuttaa kenties ensisilmäykseltä huomiona tavanomaiselta ja yllätyksettömältä. Voidaan kuitenkin olettaa, ettei vastaavaa esitetäisi länsimaita koskevien uusien aluevaltauksien yhteydessä. Tästä on johdettavissa, että Venäjää pidetään varsin omankaltaisessa asemassa, joka on vieraampi kuin vaikkapa Saksa tai Iso-Britannia, muttei kuitenkaan yhtä etäinen kuin esimerkiksi Kaukoidän valtiot. Kuvastettakoon saamaamme käsitystä siten, että jos haastattelu olisi koskenut Saksan markkinoille lähtöä, vastauksissa tuskin olisi painotettu kulttuurin tai edes kielen tuntemusta samassa määrin, vaikka näistä etua varmasti olisikin.

Tutkimuksen tiimoilta havaitsimme sellaisen mielenkiintoisen ilmiön, etteivät venäläiset itse tunnu antavan omalle maabrändilleen juurikaan arvostusta, vaan pikemminkin suhtautuvat kotimaisiin tuotteisiin epäileväisesti. Sama epäluulo näyttää kohdistuvan myös muista entisistä neuvostovaltioista peräisin oleviin hyödykkeisiin. Vaikka perinteisessä mielessä venäläiset suhtautuvat varautuneesti ulkomaalaisiin, näyttäisivät tämän päivän nuoremman sukupolven pietarilaiskuluttajat tätä vastoin luottavan enemmän juuri ulkomaista – etunenässä siis länsimaista – alkuperää oleviin elintarvikkeisiin, joiden laatu nähdään korkeampana. Näkemystä alleviivaa haastattelun yhteydessä mainitut kotimaiset tuotevääreennökset, jotka on oletettavasti luotu muistuttamaan länsimaisia tuotteita nimenomaan imagotekijöiden, etunenässä luotettavuuden rakentamiseksi.

Todettakoon, että epäluottamusilmiötä puoltavat myös viitekehyksessä käsitellyt asiat, kuten venäläisten nuiva suhtautuminen maansa viralliseen tahoon. Aihetta sivuaa myös edellä mainittu markkinointiviestinnän ammattilaisen huomautus, jossa hän painotti aktiivisesta olemuksesta olevan paljon hyötyä. Tämä nimittäin on ristiriidassa venäläisille tyypillisen passiivisen luonteenpiirteen kanssa, mikä yllättäen osoittaa, että joissakin tapauksissa mukautuminen markkina-alueen omiin lainalaisuuksiin ei olekaan välttämättä tavoiteltavaa.

Yleisen vallitsevan näkemyksen mukaan suomalaisten Pk-yritysten tulisi viedä Venäjälle lähes yksinomaan niin sanottuja high-end –tuotteita, ja näin tällä hetkellä tehdäänkin, kuten esittelemämme havainnot pietarilaisista ruokakaupoista osaltaan osoittavat. Tällä perusteella on huomionarvoista, että eräs haastatelluista on aloittanut Venäjän-kokemuksensa kartuttamisen kauppaamalla perunaa, jota lienee vaikea mieltää high-end tuoteryhmään kuuluvaksi, oli tuotteen laatu kuinka korkea hyvänsä. Kyseisen henkilön edustaman yrityksen toiminta oli ollut varsin menestyksekkästä, vaikkakin mahdollisuudet tuotteen imagonrakennukseen ja houkuttavuuden lisäämiseen olivat kovin rajalliset.

6.3 Reliaabelius ja validius

Hirsjärvi ym. (2008, 231–233) määrittelevät tutkimuksen reliaabeliuden sen mittauksellisuuden toistettavuudeksi. Tutkimuksen tulokset eivät siis ole sattumanvaraisia vaan heijastelevat vallalla olevaa totuutta ja ovat päteviä. Validiteetilla taas tarkoitetaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliaabeli tulos on sellainen, että samaa henkilöä myöhemmin haastatellessa saataisiin häneltä sama tulos kuin ensimmäisessä tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2008 231–233). Olemme onnistuneet tässä mielessä tutkimuksessa hyvin ja koemme, että haastattelemltamme henkilöiltä saataisiin samat tulokset esittämiimme kysymyksiimme seuraavallakin kerralla. Haastatelluilla on annettu haastattelutilanteissa tilaa puhua itse tärkeiksi kokemistaan asioista, tästä johtuen tietyt spesifit esille tuodut asiat saattavat muuttua. Kokonaisajatus tulee kuitenkin pysymään samana mikäli haastateltu ei ole ensimmäisen haastattelutilanteen jälkeen saanut uutta tietoa tai kokemusta, joka on muuttunut hänen ajatuksiaan.

Validius kvalitatiivisessa tutkimuksessa on Hirsjärven ym. (2008, 231–233) mukaan epäselvä käsite. Tämä johtuu siitä, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole kahta samanlaista tapausta, eikä luotettavuutta ja pätevyyttä voida täten arvioida perinteisin kvantitatiivisin menetelmin kuten virhemarginaaleilla. Tästä johtuen kvalitatiivisissa tutkimuksissa validiudella haetaan tutkimuksen ja sen selityksen luotettavuutta. Olemme työssämme dokumentoineet tutkimuksemme toteutuksen tarkasti ja käyttäneet suoria lainauksia tukeaksemme päätelmiämme. Haastatteluista on kerrottu päivämäärät,

kellonajat, toteutusmetodit sekä annettu haastateltujen kuvaus. Koemme työmme valitudiuden olevan korkea.

7 Produktin luomisprosessi

Tavoitteenamme oli alusta asti tehdä tutkimuksen ja viitekehysten pohjalta produkti, jossa tiivistäisimme saamamme tulokset helppolukuiseen, lähinnä ammattilaisille suunnattuun oppaaseen. Vaikka tämä oli kantavana ajatuksena koko opinnäytetyöprosessin ajan, emme ruvenneet hahmottelemaan produktia sisällön puolesta kuin vasta viitekehysten ollessa jo kirjoitettu ja saatuamme tutkimuksen tulokset. Pidimme kuitenkin produktin kokonaisuutena jatkuvasti taustalla viitekehystä kootessamme ja mietimme jatkuvasti, kuinka mikäkin kohta palvelisi produktina luotavaa opaskirjasta.

Aloitimme produktin luonnostelun saatuamme kerättyä tutkimuksemme tulokset yhte-näiseen muotoon, josta saimme nostettua helposti esille tärkeäksi koetut asiat. Luonnostelimme ensimmäinen versiomme produktista ajatuskartaksi, johon keräsimme mielestämme työn tärkeimmät ja relevanteimmat osiot sekä pienemmät seikat, joiden esille-tuomisen katsoimme tarkoituksenmukaiseksi. Suuriksi otsikoiksi ensimmäisessä versi-ossa nousivat – keskinäistä järjestystä lainkaan miettimättä – esipuhe, lyhyt katsaus elin-tarvikealaan Venäjällä, byrokratia, markkinoinnin erityispiirteet, suositukset ja markki-naraot, "valitut palat" eli kiteytys ja venäläisen kulttuurin ymmärtäminen sekä tämän sovellettavuus esimerkiksi liikeneuvotteluihin. Lisäksi halusimme puntaroida, mikä lo-pulta on suomalaisuuden arvo venäjällä, eli voiko suomalaisilla tuotteilla katsoa olevan lisäarvoa alkuperänsä vuoksi.

Alkuperäisenä ajatuksenamme oli asetella opaskirjanen A5-muotoiseksi käteväksi op-paaksi, joka sisältönsä puolesta tarjoaisi mielenkiintoista, relevanttia ja luotettavaa tietoa pienillä persoonallisilla piirteillä höystettynä. Pyrimme sovittamaan opaskirjasen sellai-seen muotoon, että siihen tutustuminen olisi mutkatonta ja ajatuksia herättävää.



Kuvio 3. Alkuperäinen produktin luonnos.

Produktin osiot pysyivät asiasisällöllisesti vahvasti tämän alkuperäisen suunnitelman mukaisena. Osa osioista sulautettiin kuitenkin suurempien otsikoiden alle, eikä näitä kaikkia aiheita näin ollen löydy omien otsikoidensa alta itse produktissa. Myös kappaleiden nimet vaihtuivat produktin luomisen ohessa paremmin osioita kuvaaviksi. Lopullisessa produktissa otsikot vaihtuivat seuraavanlaisiksi: Raha, Aika, Kulttuuri ja tavat, Suomalaisuuden arvo Venäjällä, Trendit, Venäläisen liikemiehen arkkityypit sekä viimeisenä yhteenvedonomainen Valitut palat.

Pyrimme luomaan omintakeista ja mukaansatempaavaa näköä ja tuntua produktin lukemiseen lisäämällä mielestämme hyvin käsiteltäviä asioita kuvaavia vanhoja venäläisiä sananlaskuja. Työn edetessä päätimme lopulta luopua A5-muotoisesta taitosta, sillä tällöin sivumäärä olisi noussut tarpeettoman suureksi, murentaen ajatusta kevyestä pamfletti-tyylisestä toteutuksesta. Myös itse taitto ja ilmeen pitäminen tuoreena olisi vaatinut ammattiapua, emmekä katsoneet tämän palvelevan päämääriämme. Päädyimme lopulta pitämään oppaamme A4-muotoisena, jolloin saimme luontevasti nivottua sen opinnäytetyömme liitteeksi (Liite 1).

Prosessillisesti produkti tuotettiin jakamalla osiot molemmille tasapuolisesti sen mukaan, mitkä osiot kukin oli kirjoittanut työhön, jolloin asiasta laajemman kuvan omanut kirjoitti kyseistä aihetta koskevat asiat. Osiot kirjoitettuumme nämä kaikki yhdistettiin produktin alle ja muokattiin vielä toisiinsa hyvin istuviksi. Saatuamme produktin yksiin kansiin, molemmat lukivat sen omillaan, tehden tärkeäksi näkemiään lisäyksiä.

Produktin työstäminen sujui jouhevasti ja tuntui mielekkäältä, sillä pystyimme ottamaan sen teossa enemmän vapauksia niin tyylillisesti kuin kielellisestikin itse opinnäytetyön tekoon verrattuna. Tästä huolimatta opaskirjasen asiasisältö on pätevää ja luotettavaa, kuten työssä muutenkin. Produkti valmistui työtunnillisesti viitekehykseen ja muuhun työhön verrattuna nopeasti, kuitenkin laadusta tinkimättä. Kalenteriajassa produktin tekeminen venyi kuitenkin alkuperäistä suunnitelmaa pidemmäksi tekijöiden muiden kiireiden vuoksi. Tämä antoi kuitenkin mahdollisuuden palata produktiin useita kertoja ikään kuin uusin silmin, ja pitkän työstövaiheen aikana sitä saatiinkin hiottua huomattavasti parempaan ja tekijöitä itseään miellyttävämpään suuntaan.

8 Loppusanat: pohdinta, kritiikki ja suositukset

Syy tekemällemme aihevalinnalle oli ensisijaisesti henkilökohtainen mielenkiintomme Venäjää kohtaan, ja tämä kiinnostuksemme on kasvanut entisestään opinnäytetyötä tehdessämme. Olemme erittäin tyytyväisiä, jos onnistumme valmiin työn, joko opinnäytetyön tai opaskirjasen myötä välittämään eteenpäin edes murusia kiinnostuksettamme, tai parhaassa tapauksessa jopa muuttamaan lukijan Venäjään liittyviä asenteita vastaanottavammiksi. Totuuden nimissä on kuitenkin todettava, että laajaa lukijakuntaa työmme tuskin tulee saavuttamaan, mutta siitä huolimatta luemme ansioksemme sen, että olemme antaneet työpanoksen Venäjän esittelemiseen verrattain positiiviseen sävyyn. Katsomme tämän tuovan kipeästi kaivattua vastapainoa esimerkiksi suomalaisen median jokseenkin ikävään linjaan, jonka mukaan Venäjä kyllä pidetään jatkuvasti tapetilla, toistuvasti leimaten sitä jonkinlaiseksi epäkohtien ja kurjuuden tyyssijaksi, valtioksi joka toimii malliesimerkkinä siitä, mitä me emme yhteiskuntaamme halua. Vaikka median esittelemät tapaukset pitäisivätkin kauttaaltaan paikkansa, on syytä muistaa, että vain lööppien varaan rakennettu käsitys Venäjästä valtiona ei vastaa todellisuutta likimainkaan.

Venäjän ollessa kiistanalainen ja mielipiteitä jakava valtio, tiesimme aihevalintamme olevan haastava. Lisäksi aihealue oli hyvin laaja-alainen ja vaihtoehdot sen tutkimiseen ja esittelemiseen mitä moninaisemmat. Näin ollen työn sisällä käsiteltävät aihealueet oli rajattava tarkoin harkiten, jotta kokonaisuus pysyisi harmonisena ja tavoitteitamme vastaavana. Onnistuimme kerryttämään materiaalia monesta erilaisesta lähteestä: kirjallisuudesta ja lehtiartikkeleista sekä yritys- ja kuluttajahaastatteluista. Lisäksi katsomme vierailumme pietarilaisissa elintarvikeliikkeissä tuoneen kouriintuntuvaa ainesta, jonka sija kokonaisuuden kannalta on sangen pieni, mutta niin sanottuna primäärinä tietona erittäin arvokas ja merkityksellinen. Kokonaisuuden puolesta olemme sitä mieltä, että onnistuimme tuomaan esille juuri niitä asioita, joita Venäjälle lähtöä harkitsevan suomalaisyrityksen tulee tietää tai ottaa harkintaan. Tällä mittapuulla tarkasteltuna työmme lopputulos on kiitettävä.

Opinnäytetyömme otsikon ollessa ”Suomalaiset elintarvikeyritykset Venäjällä” olisi toki ollut mielekästä tutkia tarkemmin sikäläisen elintarvikekaupan trendejä, eri tuotteiden menekkiä ja suomalaisten yritysten kilpailuasemaa näillä markkinoilla suhteessa muun maalaisiin yrityksiin. Saimme kuitenkin huomata tällaisen tiedon olevan hyvin vaikeasti saatavilla – seikkaperäistä aihetta käsittelevää lähdemateriaalia ei ota löytyäkseen kirjallisuudesta eikä lehtiartikkeleista, joten tieto olisi täytynyt hankkia suoraan asianosaisilta, eli yrityksiltä itseltään. Toinen asia on, kuinka auliisti yritykset suostuvat jakamaan tällaista tietoa ulkopuolisille.

Venäjän elintarvikemarkkinoiden vallitsevien virtausten jäätyä tilastotiedon osalta työssämme vähemmälle huomiolle päätimme antaa suuremman painoarvon kulttuurisille tekijöille. Katsoimme tämän aihealueen olevan jopa elintärkeä komponentti, koska tavoitteenamme oli luoda opaskirjanen vasta Venäjän-toimintaa harkitseville tai sen aloittamassa oleville yrityksille. Voidaan perustellusti sanoa, että kulttuurituntemus on aina eduksi tehtäessä uusia valtionrajoja ylittäviä aluevaltauksia, ja Venäjän tapauksessa tämä pitää paikkansa mitä suuremmissa määrin – paikalliset tavat ja toimintamallit nimittäin eroavat niin merkittävästi siitä mikä Suomessa on tavanomaista. Uskomme tällaiselle tiivisluotoiselle liike-elämän tapa- ja etikettioppaalle olleen kysyntää, sillä näkemyksemme mukaan aihetta koskeva tietämys on suomalaisyrityksissä vielä nykyisellään varsin vähäistä.

Tulimme huomaamaan työn edetessä, että tutkittavaa Venäjän liike-elämään liittyen riittää yllin kyllin. Muun muassa suomalaisten yritysten menestystekijät Venäjän markkinoilla tai onnistuneen etabloitumisen avaimet voisivat olla työnimikkeitä korkeakoulun lopputyölle. Venäläisten kuluttajien ostokäyttäytyminen suomalaisten elintarvikkeiden osalta, mitä työssämme jonkin verran käsittelemmekin, voisi niin ikään olla aihealue jo itsessään, jolloin asiasta voisi olla saatavilla syvempää tietämystä ja ymmärrystä.

Eräänä työmme varsinaisena tuloksena oli, että panimme merkille terveys- ja hyvinvointituotteiden ja näihin nivoutuvien arvojen olevan kovassa huudossa venäläisten kuluttajien keskuudessa. Tätä tuotealuetta olisi mielestämme erittäin mielenkiintoista tutkia lisää, esimerkiksi tuotteiden kysynnän ja tarjonnan nykytilan, tai vaikkapa alan tuotteista saatavien katteiden osalta. Tässä työssä raapaisimme vain tämän asian pintaa,

mutta saimme varteenotettavia viittauksia siitä, että alalla voisi olla huomattavan suuria kasvumahdollisuuksia.

Lähteet

- American Marketing Association 2007. Definition of marketing. Luettavissa:
<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>.
Luettu 28.10.2012
- Baltika Breweries. Luettavissa:
http://eng.baltika.ru/m/41/the_history_of_baltika_breweries.html Luettu 2.10.2012
- Clarke, S., 2007. The Development of Capitalism in Russia. Routledge. Abingdon, Ox-
on
- Dickinson, P. 2003. Finland and Russia: a special relationship. European Business Re-
view, Vol 15. Luettavissa: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0955-534X&volume=15&issue=1&articleid=1471329&show=html>
Luettu: 24.9.2012
- Economist 14.02.2012. The Apple of Investors' Eyes. Luettavissa:
<http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2012/02/daily-chart-8> Luettu
2.10.2012
- Euromonitor 2012. Packaged Food in Russia. Luettavissa:
<http://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Magazine/WelcomePage.aspx>.
Luettu:5.10.2012.
- History.com. First Mc Donald's Opens in Soviet Union
Luettavissa: <http://www.history.com/this-day-in-history/first-mcdonalds-opens-in-soviet-union> Luettu: 17.08.2012
- Hofstede. A. What about Russia? Luettavissa: <http://geert-hofstede.com/russia.html>
Luettu: 2.10.2012

Hofstede. B. Dimensions. Luettavissa: <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>
Luettu: 2.10.2012

Interbrand. 2010. The Best Russian Brands 2010. Luettavissa:
http://www.interbrand.com/Libraries/Branding_studies_RU/Best_Russian_Brands_2010.sflb.ashx. Luettu 21.09.2012

Kagarlitsky B., 2010. Neukkulaan ja takaisin. Like Kustannus. Helsinki

Kuorsalo A., Susiluoto I., Valkonen, M., 1999. Venäjä ja rosvokapitalismin haaksirikko. Oy Edita Ab. Helsinki

Larjavaara, I. 2012. Hyvinvointia mausta tinkimättä?. Kaupapolitiikka, 3, s 27.

Leinonen, T. 2012. Kohti itänaapurin marketteja. Kaupapolitiikka, 3, s. 24-27.

Louhivuori, J., 2011. Russia's Food Retail Sector from the Point of View of Finnish Food Producers. Luettavissa:
<http://www.lut.fi/en/nordi/publications/publicationslist/2006/pages/publication26.aspx> Luettu: 9.11.2011

Luukkanen A., 2009. Kuka omistaa Venäjän? Omistamisen ja vallan dynamiikka Venäjällä. WS Bookwell Oy. Porvoo

Mäkinen T., 2005. Suuri maa, pitkä kvartaali – suomalaisyritysten kokemuksia Venäjän kehittyvästä kapitalismista. Edita Prima Oy. Helsinki

New York Times. 2.2.2010, B3. The Evolution of Russia, Seen Through Golden Arches. Luettavissa:
<http://www.nytimes.com/2010/02/02/business/global/02mcdonalds.html>.
Luettu 17.08.2012

NZTE 2011. Luettavissa: <http://www.nzte.govt.nz/explore-export-markets/market-research-by-industry/Food-and-beverage/Pages/Food-and-beverage-market-in-Russia.aspx#downloads>. Luettu 08.10.2012

Ollus S., Simola, H. 2006. Russia in the Finnish Economy. Edita Prima Ltd. Helsinki

Pavlovskaya A., 2007. Culture Shock! – Russia: A Survival Guide to Customs and Etiquette. Marshall Cavendish International. Singapore.

Rautava J., Sutela P. 2000. Venäläinen markkinatalous. WSOY. Helsinki.

Scottish Development International 2011. Russian food & drink market – overview , trends & activities to date. Luettavissa:

<http://www.sdi.co.uk/~media/SDI/Files/documents/food-and-drink/Russia%20F%20D%20Presentation.pdf> Luettu: 9.11.2012

Shlyamin V.A., 2008. Venäjän muuttuva liiketoimintaympäristö – Venäläis-suomalaisten taloussuhteiden kehitys. Gummerus Kirjapaino Oy.

Sjöblom L., 2012. Vihdoinkin WTO:ssa! Kauppapolitiikka 3, s 14–16.

Stockmann. Luettavissa: <https://stockmann.com/info/fi/Tavaratalot-ulkomailla.html>. Luettu 3.10.2012

Tilastokeskus 2012. Luettavissa:

http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_kotimaankauppa.html. Luettu 26.10.2012

Tiri M., 2009. Venäjän liiketoiminnan perusopas. J-Paino Hiirikoski Oy. Helsinki

Tiri M., 2010. Etabloituminen Venäjälle – Yrityksen perustaminen ja yritystoiminta Venäjällä. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. Helsinki.

Valion vuosikertomus 2011. Luettavissa:

<http://www.valio.fi/yritys/vastuullisuus/vuosikertomus/> Luettu 25.9.2012

Venäjän federaation tilastokeskus. a. Luettavissa:

http://www.gks.ru/bgd/regl/b11_12/IssWWW.exe/stg/d01/07-09.htm Luettu 8.10.2012

Venäjän federaation tilastokeskus. b. Luettavissa:

http://www.gks.ru/bgd/regl/b11_12/IssWWW.exe/stg/d02/26-05.htm Luettu 27.10.2012

Viikin Yliopisto. Mitkä ovat funktionaaliset elintarvikkeet? Luettavissa:

<http://www.helsinki.fi/viikin-elintarviketieteet/funktionaaliset/index.html> Luettu: 9.11.2012

Transparency International A. Luettavissa: <http://www.transparency.fi/mita-korruptio> Luettu 31.09.2012

Transparency International B. Luettavissa:

http://www.transparency.org/country#RUS_DataResearch Luettu 31.09.2012

Transparency International C. Luettavissa:

http://www.transparency.org/country#RUS_PublicOpinion Luettu 31.09.2012

Transparency International D. Luettavissa:

http://www.transparency.org/country#FIN_PublicOpinion Luettu 31.09.2012

Turku Science Park 2011. Markkinaselvitys Venäjän elintarvikemarkkinoista.

Luettavissa: http://www.varru.fi/aineisto/index/Venajan_elintarvikemarkkina-analyysi_10.5.2011_S11103.pdf Luettu: 9.11.2012

World Population Review. Population of Russia 2012. Luettavissa:

<http://worldpopulationreview.com/population-of-russia-2012/> Luettu: 12.11.2012

Liitteet

Liite 1. Produkti: Opaskirjanen suomalaisille elintarvikealan pk-yrityksille Venäjällä

Esipuhe

Henkilökohtainen kiinnostuksemme Venäjää kohtaan kumpuaa valtion mystisestä ja monin osin suomalaisille tuntemattomaksi jääneestä luonteesta. Tätä kiinnostustamme ovat sittemmin ruokkineet itse Venäjällä hankitut kokemukset sekä tutustuminen Venäjän vivahteikkaan omaleimaiseen kulttuuriin ja liike-elämään monipuolisen lähdemateriaalin valossa, ammattikorkeakoulun opinnäytetyön hyväksi.

Ensimmäinen vierailumme Pietarissa mursi kummankin meistä kohdalla läjäpäin ennakkoluuloja, joskin toisaalta jotkin näkemykset saattoivat tuolloin myös vahvistua. Tärkeintä olikin, että kokemuksemme olivat omiamme, emmekä enää olleet ainoastaan meille annettuina tulleiden näkemysten varassa. Ilman tätä ensimmäistä vierailua emme ehkä olisi tulleet koskaan kysyneeksi: ”Mikä tämän päivän suomalaisessa Venäjä-kuvassa oikein on vikana?”

Yleisesti ottaen suomalaisilla on taipumus suhtautua Venäjän valtioon kansalaisineen jollakin tapaa negatiivisesti: epäluuloisesti tai joissakin harvinaisemmissa tapauksissa peräti vihamielisesti. Havahtuminen tällaisen epämääräisen asenteen vallitsemiseen oli itse asiassa merkittävimpiä liikkeellepanijoita, jotka innostivat meidät tekemään opinnäytetyömme Venäjästä, sen kulttuurista ja liike-elämästä sekä suomalaisten mahdollisuuksista näiden piirissä vaikuttamiseen.

Jos mietimme hetken syitä, jotka Venäjää kohtaan tuntemamme asenteet ovat synnyttäneet, tulevat luultavasti ensimmäisinä mieleen historialliset tapahtumat: suurruhtinas-kunnanaika, sota, ja Neuvostoliitto. Näistä kahdella jälkimmäisellä on aivan ilmeinen vaikutuksensa nykyaikana vallitsevaan ajatteluun, ja perustelu tälle on eittämättä sangen vankka. Historian ohella materiaalia nykyaikaiseen Venäjä-kuvaan tarjoaa tietysti media,

jossa valtiota ja sen politiikkaa käsitellään toistuvasti. Jokainen muistane lukeneensa tai kuulleensa jonkin viimeaikaisen Venäjään liittyvät uutisjutun, mutta todennäköisesti juttu ei ollut positiivissävytteinen. Syyt sille, miksei Venäjää sitten haluta esittää valtiona vetävämpänä ovat monimutkaisempia ja –selitteisempiä. Tuskin kuitenkaan voidaan varteenotettavasti väittää, että nykyisin vallitseva, lähes kauttaaltaan negatiiviseksi harmaantunut Venäjä-kuva olisi ideana täysin perusteltu, kuvastaen todellisuutta juuri sellaisena kuin se on. Se mitä Venäjästä voitaisiin sanoa positiivisessa hengessä jää usein niin sanotusti pinnan alle.

Venäjän-kauppaa suomalaiset kyllä tekevät, vieläpä varsin aktiivisesti, mutta jos Venäjää ja venäläisiä katsotaan yhä tietynlaisten ennakkoluulojen samentamien linssien läpi, voidaan olla lähes varmoja että täyttä runsaasti mahdollisuuksia jää jatkuvasti käyttämättä. Ennakkoluulojen vaikutuksesta syntyneet päätökset harvemmin johtavat menestykseen, mutta varmasti rajaavat pois erilaisia vaihtoehtoja. Täysin totta on, että huolettomalla ennakkovalmistautumisella liiketaloudellisen fiaskon toteuttaminen Venäjällä ei ole temppe eikä mikään, mutta mikäli toimitaan harkitun johdonmukaisesti, tarjoaa tämä markkina-alue sellaisen potentiaalin, ettei yrityksillä ole varaa jättää tarjolla olevia mahdollisuuksia harkitsematta.

Sen lisäksi, että Suomella on Venäjän naapurivaltiona ja kauppakumppanina huomattava potentiaali saavuttaa suurta taloudellista hyötyä itselleen, olisi myös mahdollista saavuttaa asema, jossa vanhan kielikuvan ikkuna Eurooppaan ei aukenisikaan lännen suuntaan Pietarista, vaan Suomen rajojen sisäpuolelta. Suomalaiset eivät nimittäin ole ainoita, joiden piiristä löytyy epäluuloja venäläisiä kohtaan, vaan ilmiötä voi melko hyvällä omatunnolla kuvata laajemmin länsimaiseksi. Rajanaapuruus kuitenkin mahdollistaa tiiviimmän ajatustenvaihdon, ja suomalaisilla olisi näin mahdollisuus tutustua lähemmin tähän monelle vieraaksi jääneeseen kansakuntaan. Idealistisesti ajatellen lähentyminen Venäjän kanssa voisi tuoda mukanaan erinäisiä etuja monellakin osa-alueella.

Mikäli kulttuurien välillä tapahtuvaa keskustelua ja ajatustenvaihtoa ei itsessään jonkin näkemyksen nojalla laskettaisikaan itsessään arvokkaaksi, olisi lujittuneesta rajanaapuruussuhteesta mahdollista hyötyä esimerkiksi heijastamalla se kulttuuriselta tasolta yritystenväliselle tasolle, mikä tapahtunee usein jopa ilman erillistä työntövoimaa. Kanso-

jen välisestä luottamuksesta muovautuu näin eri kansoilla edustettujen yritysten välistä luottamusta. Suomalainen liiketapa voitaisiin myös esittää eräänlaisena immateriaalisena vientituotteena, joka parhaassa tapauksessa saattaisi auttaa kitkemään Venäjän harmaan talouden ongelmia. Kaiken lisäksi Suomen yhteiskunnallisille vaikuttajille, poliitikoille ja yritysjohtajille olisi varmasti tarjolla rooleja Venäjän-asiantuntijoina mitä erilaisimmilla kentillä pienyrittäjätoiminnasta maailmanpolitiikkaan asti.

Neuvostoliiton romahdettua yleinen ajatusmalli oli, että Venäjälle voidaan huoletta myydä sekundaa, joka ei kotimarkkinoille kelpaa. Tuntumamme mukaan tämänkaltaista ajattelua on yhä olemassa, vaikkakin ehkä vähemmissä määrin kuin ennen vanhaan. Haluamme painottaa, että venäläisten näkeminen jonkinlaisina B-luokan kuluttajina on hyvin vaarallinen linjanveto, sillä nykypäivän todellisuus on kaukana tästä. Sikäläinen kulutuskäyttäytyminen on vasta viime vuosina mukautunut uomilleen, joita neuvostoai-ka toki osaltaan on muovannut, vaikkakin se tänä päivänä vastaa hyvin länsimaisia malleja hypermarketeineen ja elämyksellisyyden lisäarvoineen.

Venäläisen keskivertokuluttajan ostovoima ei kenties vielä ole samalla tasolla kuin vaikka suomalaisen, muttei tämä missään nimessä tarkoita, etteivät sikäläiset kuluttajat arvostaisi laatua, tai olisi valmiit maksamaan käypää hintaa korkealaatuisesta tuotteesta. Sitä vastoin eksklusiivista huippulaatua tarjoavien yritysten tuotteista maksetaan mukisematta mykistäviä summia – niiden tahoilta, joilla rahaa on yllin kyllin.

Tämän opaskirjasen tavoitteena on esittää Venäjä valovoimaisena, mutta haastavana markkina-alueena, jonne lähtijä saattaa taipalensa varrella kohdata lukuisia sudenkuoppia ja astua monessa kohtaa harhaan. Näiden harha-askelien välttämiseksi olemme koonneet joitakin laajempia toimintatapa-linjauksia kuin myös jokusen valmiiksi pureskellun ja varsin yksityiskohtaisen käytännön vinkin, jotka saattavat olla luulotiedon vastaisiksi. Emme kuitenkaan voi väittää, että tähän koottu tietomäärä tarjoaisi kattavat eväät itärajan ylittävää laajentumista varten, vaan pyrkimyksenämme on esitellä vain mielenkiintoisimpia ja painokkaimpia asianhaaroja aiheeseen liittyen. Toivommekin, että tämä kevyt opaskirjanen herättää lukijan mielenkiinnon ja innostaa jatkamaan Venäjän tarkastelua lähemmin.

Raha

Yleinen näkemys, johon olemme törmänneet haastatellessamme Venäjälle lähtöä harkitsevia yrityksiä on, että näille markkinoille lähtö vaatii myös markkinoinnin puolelta rahallisesti suuria investointeja. Venäjän markkina-alueen valtava koko herättää epävarmuutta, sillä sen kattaminen kokonaisuudessaan nähdään aivan perustellusti liki mahdottomana. Kyse onkin siitä, ettei Venäjän-toimintaa ole monessakaan tapauksessa tarkoituksenmukaista ulottaa valtion, tai edes yksittäisen kaupungin jokaiseen kolkkaan, ja tällöin riittävä kattavuus markkinointiviestinnän saralla on saavutettavissa. Lisäksi jonkinasteista huolta näyttäisi herättävän tuotepakkausten koettu kustomointitarve Venäjän markkinoille sopiviksi, mitä ei voida toteuttaa ilman ammattitaitoista, venäjää äidinkielenään puhuvaa tahoa. Kaiken kukkuraksi muistetaan vielä lisätä logistiset tarpeet. Näiden tekijöiden yhteenlaskettu menoerä voi helposti säikäyttää monet yritykset, ja Venäjälle laajentaminen päätetään laittaa jäihin jo ennen kunnollista tutkimustyötä. Kuten tavallista, epävarmuustekijät on mahdollista selättää tietoa kartuttamalla; kuten Venäjällä sanotaan: *Pelolla on suuret silmät*.

Tarve Venäjällä myytävien tuotepakkausten muuttamiseen on sanalla sanoen harhaluulo. Pakkauksissa esiintyvät vieraskieliset tekstit ja ulkomaalaisuutta viestivä kuvakieli herättävät ostohalua varsinkin maksuvoimaisimmissa kuluttajissa, eli monien suomalaisten yritysten kannalta tavoittelemisen arvoisessa segmentissä. Tällaiset kuluttajat tyypillisesti arvostavat länsimaita, yhdistävät tätä alkuperää olevat tuotteet korkeaan laatuun sekä luotettavuuteen ja ovat täten myös valmiita maksamaan näistä verrattain korkean hinnan. Näin ollen Venäjällä myytävien suomalaisten tuotteiden pakkaukset on monessa tapauksessa perusteltua säilyttää täysin alkuperäisinä. Havainnollistavan esimerkin tarjoaa Valion jogurtit, joita voi löytää lähes jokaisesta isommasta pietarilaisesta ruokakaupasta. Jogurttipakkauksessa lukeva teksti ”metsämarjajogurtti” saattaa näyttää venäläisestä tekstinä kauhealta vaikeaselkoisuutensa vuoksi, mutta tuotteet myyvät hyvin, sijaitsevat hyllyjen näkyvimmillä paikoilla ja ovat hinnoiltaan noin tuplasti kalliimpia paikallisiin vaihtoehtotuotteisiin nähden.

Ilman venäjänkielistä tuoteselostusta tuotetta ei kuitenkaan voi myydä, joten pakkaukset tulee tarroittaa tuotetiedoilla. Tämä on Venäjän päässä edullista, ja lienee siksi järkevintä ulkoistaa rajan tuolle puolen. Mikäli yritys tuotteineen onnistuu saamaan kunnollista jalansijaa, voidaan alkaa harkita, olisiko pakkausten kustomointi Venäjän markkinoille tarkoituksenmukaista. Ainakin tätä ennen tuotteen alkuperää on hyvä alleviivata näkyvästi alkuperäisiä etikettejä käyttäen, säästäen samalla kustannuksissa. Toisaalta monet suuremmat suomalaiset elintarvikealan toimijat painattavat nykyisin pakkauksiinsa tuotetiedot niin monella kielellä kuin mahdollista, mikä ainakin periaatteessa mahdollistaa saman pakkauksen markkinoinnin ympäri Eurooppaa ja jopa laajemminkin.

Markkinointi on uusi asia Venäjällä – eihän Neuvostoliiton aikana ollut tarvetta markkinoida tuotteita lainkaan. Tätä kuvastaa varsin hyvin Venäjällä yhä toisinaan vilahtava sananpars: *Laadukkaat tuotteet mainostavat itseään*, mikä ei oikein vastaa tämän päivän länsimaisia käsityksiä. Markkinointiviestinnän rooli on kuitenkin hiljalleen kasvanut Venäjälläkin merkittävämmäksi, monin paikoin jo samankaltaiseen asemaan kuin länsimarkkinoillakin, eikä sen harjoittamista tulisi sivuuttaa, jollei niin toimita kotimarkkinoillakaan. Kuitenkin on todettava, että useimpien yhtiöiden on syytä luopua aikeista käyttää valtamedioita viestintäkanavinaan jo pelkästään niiden hinnan takia. Esimerkiksi televisiomainoksen kustannukset nousevat helposti Suomen vastaavia hintoja korkeammiksi, ja näin ollen ne sopivat lähinnä erittäin suurille, jo etabloituneille toimijoille. Hyviksi markkinointikeinoiksi tai -väyliksi on koettu esimerkiksi houkuttelevat suomalaiset pakkaukset sekä promootiotyö kuten maistatus, jonka toteuttaminen on Venäjällä varsin halpaa.

Länsimaiset elintarvikkeet houkuttavat huomattavasti nuoria, joten myös sosiaalinen media, esimerkiksi venäläinen vKontakt, on varteenotettava kanava markkinoinnille, tietysti oman tuotteen luonne huomioon ottaen. Joko näin tai muulla tavoin leviävä word-of-mouth –tyyppinen markkinointiviestintä on Venäjällä kenties se kaikista tärkein viestintäkanava. Sananlasku *Huhu täyttää maan* vihjaa, että Venäjällä positiivinen puhe brändistä ja tuotteesta leviää tehokkaasti ja nopeasti – kuten toisaalta huonokin.

Venäjän kulttuuri on erittäin yhteisöllinen, ja pitkälti tästä syystä verkostoituminen ja henkilökohtaisten suhteiden luominen on ensiarvoisen tärkeää. Oivallinen kenttä verkostoitumiselle ovat messut, joiden arvoa markkinointikanavana ei myöskään ole syytä unohtaa. Yrityksen julkisivu ja itsestään annettu kuva ovat elintärkeitä elementtejä liike-elämän menestyksen kannalta, joten messuilla esiinnyttäessä tulisi keskittyä ennen kaikkea luotettavan ja korkealaatuisen yrityskuvan antamiseen. *Lintu tunnetaan lennostaan*, ja puolivillaisesti toteutettu messuesiintyminen voi aiheuttaa yrityksille mittavia vahinkoja, joiden korjaaminen tapaa tulla työlääksi. On suositeltavaa panostaa messumateriaalien ulkoasuun sekä pyrkiä kehittämään ständi innovatiivisen suunnittelun avulla näyttäväksi ja luottamusta herättäväksi. Innovatiivisilla luovilla ratkaisuilla on myös mahdollista kompensoida pientä budjettia. Kuten messuilla yleensä, edellä mainittuihin tulee vielä linkittää huolellinen ennakotyö, tehokas messuajan toiminta sekä kattava jälkimarkkinointi.

Messut ovat myös erinomaisia areenoita oman paikallisen agentin löytämiseksi. Ammattitaitoisen agentin käyttö on erittäin suositeltavaa, ja tällaisen henkilön kontaktit ja tietotaito saattavat osoittautua ketjun ratkaisevaksi lenkiksi juuri kauppaa aloittelevalle yhtiölle. Onkin sanottu, ettei agenttia tulisi nähdä välikätenä, vaan ennemminkin yhteistyökumppanina, jota ilman kaupan teko hankaloituu suhteettomasti. Käytännön vinkkinä mainittakoon, että lähes kaikki agentit pyytävät sopimusneuvotteluissa yksinoikeutta, mutta suostuvat yleensä lopulta sopimukseen ilman tätä, eikä heille ikinä tulisi tätä yksinoikeutta antaa. Muussa tapauksessa tilanne saattaa olla sananlaskun mukainen: *Päästä sika pöytään niin se nostaa jalat pöydälle.*

Rahan käyttö pystytään usein ennakoimaan hyvin tarkasti jo ennen kuin sitä aletaan liikuttamaan, ja menoerien ennakkoselvittäminen onkin ensiarvoisen tärkeää. Agentti pystyy usein auttamaan myös tässä, jotta yllättäviltä menoilta vältyttäisiin mahdollisimman tehokkaasti. Totta kuitenkin on, että yllättävät satunnaiset menoerät kuuluvat liike-elämään, ja tämän voi huomata pitävän paikkansa varsinkin Venäjällä. *Jokainen kerta on erilainen.*

Aika

Aika nousee Venäjälle laajennettaessa rahaa suuremmaksi menoeräksi monen yrityksen kohdalla. Yrityksen tulisi käyttää huomattava määrä työtunteja pitkäjänteiseen suunnitteluun ja potentiaalisesti käyttökelpoisten kontaktien haalimiseen. Nopeasti markkinoille pyrkivä ei tule pysymään pinnalla kuin ehkä hyvällä tuurilla. Kuten Venäjällä sanotaan: *Ratsasta hiljaa - pääset pidemmälle*. Tärkeimmiksi aikaa vaativiksi toimenpiteiksi nousivat yrityksen sisäisten järjestelyiden lisäksi Venäjällä tapahtuva suhteiden rakentaminen sekä byrokratia.

Suhteet ovat äärimmäisen tärkeitä venäläisessä liike-elämässä ja niiden rakentaminen vie aikaa ja saattaa tuottaa vaivaakin. Kuten suhteet yleensäkin, ei niitä voi ostaa rahalla, ja ilman hyviä kontakteja hyvän tuloksen tuottaminen on verrattain hankalaa. Venäjänhankkeen alkutaipaleella tulisikin käyttää huomattavasti aikaa juuri suhteiden synnyttämiseen, kuin myös jo markkinoille etabloiduttua näiden ylläpitämiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Ohjenuora tähän liittyen tarjoutuu sanonnasta: *Älä sylje kaivoon, saatat juoda siitä myöhemmin*. Kuten edellä mainittiin, messujen kautta voi helposti saada alkusysäyksen suhdeverkoston luomiseen.

Byrokratia yksi niistä asioista, joista Venäjä tunnetaan, ja se lienee ensimmäisten joukossa mieleen tulevia seikkoja valtion ongelmakohtia puntaroitaessa, etenkin liiketoiminnan yhteydessä. Virkavallasta on kuitenkin tehty mielestämme aivan liian suuri mörkö kuin mitä se oikeasti on siihen asianmukaisesti valmistauduttaessa. Kuten jo edellä vihjattiin, yhteistyökumppanina toimivasta, maan tavat ja käytännöt tuntevasta agentista on usein huomattavasti apua paperisodasta selviämisessä. Yhtiön itsensä kannalta vaaditaan lähinnä pitkää pinnaa ja venäläisen byrokratian raskauden hyväksymistä, sillä aikaa näiden toimenpiteiden parissa tulee kulumaan, mutta useimmin niistä lopulta selvitään.

Kaikenlaisia sopimuksia tehtäessä on kuitenkin tärkeää muistaa sanonta *Paperi sietää mitä vain*, sillä seremonialliset sopimuksetkaan eivät aina ole vedenpitäviä, vaan näitä suurempi arvo on osapuolten keskinäisellä suhteella – tarkemmin ottaen sillä, kuinka

tärkeää tämän säilyttäminen kummallekin on. Tällaisten sosiaalisten moraaliteettien valossa liiketoiminnan harjoittaminen Venäjällä rinnastuu hyvin peliin, jossa oveluuden käyttäminen ei ole ainoastaan yleisesti hyväksyttyä, vaan myös toisinaan menestymisen kannalta välttämätöntä.

Jokaisessa maassa on erilaista tehdä liiketoimintaa ja jokaisessa voi huomata omat erikoislaatuiset lainalaisuutensa. Venäjällä näistä yksi huomattavimmista vain sattuu olemaan byrokratia, joka lisää monien yksinkertaisiksi miellettyjen asioiden läpivientiaikaa. Vaikka virkavallan rattaisto toisinaan kirskuu tai jumittuu paikoilleen, se kuitenkin harvoin estää hankkeiden tai asiakirjojen saantia totaalisesti. Oikea asennoituminen ja pelisääntöjen omakohtainen tuntemus ovat paikallisen avun rinnalla mittaamattoman tärkeitä instrumentteja, ja näiden haltuun ottaminen on varteenotettavin neuvo, jonka voimme asiaan liittyen antaa.

Byrokratian yhteydessä käytännön kuriositeettina vielä kerrottakoon, että Venäjällä leimat ja siten myös leimasimet ovat varsin tärkeitä. On esiintynyt tapauksia, joissa yritysten on täytynyt teettää omat leimasimensa vain yhden virallisen dokumentin tai lupahakemuksen läpisaamiseksi, sillä ilman tätä yrityksen ”virkaleimaa” dokumenttia ei olisi voitu käsitellä virkavallan taholla.

Kulttuuri ja tavat

Venäjän kulttuuri eroaa niin merkittävästi ja niin monilta osin suomalaisesta elämämenosta, että sen vaikutuspiirissä toimimiseen on lähes mahdotonta antaa kattavia valmiuksia ilman runsaan ajan kanssa hankittuja kokemuksia ja näiden tuomaa kokonaiskäsitystä. Winston Churchillin kuuluisaa sitaattia mukaillen, *Venäjä on arvoitus, joka on mysteerin verhoama*. Venäläiset kirjailijat ja filosofit ovat hekin useaan otteeseen todenneet, ettei heidän kansaansa voi oikein järjellä ymmärtää.

Näin ollen sopiva evästys Venäjälle lähtevälle on, että mieli on pidettävä avoimena, mutta myöskin valppaana, eikä ennakkoluuloille ole hyvä antaa liemmin tilaa. Avarakatseisuus on erittäin tärkeää, sillä sellaiset Suomessa arvokkaiksi mielletyt ominaisuudet kuten täsmällisyys ja tiukka johdonmukaisuus eivät ole samassa arvossa Venäjällä. Tästä taas johtuu, että yllättävien tilanteiden syntyminen matkan varrella on lähempänä sääntöä kuin poikkeusta, olipa ennakkotyö ja valmistautuminen toteutettu kuinka huolellisesti tahansa.

Kiistaton tosiasia on, että Neuvostoliiton aikakausi jätti jälkensä niin venäläiseen sie-lunmaisemaan kuin myös tapoihin jolla asiat yleensä hoidetaan. Näistä varsinkin jäl-kimmäisen tapauksessa vaikutukset on helppo nähdä kauttaaltaan negatiivisina: neuvos-toaikana työn tuottavuus ja yleinen tehokkuus laskivat, ja kapitalistisen järjestelmän lainalaisuudet ja pelisäännöt luonnollisesti jäivät yhteiskunnalle vieraiksi. Markkinata-louteen siirtyminen oli siksi valtava askel venäläisille, joiden piti nopeasti omaksua täy-sin uudet talouselämää koskevat periaatteet. Itse Vladimir Putin on sanonut: *”Hänellä joka ei kaipaa Neuvostoliittoa ei ole sydäntä. Hän joka haluaa tämän takaisin ei ole aivoja.”*

Eräs selkeimmistä eroista Venäjän ja länsimaiden välillä on kieli aakkosineen. Jos voi-daan sanoa, että suomenkieliset tekstit ovat käännettävissä englanniksi ”suoraan”, alku-peräisen kontekstin silti säilyessä ainakin lähestulkoon muuttumattomana, venäjän kie-lle käännettäessä tällainen käytäntö ei toimi. Venäjän kieli on siinä määrin irrallinen länsimaisesta vaikutuspiiristä, että samat lainalaisuudet, ilmaukset ja kielikuvat eivät nii-den välillä esiinny. Esimerkiksi urheiluvälinevalmistaja Nike kohtasi vaikeuksia ”Just Do It” –sloganinsa kääntämisessä venäjäksi, koska ilmaus ei yksinkertaisesti taivu suju-

valle venäjän kielelle. Lisäksi Venäjälle lähtevän yrityksen tulisi selvittää, miltä yhtiön nimi näyttää venäläisten silmissä, ja onko alkuperäistä nimeä ylipäänsä järkevää käyttää. Tässä tapauksessa virheen teki muiden muassa suomalainen Aurinkomatkat, joka aloitti Venäjän-laajentumisensa suomenkielisellä nimellään, joka ei luonnollisesti viestinyt venäläisille kuluttajille mitään, vaan näytti ainoastaan käsittämättömältä nimihirviöltä.

Kuitenkin toisaalta vierasperäinen teksti saattaa sopivassa asiayhteydessä herättää kuluttajien kiinnostuksen viestimällä tuotteen alkuperästä. Varsinkin trenditietoiset kuluttajat arvostavat länsimaita, minkä vuoksi tuotepakkauksen teksti voi tuoda lisäarvoa, vaikkei kuluttaja itse tekstin sisältöä ymmärtäisikään.

Hillityt ja vastapuolta kunnioittavat käytöstavat ovat erittäin tärkeitä venäläisten kanssa toimiessa, ja liike-elämän neuvotteluissa näiden merkitys korostuu entisestään. Tapaa-
misten yhteydessä on hyvä muistaa ainakin, että venäläiset organisaatorakenteet ovat erittäin hierarkkisia, minkä johdosta tulee pyrkiä selvittämään kenen – toisin sanoen minkä tason toimihenkilön – kanssa keskustelua on soveliaista käydä, ja tuleeko tämä henkilö itse tekemään asiaa koskevat päätökset vai ei.

Lisäksi neuvotteluihin lähtevän on hyvä olla tietoinen, että venäläiset pyrkivät välttämään arvaamattomuutta ja moniselitteisyyttä, mikä voi kuvastua esimerkiksi siinä, että vastapuoli esittää jatkuvasti kysymyksiä, joilla ei tunnu olevan minkäänlaista merkitystä itse asian kannalta. Tarkkaavainen neuvottelija voi myös huomata irrelevanteilta vaikuttavien kysymyksien taustalla vastapuolen piilossa pitämiä agendoja.

Vieraanvaraisuus ja vastapuolen huomiointi on asia, joka on hyvä nostaa erikseen esille venäläisessä etiketissä, puhuttiinpa sitten liike-elämästä tai ystävyys-suhteista. Sanonta kuuluu: *Ei näköä taloa tee vaan kohtelu*, ja kertoo huomionosoitusten ja avokätisyyden olevan suuressa arvossa. Venäläiset illalliset ovat tunnettuja notkuvista ruokapöydistään, joista ei kukaan taatusti poistu nälkäisenä – eikä yleensä myöskään vesiselvänä. Tarjoiluista kieltäytymistä pidetään erittäin epäkohteliaana, eikä ryypyllekään kuulu sanoa ei, ellei voi rehellisesti vedota terveyssyyhin.

Ulkomaalaisen on kuitenkin syytä olla varuillaan venäläiselle liikekumppanilleen tarjoamien lahjojen, ruokailujen ja esineiden suhteen. On nimittäin mahdollista, että vain hyvätahdoneleeksi tarkoitettu tarjottu ateria, jonka ei edes tarvitse olla tavallista lounasta erityisempi, voidaan käsittää lahjontayrityksenä. Tästä syystä kaikki rahankäyttöä vaativat huomionosoitukset on parempi jättää olosuhteiden niin suodessa kokonaan pois siihen asti, kunnes voidaan katsoa varsinaisen henkilösuhteen olevan jo syntynyt. Venäläisille tyypillistä vieraanvaraisuutta tavataan pitää vilpittömänä ja pyyteettömänä, mutta erästä päämäärää tämän voi kuitenkin nähdä palvelevan, nimittäin ihmissuhteiden lujittamista. Kuten jo edellä sivuttiin, suhteet ovat elintärkeitä kaikilla elämänaloilla, sillä jopa yksinkertaisin lupahakemus tai tiedonsaanti tärkeistä asioista saattaa joissakin tapauksissa osoittautua mahdottomaksi ilman oikeita avustavia tahoja. Kontaktien merkitystä ei voi aliarvioida, vaan niiden luominen tulee nostaa tärkeimpien prioriteettien joukkoon, jotta Venäjällä toimiminen voisi olla menestyksekkästä.

Muistettava on, että venäläiset eivät harrasta amerikkalaistyyppistä hyvänpäiväntuttauutta, vaan henkilösuhteelle tulee omistautua. Liike-elämän kontaktit tulee myös huomioida tämän kentän ulkopuolella, koska ilman tätä vankkaa luottamusta ja suhteen kauaskantoisuutta ei käytännössä katsoen ole mahdollista rakentaa.

Eräs kulmakarvoja nostattava ilmiö, josta Venäjä hyvin tunnetaan, on valtoimenaan rehottava korruptio, johon törmää niin arkipäivän elämässä kuin liike-elämän toiminnoissakin. Valtion kulttuurinen maaperä antaa korruption esiintymiselle otolliset olosuhteet, sillä yleisesti ottaen sosiaaliset normit, yhteisöjen niin sanotut kirjoittamattomat säännöt, tapaavat merkitä enemmän, kuin koko kansaa sitomaan tarkoitetut lait. Länsimaiden suunnalta on ollut tapana katsoa tätä vallitsevaa todellisuutta paheksuen, mutta huomattavaa on, että venäläiset itse näyttävät suhtautuvan asiaan kevyemmin, joko silmänsä sulkien tai yksinkertaisesti asianlaidan hyväksyen. Tätä suhtautumistapaa kuvastaa varsin hyvin sanonta: *Totuus on hyvä – onnellinen elämä parempi.*

Nikolai I osoitti jo 1800-luvulla ymmärtävänsä, ettei Venäjällä suvereenia, kaikkiin sosiaalisiiin kerroksiin ulottuvaa valtaa kenties voi ollakaan, toteamalla: *”Minä en hallitse Venäjää, sen tekevät kymmenentuhatta virkailijaa.”*

Lainauksen perään voitaisiin vielä lisätä: *”...ja kukin omalla tavallaan.”*

Toimintatavat todella voivat olla mitä monimuotoisempia ja täysin tilannesidonniaisia. Eräänä Venäjän erikoislaatuksena ominaisuutena pidetäänkin sitä, että niin sanotut virallinen ja epävirallinen ilmapiiri elävät rinnatusten, ja siirtyminen näiden välillä toisesta toiseen voi tapahtua muitta mutkitta, ulkopuolisen silmin katsottuna äkkiarvaamatta. Henkilösuhteisiin pätevänä nyrkkisääntönä voidaan kuitenkin sanoa, että tutustumisvaiheessa virallinen tyyli teitittelyineen ja vuolaine kohteliaisuudenosoituksineen kuuluu asiaan. Toisaalta ympäristö, jossa henkilösuhte lopulta sinetöidään, tapaa olla epävirallinen. Kutsu liikekumppanin mökille on siis syytä ottaa kainostelematta vastaan.

Suomalaisuuden arvo Venäjällä

Broileri ei ole lintu – ja Suomi ei ole ulkomailla, kuuluu venäläinen sananlasku, joka osoittaa näiden kahden valtion välisten suhteiden olevan varsin läheiset. Erinäisten tutkimustulosten mukaan venäläisten mielikuvat Suomesta ja suomalaisista ovat huomattavasti positiivisempia kuin suomalaisten Venäjästä ja venäläisistä. Suomalaisia kyllä pidetään hitaina ja hieman yksinkertaisena, mutta nämä ominaisuudet eivät kovin luontevasti heijastu suomalaisiin tuotteisiin. Sen sijaan rehellisyys ja suoraselkäisyys ovat ehdottomasti arvokkaita suomalaisiin liitettäviä määreitä, joiden vaikutus ulottuu myös tätä alkuperää oleviin hyödykkeisiin.

Suomalaisuuden tuomaa lisäarvoa on täysin perustellusti käytetty Venäjällä paljon. Näin toimii muiden muassa Prisma-ketju, jonka pietarilaisissa myymälöissä kaikkien suomalaisten tuotteiden hintalapussa on siniristilippu. Tämä runsas esilletuonti on kuitenkin luonut erään sudenkuopan: suomalaisuus alkaa jo tietyissä yhteyksissä vaikuttaa ominaisuutena lattealta. Vaikka tuotepakkauksissa suomalaisuutta voikin olla tarkoituksenmukaista peräänkuuluttaa, esimerkiksi henkilöiden välisissä keskusteluissa ja neuvotteluissa tämän vuolas esilletuominen ei välttämättä ole eduksi. Monet venäläiset liikemiehet ovat kuulleet samaa virttä toivotettavan mahdollisesti kymmeniä kertoja, eikä edeltäjien luoman uran toistuva uurtaminen auta herättämään mielenkiintoa. Neuvottelujen yhteydessä tapahtuva markkinointityö ja imagonrakennus onkin parempi rakentaa muiden piirteiden varaan, koska muuten vastapuolen kommentti saattaa olla muotoa: ”Olette siis suomalaisia, entä sitten?”

Trendit

Venäjän elintarvikemarkkinoille lähtevän tulee tietää, että vaikka sikäläiset makutottumukset yhtenevätkin jossain määrin suomalaisten kanssa, joitakin erojakin löytyy. Kiteytetysti voitaneen sanoa, että venäläiset pitävät runsaista mauista, eli makeat ruoat kuten piirakat tapaavat olla todella makeita ja suolaisissa antimissa suolaa ei säästellä. Erään havainnollistavan esimerkin tarjoaa Valion tunnettu tuotemerkki Oltermanni, jonka tuotevariantti 55 prosenttia rasvaa sisältävä juusto lanseerattiin alun alkaen Venäjän markkinoille, sillä tällaisen tuotteen katsottiin vastaavan paikalliseen kysyntään. Nykypäivän elintarviketrendeihin liittyen huomasimme myös erään seikkaperäisemmän virtauksen, johon tässä kappaleessa paneudumme tarkemmin.

Hieman vastoin edellä mainittua esimerkkiä venäläiset ovat useiden asiantuntijoiden mukaan kuluttajina huomattavan terveys- ja hyvinvointiorientoituneita. Toinen tämän kirjasen kirjoittajista sai tälle väitteelle vahvistusta Thaimaan-matkallaan, huomattessaan monessa terveys- ja hyvinvointituotteita myyvässä liikkeessä olevan tuotteiden selostukset venäjäksi; eräässä liikkeessä myös henkilökunta puhui sujuvaa venäjää lukuisten sikäläisten asiakkaiden kanssa. On kuitenkin syytä huomioida, että tämä painottuu vahvasti naisiin, nuoriin sekä perheellisiin, lastensa hyvinvointia edesauttamaan pyrkiviin kuluttajiin. Toisaalta nämäkin segmentit omaavat suuren volyymin Venäjän suurissa kaupungeissa, eikä täten voida puhua suoranaisestä niche-markkinasta.

Terveyden ja hyvinvoinnin vaaliminen trendi, jonka synnyttämille markkinoille suomalaistenkin olisi helppo iskeä, sillä Suomessa on osaamista alalta. Niin sanottujen funktionaalisten-, eli terveysvaikutteisten elintarvikkeiden kautta, joita Suomestakin on maailmalle ponnistanut, olisi mahdollisuus päästä mukaan tämän kasvavan trendin virtaan myös itänaapurin markkinoilla, kuten jokunen suomalainen elintarviketuottaja on jo päässytkin. Funktionaalisten tuotteiden suosimisen voidaan helposti olettaa kasvavan tulevaisuudessa, kun yleinen tulotasokin kasvaa ja kuluttajilla on enemmän varaa ostaa premium-tuotteita.

Yleinen tulotason nousu mahdollistaa myös high-end tuotesegmentin myynnin kasvun, joka välillisesti auttaa myös suomalaisten tuotteiden myyntiä, sillä nämä usein sijoittuvat juuri tähän high-end segmenttiin. Näiden kahden kasvavan aallon harjalla kulkevan trendin valossa on helppo nähdä, missä suomalaisille tuotteille olisi suurimmat mahdollisuudet vahvaan kasvuun ja tulokseen. Ideana tämän segmentin tarpeisiin vastaamiseen elintarvikeviennin lisäksi voisi olla esimerkiksi yksinomaan ekologisia tuotteita tarjoava liikeketju Venäjän suurimmissa kaupungeissa. Olisi tietenkin typeryyttä väittää tätä segmenttiä ainoaksi mahdolliseksi, tai ehdottomasti parhaaksi mahdolliseksi suomalaisille yrityksille, mutta sen potentiaalia ei ole myöskään järkevää täysin sivuuttaa.

Venäläisen liikemiehen arkkityypit

Useita Venäjän kulttuuria ja liike-elämää käsitteleviä kirjoja kirjoittanut Anna Pavlovskaya on teoksessaan *Culture Shock Russia* jakanut venäläiset liikemiehet neljään arkkityyppiin, joiden tunteminen saattaa antaa Venäjän markkinoille lähtevälle hyödyllistä osviittaa, minkälaisen henkilöiden kanssa suhteita tulisi pyrkiä solmimaan.

Ensimmäinen arkkityyppi on uusvenäläinen, toisin sanoen oligarkki, joka on tyypillisesti saanut kerrytettyä niin omaisuutensa kuin liikesuhteensa Neuvostoliiton hajoamisen yhteydessä tapahtuneen omaisuuden ja vallan uusjaon ansiosta. Oligarkit ovat monesti merkittävässä yhteiskunnallisissa asemissa, mutta päälimmäinen syy tälle on heidän mitava omaisuutensa. Kansan silmissä uusvenäläiset eivät tapaa nauttia suurta arvostusta, sillä ei ole tavatonta, että heidän omaisuutensa on hankittu ainakin osittain hämäräperäisin keinoin. Voitaneen sanoa, että suurin hyöty oligarkista on sijoittajana, tai mahdollisesti oman erityisalansa neuvonantajana – mikäli tällainen hänellä ylipäänsä on.

Arkkityypeistä toinen on intelligentsija, eli älymystö. Heillä on tyypillisesti erinomainen koulutustausta ja he ovat näkemyksiltään verrattain avarakatseisia. Venäjällä ksenofobia, eli muukalaispelko ei ole harvinaista, mutta älymystö tekee tähän pesäeron ja ottaa ulkomaalaisetkin yhteistyökumppanit avosylin vastaan, mikäli hänen katsomansa vaadittavat kriteerit kumppanin suhteen täyttyvät. Koulutusta ja sivistyneisyyttä arvoste-

taan Venäjällä suuresti, minkä ansiosta älymystön edustajan kanssa liittoutunut henkilö voi saada osansa tästä arvostuksesta.

Niin sanottu vanha vartiosto on edellä mainitun vastakohta suhtautumisessaan ulkomaalaisiin, joita he tapaavat katsoa erittäin epäluuloisesti. Nimensä mukaan tämän arkkityypin edustajat ovat iäkkäämpää sukupolvea, ja he ovat yleensä toimineet neuvosto-aikana erilaisten organisaatioiden tai poliittisten puolueiden johtotehtävissä. Heidän suhteensa ulottuvat yleensä muita liikemiestyyppejä kattavammin yritysmaailman ulkopuolelle, virkamiestaholle asti, mikä voi auttaa raivaamaan byrokraattisia esteitä hankkeiden edeltä.

Kunnia-kysymykset ovat vanhalle vartiostolle jopa tärkeämpiä kuin muille arkkityypeille, mikä takaa, ettei heillä ole houkutusta pettää liikekumppaniaan omaa etua tavoitellessaan.

Neljäs arkkityyppi on moderni venäläinen liikemies, jotka ovat verrattain nuoria. Tästä johtuen he tyypillisesti arvostavat länsimaita ja solmivat mielellään valtionrajat ylittäviä liikekumppanuuksia. Modernien liikemiesten keskuudessa perinteiset venäläiset piirteet ja tavat eivät päde silmiinpistävästi, sillä he ovat usein omaksuneet länsimaaisia käytäntöjä ja business-etikettiä. Nämä nuoret liikemiehet saattavat luoda länsimaalaiseen paremman ensivaikutelman muihin edellä mainittuihin arkkityyppeihin verrattuna, sillä kulttuurieron näennäinen puuttuminen auttaa luomaan turvallista luottamustunnetta.

Valitut palat

Toimi näin

- Perehdy, valmistaudu, suunnittele!
- Kehitä ihmissuhteita ja anna niille aikaa
- Pidä imago yllä, tiedosta puskaradion merkitys
- Käytä agenttia
- Tiedä mitä haluat
- Ole avarakatseinen, varaudu kaikkeen
- Ole kärsivällinen ja varaa aikaa
- Muista käytöstavat ja arvostus vastapuolta kohtaan
- Lähtä messuille, mieluiten kielitaidon kanssa
- Muista markkinoinnin olevan Venäjällä uusi ilmiö
- Myy jalosteita
- Iske markkinarakoon

Älä näin

- Nojaa suomalaisuuteesi
- Muuta pakkauksia
- Hakeudu tuotteinesi jokaiseen kadunkulmaan
- Solmi yksinoikeussopimuksia
- Luota dokumentteihin
- Lahjo tai ota vastaan lahjuksia
- Pyri valtamedioihin
- Homogenisoi Venäjää
- Käytä samaa markkinointimixiä kaikkialla

Lopuksi

Kuten tämän opaskirjasi johdannossa totesimme, tänä päivänä Suomessa esillä oleva kuva Venäjästä ei ole täysin terveellä pohjalla, vaan siihen heijastuu runsaasti ennakkoluuloja ja historiasta tunnettuja negatiivissävyytteisiä seikkoja. Toivomme, että teoksemme on antanut lukijalle tästä poikkeavaa perspektiiviä ja kykyä katsoa Venäjää valtion jonkin verran objektiivisemmin, unohtaen edes hetkeksi sen Venäjän, jota meidän meidän tuputtaa ja jota varoittavana esimerkkinä tavataan pitää.

Vaikkei Venäjä vaikuttaisikaan liiketaloudellisten mahdollisuuksiensa puitteissa houkuttelevalta markkina-alueelta, ei tämän kulttuuriin tutustuminen näin rajanaapureiden osalta ole koskaan hukkaan heitettyä vaivannäköä. Kuten laajassa tietoisuudessa jo onkin, eritoten venäjän kielen opiskelu olisi erittäin suositeltavaa itse kullekin suomalaiselle, sillä odotettavissa on, että valtioiden välinen yhteistyö, turismi ja rajat ylittävä liiketoiminta tulevat lisääntymään entisestään.

Liiketoiminnan harjoittamisen yhteydessä on myös syytä muistaa, että Neuvostoliiton romahdettua venäläisistä kyettiin puhumaan kuluttajina länsimaaisessa merkityksessä. Perifeerisillä alueilla ostovoima ei ole suuri, mutta kaupungeissa kuten Pietarissa, Moskovassa ja vaikkapa Novosibirskissä ostovoimaa on, ja sikäläiset kuluttajat arvostavat laatua, eivätkä todellakaan tyydy sekundaan, vaikka muutama vuosikymmen sitten asia näin olisi ollutkin.

Nykyisin valitettavan laajalti vallitsevalla suhtautumisella Venäjään emme kykene hyödyntämään niitä tilaisuuksia, joita rajan takana on tarjolla. Vähintä mitä voimme tehdä asian hyväksi on omaksua terve, inhimillinen kunnioitus venäläisiä kohtaan yleisesti. Voimme taata, että tällaista kunnioitusta he tulisivat arvostamaan – sielukkaina ihmisinä ehkäpä jopa enemmän kuin me suomalaiset.
