

SAIMAAN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous Lappeenranta
Kansainvälinen kauppa
Venäjän-kauppa

Riina Helppi

**LAPPEENRANNAN JA PIETARIN TOIMISTON
TOIMINTATAPOJEN EROT JA TOIMINNAN TE-
HOSTAMINEN
CASE: SAIMAAN MATKAVERKKO OY**

Opinnäytetyö 2009

TIIVISTELMÄ

Riina Helppi

Saimaan Matkaverkon Lappeenrannan ja Pietarin toimiston toimintatapojen erot ja toiminnan tehostaminen, 61 sivua, 6 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalouden yksikkö, Kansainvälinen kauppa

Venäjän-kauppa

Opinnäytetyö, 2009

Työn ohjaajat: opettaja Valentina Nikolajeva-Viikki, toimitusjohtaja Kirsti Laine

Opinnäytetyö kuvailee ja vertailee Saimaan Matkaverkon Lappeenrannan ja Pietarin toimiston toimintatapoja sekä etsii eroja näiden kahden toimiston väliltä. Toimintatapojen erojen lisäksi työ pureutuu molempien toimistojen ongelmakohtiin ja loppujen lopuksi pyrkii vaikuttamaan toiminnan tehostamiseen.

Tutkimus aloitettiin keväällä 2009 ja saatettiin loppuun syystalvella 2009. Tutkimus tehtiin käyttämällä teorialähteiden lisäksi teemahaastattelua ja avoimia lomakehaastatteluja. Edellä mainittuihin haastatteluihin vastasivat Saimaan Matkaverkon Lappeenrannan ja Pietarin toimiston työntekijät. Työn tavoitteena oli kerätä teoriaosuus koskemaan liiketoiminnallisia eroja Suomessa ja Venäjällä ja rakentaa empiria osuus teorian ympärille kuvailemaan Saimaan Matkaverkkoa.

Työ alkaa Saimaan Matkaverkon esittelyllä, jonka jälkeen se keskittyy eri osa-alueisiin. Työssä käsitellään toimistojen eroja eri aiheiden kautta. Tiedotus ja viestintä kappaleessa käsitellään markkinointia, mainontaa ja niin sisäistä kuin ulkoistakin viestintää. Kirjanpitoon, luotettavuuteen ja liiketoimintasuhteisiin keskitytään kappaleessa neljä ja viidennessä kappaleessa kerrotaan työntekijöiltä saatuja huomioita toiminnan tehostamiseksi. Lisäksi käsitellään kulttuurieroja, kilpailua ja yrityksen liiketoimintaympäristöä. Lopussa mietitään työn lopputulosta ja hieman yrityksen tulevaisuutta.

Tutkimus tehtiin alun perin ongelmakohtien löytämiseksi. Tutkimuksesta oli apua ja ongelmakohtia paikannettiin. Osa ongelmakohtista on jo korjattu ja resurssien mukaan loppuihinkin tullaan todennäköisesti kiinnittämään huomiota.

Asiasanat: Edustusto, tytäryritys, liiketoiminta Venäjällä

ABSTRACT

Riina Helppi

The Business Differences of Saimaa Travel Net Offices Located in Lappeenranta and St. Petersburg and Increasing the Effectiveness of Operations, 61 pages, 6 appendices

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

International Business

Russian Trade

Bachelor's Thesis, 2009

Instructors: Lecturer Valentina Nikolajeva-Viikki, CEO Kirsti Laine

The thesis describes and compares the modes of operations between Saimaa Travel Net's offices located in Lappeenranta and St. Petersburg as well as seeks business differences between these two offices. In addition to the differences in the ways of operations the thesis discusses the problems and ultimately aims to enhance the effectiveness of operations.

The study started in spring 2009 and was completed in winter 2009. The research was carried through by using theme interviews and open form interviews together with theoretical resources. Saimaa Travel Net's employees from both offices took part in the previously mentioned interviews. The aim of the thesis was to gather the theoretical part concerning different sectors related to business differences between Finland and Russia and to build empirical part around the theory to describe Saimaa Travel Net.

The thesis starts from an overall description of Saimaa Travel Net and after that it concentrates on different themes. The differences of the two offices are introduced through different themes. The chapter about information communication deals with marketing, advertising and both internal and external communication. Paragraph number four focuses on accounting, reliability and business relationships and in the fifth paragraph the suggested improvements given by the employees to enhance effectiveness are discussed. Also cultural differences, competition and business environment are handled. The results of the thesis and the future of the enterprise are contemplated in the end.

Initially the thesis was started to discover problem areas. The thesis was helpful and problem areas were located. Part of the problems has already been fixed and probably the rest will be taken into consideration as soon as resources permit.

Keywords: Representation, subsidiary, business operations in Russia

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
1.1 Työn tavoitteet, rajaukset ja tutkimusongelma	6
1.2 Tutkimusmenetelmä	7
1.3 Tutkimuksen rakenne	9
2 SAIMAAN MATKAVERKKO OY.....	11
2.1 Yritys toiminnan alusta nykypäivään.....	11
2.2 Saimaan Matkaverkko Oy ja yrityksen toiminta Lappeenrannassa.....	13
2.3 Pietarin edustusto.....	14
2.4 Suomen infopiste.....	16
2.5 Tytäryritykset	17
3 TIEDOTUS JA VIESTINTÄ	18
3.1 Markkinointi	19
3.2 Mainonta.....	23
3.3 Sisäinen ja ulkoinen viestintä.....	25
4 KIRJANPITO, MAKSUT, LUOTETTAVUUS, JOHTO JA SUHTEET.....	28
4.1 Kirjanpito.....	29
4.2 Luotettavuus ja johto	32
4.3 Suhteiden Venäjä	36
5 VENÄJÄLLÄ TOIMIMINEN: KULTTUURIEROT, KILPAILU JA YMPÄRISTÖ.....	38
5.1 Työntekijöiltä saatuja huomioita toiminnan tehostamiseksi	39
5.2 Kulttuurierot	46
5.3 Kilpailu.....	49
5.4 Liiketoimintaympäristö.....	52
6 PÄÄTELMÄT, TOIMINNAN TEHOSTAMINEN	55
6.1 Johtopäätökset ja mielipiteet	55
6.2 Tutkimusprosessi ja tutkimuksen luotettavuus.....	56
6.3 Tulevaisuus	57
LÄHTEET	59

LIITTEET

Liite 1 Avoin lomakehaastattelupohja 1 Lappeenrannan toimiston työntekijöille

Liite 2 Avoin lomakehaastattelupohja 2 Lappeenrannan toimiston työntekijöille

Liite 3 Avoin lomakehaastattelupohja Pietarin edustuston työntekijöille

Liite 4 Avoin lomakehaastattelupohja edustuston päällikölle

Liite 5 Avoin lomakehaastattelupohja Saimaan Matkaverkon kirjanpito-osastolle

Liite 6 Teemahaastattelurunko toimitusjohtajalle

1 JOHDANTO

Arviolta 12 milj. venäläisellä on voimassa oleva ulkomaan passi. Vuoden 2008 aikana venäläiset tekivät yhteensä 36,5 milj. ulkomaan matkaa. Valtaosa matkoista suuntautui IVY-maiden ulkopuolelle. Venäläisten suosituimmat ulkomaan matkakohteet vuonna 2008 olivat Suomi (3,18 milj.) Kiina (3,17 milj.), Turkki (2,71), Egypti (1,61 milj.). (Matkailun edistämiskeskus.)

Venäjän tilastolaitoksen mukaan Venäjän rajan ylitti vajaat 1,1 miljoonaa suomalaista vuonna 2004. Suomalaiset olivat neljänneksi suurin matkustajaryhmä Venäjällä ukrainalaisten, kazakstanilaisten ja puolalaisten jälkeen. 2000-luvulla yli puolet Venäjälle matkustaneista suomalaisista oli siellä työmatkalla. Muut suomalaiset ovat matkustaneet Venäjälle turisteina tai henkilökohtaisista syistä. (Suomen pankki.)

Venäjällä ja Suomella on yhteistä rajaa 1 340 kilometriä, Venäjän kasvavat markkinat ja koko ajan vaurastuvat asukkaat avaavat suuria mahdollisuuksia nyt ja tulevaisuudessa vielä tiiviimpään yhteistyöhön ja kaupankäyntiin Suomelle. Venäjä, maailman suurin valtio, on mahdollisuuksien maa, joka takaa muun muassa Saimaan Matkaverkon toiminnan tulevaisuudessakin. Kiihtyvä liikematkustus, turistien mielenkiinto ja uusien kohteiden suuri kirjo pitävät yrityksen pystyssä, jopa talouden hidastuessa. Koko ajan muuttuva lainsäädäntö ja rajoitteet, lisäksi maailman taloudellinen tilanne, voivat välillä tuntua jopa ylittämättömiltä, mutta ne tulee ottaa vain hidasteina, koska Venäjä on ja pysyy Suomen rajanaapurina, eikä sen potentiaalia tule missään vaiheessa unohtaa.

Olen työskennellyt Saimaan Matkaverkossa kahden kesän ajan, vuosina 2008 ja 2009. Työnkuvaani kuuluivat matkanjohtajan tehtävät Venäjällä, erityisesti Viipurissa, sekä kaikki mahdolliset toimistotyöt, pääasiassa liittyen viisumeihin. Oma kiinnostukseni Venäjää kohtaan ilmeni jo vuosia takaperin, kun päätin aloittaa kielen opiskelut. Saimaan Matkaverkko työnantajana on ollut minusta erityisen mielenkiintoinen, ja se antoi minulle lähtökohdan tehdä opinnäytetyöni juuri kyseiselle yritykselle. Tämä työ auttaa minua tutustumaan ja syvennymään yritykseen entistä paremmin, ja taustalla oleva oma kiinnostuneisuuteni

Venäjän kieleen ja kulttuuriin takaavat työni laadun. Opinnäytetyöni aihe Saimaan Matkaverkon Lappeenrannan ja Pietarin toimistojen toimintatapojen erot ja toiminnan tehostaminen on muokattu kyseiseen muotoon yhdessä yrityksen toimitusjohtajan Kirsti Laineen kanssa. Hänen kanssaan kävimme läpi mahdollisia aiheita työlleni ja tulimme siihen tulokseen, että työlleni on tarvetta ja aihe on tarpeeksi laaja huolimatta siitä, että mitään parannettavaa ei välttämättä löytyisi. Joka tapauksessa uskon, että parannettavaa löytyy, onhan kyseessä toimiminen kahdessa täysin erilaisessa kulttuurissa. Tietotaitoni mahdollistaa työn tekemisen ja toivon, että siitä tulisi olemaan hyötyä yritykselle ja siten se kehittäisi yrityksen Lappeenrannan ja Pietarin toimiston yhteistyötä.

1.1 Työn tavoitteet, rajaukset ja tutkimusongelma

Aihe on rajattu keskittymään ainoastaan Saimaan Matkaverkkoon ja sen toimintaan Lappeenrannassa ja Pietarissa. Saimaan Matkaverkon toista edustustoa, joka sijaitsee Moskovassa, ei käsitellä. Lisäksi käsittelen Saimaan Matkaverkon Venäjällä toimivan tytäryhtiön OOO Saimaa Travel Russian toiminnan pintapuolisesti sekä kerron hieman Saimaan Matkaverkon suomalaisesta tytäryrityksestä Saimaa Travelista, koska ne liittyvät oleellisesti Saimaan Matkaverkkoon.

Tavoitteeni ei ole tutkia Saimaan Matkaverkkoa matkailun kannalta vaan keskittyä ainoastaan liiketaloudellisiin näkökulmiin ja löytää liiketoiminnan kannalta parannettavaa Lappeenrannan ja Pietarin toimistosta. Venäjän-kaupan opiskelijana matkailu ei liity aiheeseeni mitenkään muuten kuin, että Saimaan Matkaverkon päätuote on matkailupalvelut.

Tavoitteenani on vaikuttaa Saimaan Matkaverkon toimintaan, mutta jos mitään toiminnan tehostamiseksi ei tarvitse tehdä, eikä tutkimuksestani löydy mitään parannettavaa, jää minulle kuitenkin tarpeeksi aineksia, jotta voin tehdä opinnäytetyöni kunnialla loppuun pelkästään vertailemalla toimistojen toimintatapoja. Uskon joka tapauksessa, että parannettavaa löytyy ainakin muutamalta osa-alueelta/sectorilta, jotka esittelen kappaleessa 1.3.

Tutkimalla Lappeenrannan ja Pietarin toimistoja pyrin löytämään aukkoja yhteistyöstä ja toimistojen sisältä, lisäksi pyrin löytämään vaihtoehtoisen ja toimivamman ratkaisun asioiden hoitamiseen, jos se on tarpeen. Tutkimusongelmana ovat siis toimistojen toimintatapojen erot ja alaongelmana mahdollisten erojen aiheuttamien ongelmien poistaminen. Samalla pyrin antamaan kaikille työntekijöille vielä entistä paremman kuvan toimistojen toimintatapojen eroista, koska niitä löytyy pakostakin, kun on kyseessä toimiminen Venäjällä. Lisäksi haluaisin painottaa, että kaikilla Saimaan Matkaverkon työntekijöillä ei välttämättä ole niin paljon kokemusta Venäjän kaupasta, joten opinnäytetyöni voi kehittää heitä tulemaan työssään paremmiksi, koskien toimimista venäläisten kanssa ja mahdollisesti auttaa heitä hahmottamaan venäläistä ajatusmaailmaa entisestään.

Tärkeä seikka opinnäytetyöni kannalta on se, että yritykselle ei ole tehty tällaista tutkimusta aiemmin. Tietysti jos jotain aukkoja on aiemmin löytynyt työnteon ohessa, on niihin kiinnitetty mahdollisesti huomiota jo silloin. Tämä työ antaa puolestaan selvityksen kokonaiskuvasta, niin isojen linjojen ongelmista kuin uusien pienempienkin löytymisestä ja siten paikkaamisesta. Lisäksi haluaisin vielä painottaa, että tutkielma tehdään Saimaan Matkaverkolle, jolla on jo tieto, miten Venäjällä ja Suomessa toimiminen eroavat toisistaan, mutta aina voi tulla esille eri aiheisiin liittyviä uusia näkökulmia.

Työn tekemisen aikana otettiin käyttöön muutamia keinoja, jotka liittyvät Saimaan Matkaverkon Lappeenrannan ja Pietarin toimiston yhteistyöhön ja toiminnan tehostamiseen. Esimerkiksi yhteistä markkinointitaktiikkaa alettiin toteuttaa ja siten tehostettiin yhteistyötä. Tämä ei kuitenkaan ollut haitaksi opinnäytetyölle, koska paljon muitakin ideoita ja toiminnan tehostamiskeinoja löytyi, joihin yritys mahdollisesti sitoutuu tulevaisuudessa ja siten edesauttaa toimintaansa ja antaa tälle opinnäytetyölle konkreettisen merkityksen.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Työssä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja sen tavoitteena onkin löytää ja paljastaa tosiasioita ennemmin kuin todentaa jo

olemassa olevia väittämiä ja totuuksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157), kuten totesin kappaleen 1.1 lopussa.

Hirsjärvi ym. (2007, 160) kuvailevat kvalitatiivista tutkimusmenetelmää seuraavasti:

- *Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.*
- *Suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina.*
- *Käytetään induktiivista analyysia. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Sen vuoksi lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Sitä, mikä on tärkeää, ei määrää tutkija.*
- *Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa. Suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja "ääni" pääsevät esille.*
- *Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.*
- *Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti.*
- *Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.*

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimusmenetelmänä voidaan käyttää lomakehaastattelua, teemahaastattelua sekä avointa haastattelua. Näistä kolmesta lomakehaastattelu on toimivin siinä tapauksessa, kun haetaan vastausta esimerkiksi yhteen tutkimusongelmaan ja teemahaastattelu puolestaan takaa aiheeseen liittyvän tiedon saamisen, josta tietoa ei vielä ole niin paljoa (Vilkkä 2007, 101 - 102). Tässä työssä käytettiin sekä lomakehaastattelua että teemahaastattelua. Teemahaastattelua, toiselta nimeltä puolistrukturoitua haastattelua käytettiin tässä työssä, jotta kaikki mahdolliset asiat saatiin selville. Teemahaastattelu pidettiin toimitusjohtajalle, jotta saataisiin kattavampi kuva toiminnoista ja yritysesittelyyn tarpeeksi laajasti tietoa. Lomakehaastatteluun verrattuna teemahaastattelu takaa sen, ettei tärkeitä seikkoja jää huomaamatta, eikä väärinkäsityksiä pääsisi syntymään, esimerkiksi Saimaan Matkaverkon yritysraenteesta. Teemahaastattelun runko on esitetty liitteessä kuusi.

Avoin lomakehaastattelu tehtiin kaikille muille työntekijöille, toimitusjohtajaa lukuun ottamatta, molemmissa toimistoissa, sekä Lappeenrannassa että Pietarin toimistossa. Erilaisia lomakehaastattelupohjia oli käytössä viisi. Liitteen numero yksi kysymykset kohdistettiin Lappeenrannan toimiston virkailijoille, heitä on yhteensä seitsemän ja jokainen heistä vastasi lomakehaastatteluun. Liitteen nu-

mero kaksi kysymykset kohdistettiin myös Lappeenrannan toimistolle, kysymykset olivat hieman laajempia kuin liitteessä yksi, ja lomakehaastattelu annettiin toimistopäällikön lisäksi kahdelle muulle virkailijalle, heistä kaikki kolme vastasivat. Viimeinen avoin lomakehaastattelu tehtiin Lappeenrannan toimiston kirjanpito-osastolle, kysymykset ovat liitteessä numero viisi. Kirjanpito-osasto käsittää kaksi henkilöä ja heistä molemmat vastasivat. Lappeenrannan toimiston henkilökunnalle jaettiin yhteensä 12 lomaketta, joista 12 saatiin takaisin, vastausprosentiksi saatiin 100 %.

Pietarin edustustoon generoitiin kaksi erilaista lomakehaastattelupohjaa, toinen edustuston päällikölle (liite numero neljä) ja toinen muulle henkilökunnalle (liite numero kolme). Lomakkeita jaettiin yhteensä neljä kappaletta, mutta vastaus saatiin vain kahdelta henkilöltä, näin Pietarin edustuston vastaamisprosentti on ainoastaan 50 %.

Työntekijöiltä kysyttiin eri asioista, pääasiassa omasta työympäristöstään ja yhteistyöstä toimistojen välillä. He saivat myös mielipiteillään vaikuttaa lopputulokseen, koska heidän ideoitaan ja parannusehdotuksiaan otettiin huomioon työssä ja ne on esitelty kappaleessa 5.1. Kuten Viikka (2007, 103) kirjoittaa, niin tutkimuksen tulisi olla emansipatorinen, eli tutkimuksen tulisi lisätä myös tutkittavien ymmärrystä asiasta ja lisätä myönteisyyttä asiaa koskevia ajattelutapoja ajatellen. Lisäksi tutkittavilla on mahdollisuus luoda omaa keskustelua, joka toteutui ainakin osittain myös tässä yhteydessä.

Tällainen kyselyn toteuttaminen saa ajatuksia liikkeelle ja siten synnyttää osittain paljonkin keskustelua tiiviissä työyhteisössä. Saimaan Matkaverkossa on havaittavissa juuri edellä mainittu tiivis työyhteisö, ainakin mitä tulee Lappeenrannan toimistoon, Pietarin osalta en osaa sanoa.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Työ tutkii liiketoimintatapaeroja Saimaan Matkaverkon Lappeenrannan ja Pietarin toimistojen välillä. Tutkimus alkaa yrityksen kokonaisvaltaisesta esittelystä ja pureutuu sen jälkeen eri osa-alueisiin. Ensin esitellään Saimaan Matkaverkko

yleisesti, sen jälkeen Lappeenrannan toimiston toiminnat, minkä jälkeen selvitetään Pietarin edustuston toimintoja sekä kerrotaan infopisteen toiminnasta ja lopuksi esitellään Saimaan Matkaverkon tytäryritykset. Joka kappaleen alussa käsitellään kyseiseen aiheeseen liittyvää teoriaa eli kerrotaan miten asiat tehdään Suomessa, miten Venäjällä, keskittyen kuitenkin venäläiseen toimintatapaan, koska toimiminen Suomessa on tutumpaa. Sen jälkeen kerrotaan, miten osa-alue hoidetaan Saimaan Matkaverkossa, niin Lappeenrannassa kuin Pietarissakin. Lisäksi kappaleen lopussa hieman verrataan toimintatapoja ja mahdollisesti tehdään parannusehdotuksia.

Tämä rakenteellisen jako takaa sen, että tutkielmasta ei tule liian laajaa, eikä liian suppeaa ja tutkielma vastaa siihen, mihin vastauksia on haluttukin. Toteutan siis opinnäytetyöni keräämällä teorian ja rakentamalla empirian sen ympärille. Työssä teoria ja empiria tulevat kulkemaan kuin käsi kädessä ja työssä on otettava huomioon, että teoriassa eroavaisuudet ovat Suomen ja Venäjän välisiä, empiriassa Lappeenrannan ja Pietarin toimistojen välisiä.

Työn osa-alueet ovat seuraavat. Kappaleessa kaksi on Saimaan Matkaverkon yritysesittely, jossa kerrotaan ensin yrityksen historia alkumetreiltä nykypäivään. Sen jälkeen keskitytään kuvailemaan Lappeenrannan toimiston toimintoja sekä paneudutaan Pietarin edustuston toimintaan, viimeisenä esitellään tytäryritykset. Kappale kolme keskittyy markkinointiin, mainontaan ja viestintään, sisäiseen ja ulkoiseen. Kappaleessa neljä esitellään kirjanpidollisia seikkoja ja syvennytään luotettavuuteen ja suhdetoimintaan Venäjällä. Kappale viisi puolestaan paljastaa työntekijöiltä, avoimen lomakehaastattelun avulla, saatuja vastauksia toiminnan tehostamiseksi, lisäksi kappaleessa paneudutaan kulttuurieroihin, tarkastellaan yritystä kilpailun näkökulmasta ja otetaan huomioon yrityksen toimintaympäristö unohtamatta muita pienempiä osa-alueita, jotka kaikki yhdessä luovat tiiviin kokonaisuuden. Työn lopussa paino siirtyy päätelmiin, joten kappaleessa kuusi tarkastellaan aihetta parannusehdotuksien kannalta, lisäksi pohditaan työntekijöiltä saatuja tietoja ja ajatuksia, sekä otetaan kantaa työn tuloksiin.

2 SAIMAAN MATKAVERKKO OY

Saimaan Matkaverkko Oy on kokenut suomalainen matkatoimisto, joka on erikoistunut Venäjän matkoihin. Yritys tunnetaan ystävällisestä, asiantuntevasta ja joustavasta palvelusta. Saimaan Matkaverkon päätoimipiste sijaitsee Lappeenrannassa ja sillä on kaksi toimipistettä Venäjällä – edustustot Pietarissa ja Moskovassa. Venäjällä toimii myös yrityksen tytäryhtiö OOO Saimaa Travel Russia. (Saimaa Travel 2009a.) Lisäksi Suomessa toimii yrityksen toinen tytäryhtiö Saimaa Travel Oy.

Vuonna 2008 yrityksen liikevaihto oli noin 2,4 miljoonaa euroa, josta Saimaan Matkaverkon ja edustustojen osuus on 1,2 milj. euroa, OOO Saimaa Travel Russian osuus 0,6 milj. euroa ja Saimaa Travelin osuus 0,6 milj. euroa. Saimaan Matkaverkon ja edustustojen liikevaihdosta 60 % on Lappeenrannan toimistosta ja 20 % Pietarin toimistosta. Lisäksi Saimaan Matkaverkon myynti vuonna 2008 oli noin vajaa viisi milj. euroa, josta noin 30 % tuli edustustoista, Pietarista ja Moskovasta. (Laine 2009a.)

2.1 Yritys toiminnan alusta nykypäivään

Saimaan Matkaverkko on vuonna 1996 perustettu Venäjän matkailuun erikoistunut yksityinen matkatoimisto. Alun perin sen toiminnalle oli tarve ja siten toiminta aloitettiin kuin itsestään, kun markkinoita avautui muiden jäljiltä ja Saimaan Matkaverkko sai itselleen Viipurin hotellikontaktit ja yksittäismyyntioikeuden hotelli Druzhbaan, joka sijaitsee Viipurissa. Aluksi toiminta keskittyi Viipurin hotelleihin ja viisumeihin ja kun käytössä olivat vielä Viipuri-kortit, oli yrityksellä toimisto myös Nuijamaalla. Yritys hoiti myös nykyisestä toimenkuvastaan poikkeavia toimintoja, kuten apuhuolintaa vuodesta 1998 eteenpäin muutaman vuoden ajan. (Laine 2009a.)

Yrityksellä oli myös Helsingissä toimisto, jonka kautta ulkomaalaisia tuli Suomeen pääasiassa Japanista ja Amerikasta. Helsingin Incoming-toimisto kuitenkin lopetettiin Japanin markkinoiden hidastumisen vuoksi, ja yritys huomasi Ve-

näjän markkinoiden suuren potentiaalin ja päätti keskittyä niihin. Siten Lappeenrannan toimiston yhteyteen avattiin vuonna 2002 edustustot Venäjälle, Pietariin ja Moskovaan, kun matkatoimisto Area luopui Venäjän-toiminnoistaan ja edustustojen toiminta, henkilökunta ja asiakkaat siirtyivät suoraan Saimaan Matkaverkolle. (Laine 2009a.)

Vuosi 2002 oli muullakin tapaa kasvupiikki Saimaan Matkaverkolle, kun edustustojen avaamisen lisäksi aloitettiin varustamatoiminta tytäryhtiön alla. Karelia Lines Oy luopui Viipurin risteilyistä, ja valmiin liiketoiminta osa-alueen katsottiin toimivan osana Saimaan Matkaverkkoa. Alussa laivaliikennetoiminta ei ollut toivotun tuottavaa, mutta joka tapauksessa tuotteen kehitys tuotti tulosta ja yritys onnistui. Erityisesti kesän 2009 viisumittomat risteilyt ovat olleet suuri valttikortti ja siten myyntimenestys yritykselle. Saimaan Matkaverkko on ainoa yritys, jonka kautta viisumivapaille risteilyille voivat Saimaan kanavaa pitkin lähteä kaikkien maiden kansalaiset. Lisäksi viisumivapauden astuttua voimaan yritys räätälöi myös Pietarin, Viipurin lisäksi, viisumivapaaksi kohteeksi. Viisumivapaus on hyvä esimerkki Venäjän yllätyksellisyydestä, koska tieto siitä tuli vain hetken ennen kauden ensimmäisiä risteilyjä. (Laine 2009a.)

Kahden hengen yhteisyrityksestä lähtenyt yritystoiminta on kasvanut siihen pisteeseen, jossa Lappeenrannan toimistossa työskentelee toimitusjohtajan lisäksi kymmenen vakituista työntekijää ja lisäksi kausityöntekijöitä parhaimmillaan miltei saman verran. Pietarin toimistossa taas puolestaan on neljä vakituista työntekijää edustuston päällikön lisäksi ja edustustossakin on myös aika ajoin kausityöntekijöitä, muun muassa harjoittelijoita. Saimaan Matkaverkon intresseihin ei kuulu kasvaa entistä suuremmaksi ja massiivisemmaksi, eikä päästä dominoimaan matkailumarkkinoita. Yrityksen päätavoitteisiin kuuluu nykyisen asiakaskunnan säilyttäminen niin yksityis- kuin liikematkaajapuolella. Lisäksi uusien asiakkaiden saaminen on tärkeää ja siten toiminnan jatkumisen takaaminen. Nykypäivänä haasteita tuovat erityisesti teknologian muutokset ja niiden muutoksien mukana pysyminen. Yrityksen päätavoite on saavuttaa vakaavaravaisuus ja pystyä ylläpitämään se. Pietarin toimiston osalta kasvua haluttaisiin nähdä enemmän, ja se onnistuu ainoastaan panostamalla lisää liikematkapuo-

leen ja saamalla enemmän asiakkaita toimiston kautta Suomeen. (Laine 2009a.)

2.2 Saimaan Matkaverkko Oy ja yrityksen toiminta Lappeenrannassa

Saimaan Matkaverkolla on aikaisemmin ollut useita toimistoja Suomessa, mutta tällä hetkellä sillä on yksi toimisto Suomen puolella, Lappeenrannassa, ja se on samalla emoyhtiön päätoimipiste. Lappeenrannassa yrityksellä on aina ollut toimisto yrityksen perustamisesta lähtien, ainoastaan osoite on muuttunut vuosien kuluessa. Lappeenrannan toimipisteessä työskentelevät itse toimitusjohtaja, toimistopäällikkö, kaksi henkilöä kirjanpidossa sekä yhdeksän matkatoimistovirkailijaa.

Lappeenrannan toimisto tarjoaa niin yksityisille kuin juridisillekin henkilöille matkailupalveluita Venäjälle ja IVY-maihin. Yrityksen palveluihin kuuluvat yksityis-, ryhmä- ja liikematkaajille niin valmismatkat kuin asiakkaiden mieltymysten mukaan räätälöidyt matkat. Juuri nämä räätälöidyt matkat ovat iso valttikortti, koska ne saavuttavat nykypäivänä suuren asiakasryhmän ja koska valmismatkat eivät kiinnosta kuin tiettyä asiakaskuntaa. Saimaan Matkaverkko tunnetaankin matkoista, joiden suunnittelemiseen on syvennytty ja jotka on tehty vastaamaan kohderyhmien vaatimuksia.

Yritys järjestää myös kokous- ja seminaarimatkoja, henkilökunnan virkistysmatkoja, omatoimimatkoja, luokkaretkiä, hotellivarauksia, transfereita eli kuljetuksia, viisumeita, ohjelmapalveluita, matkanjohtajan palveluita sekä matkalippuja ja vakuutuksia Venäjälle. Lisäksi kesäsesonkina Lappeenrannan ja Viipurin väliä, Saimaan kanavaa pitkin, liikennöi yrityksen suomalaisen tytäryrityksen vuokraama ja Lappeenrannan kaupunkiyhtiön, Lappeenrannan Laivat Oy:n, omistama m/s Carelia. Kesällä 2009 matkustajia kertyi yli 20 000 Viipurin risteilyille. Lappeenrannan toimistossa vallitsee vielä toisaalta kaikki tekee kaikkea-politiikka, mutta työntekijät on periaatteessa jaettu ryhmämatkailuun ja kuluttaja- / vapaa-aikamatkailuun. Toimistosta löytyy myös erillinen viisumivirkailija, joka asioi päivittäin Venäjän konsulaatissa.

Saimaan Matkaverkon Lappeenrannan toimiston asiakkaita ovat pääasiassa suomalaiset, mutta myös muiden maiden kansalaiset ovat tärkeä asiakasryhmä. Asiakkaista noin 90 % on suomalaisia ja noin 10 % ulkomaalaisia. (Laine 2009a.) Lisäksi noin 90 % suomalaisista asiakkaista on Etelä-Karjalan ulkopuolelta (Pajari 2009, 13). Vapaa-aikamatkailussa varauksia tulee ympäri maailmaa, ja ryhmämatkailussa ruotsalaiset nousevat tärkeäksi asiakaskunnaksi. Vapaa-aika-matkustajat matkustavat Venäjälle Viipurin, Pietarin ja Moskovan lisäksi muihinkin kaupunkeihin ja tuntemattomampiin kohteisiin. Ryhmämatkailussa samat kohteet, Viipuri, Pietari ja Moskova, ovat suosituimpia, mutta myös muihin kohteisiin matkoja tehdään.

2.3 Pietarin edustusto

Edustusto ei ole venäläinen oikeushenkilö, vaan suomalaisen yrityksen osa, joka sijaitsee Venäjällä. Edustusto edustaa emoyhtiötään, eikä se harjoita kaupallista toimintaa, pikemminkin sen toimenkuvaan kuuluu toimintaympäristön seuranta ja markkinointi. (Ikävalko 2009.) Jos yritys harjoittaa Venäjällä liiketoimintaa, perustamatta maahan edustustoa, on yrityksen maksettava saamistaan tuloista lähdeveroa (Lehto 1995, 274).

Karhun ja Nykäsen mukaan (2000, 8 - 9)

edustusto toimii ei-kaupallisella statuksella pyrkien tekemään pääyhtiölle avustavia ja valmistelevia palveluja, asiakashankintaa, markkinointikartoituksia ja muutoinkin edesauttamaan kauppasopimusten syntymistä. Itse sopimuksia edustuston päällikkö ei ole oikeutettu allekirjoittamaan Venäjällä, mikäli edustusto haluaa pitäytyä ei-kaupallisena yksikkönä. Kaupallisen toiminnan lähtökohtana pidetään verosopimuksen kiinteän toimipaikan määrittelyä: mikäli ulkomaiselle juridiselle henkilölle ei Venäjällä synny verosopimuksen tarkoittamaa kiinteää toimipaikkaa, ulkomaisen yhtiön ei tarvitse maksaa tuloveroa Venäjälle. Sen sijaan paikallisverot ja arvonlisävero maan sisäisenä verona tulee tarvittaessa maksaa. Se seikka, että edustustolla on kiinteä toimipiste (henkilökuntaa, kalustoa etc.) Venäjällä, ei tee siitä kiinteää, vaan toiminnan sisältö ratkaisee sen verotuksellisen aseman. Pääyhtiö kantaa kaikki riskit edustuston toiminnasta. Edustusto voi toki tehdä kaupallisia sopimuksia Venäjällä ja ottaa rahaa ruplina pankkitililleen. Tästä seurauksena tulee velvoite maksaa liiketulosta tulovero Venäjälle. Tämä vero Suomen ja Venäjän välisen kahdenkertaisen verotuksen estävän sopimuksen perusteella hyvitetään suomalaisen pääyhtiön verotuksessa 29 %:iin saakka nettovoitosta (v. 2000). Hyvityksen toteuttaminen edellyttää Venäjän verottajan antamaa todistusta maksetusta verosta.

Saimaan Matkaverkon Pietarin edustusto tarjoaa venäläisille yksityis-, ryhmä- ja liikematkailijoille palveluita, kun nämä haluavat matkustaa Suomeen tai Suomen kautta muualle maailmaan. Tarjolla on muun muassa viisumipalveluita, lento- ja junalippuja, hotellimajoitusta, kaikkea laidasta laitaan. (Saimaa Travel 2009b.) Pietarin edustusto ei ole kaupallinen yksikkö vaan niin sanottu vientikaupan myynti- ja markkinointikonttori. Edustusto edistää Saimaan Matkaverkon yleisiä intressejä (Mustajärvi 2009). Yhteistyö, jota Saimaan Matkaverkko Lappeenrannassa tekee Pietarin edustuston kanssa, on asiakaspalvelua, asiakastilaukset hoidetaan joko osittain tai kokonaan yhteistyön perusteella. Lappeenrannasta tilataan muun muassa Suomen sisäisiä junalippuja, laivalippuja ja hotellimajoitusta. Pietarista puolestaan tilataan muun muassa Venäjän sisäisiä junalippuja, kuljetuksia ja hotellimajoitusta. Yhteistyöhön kuuluu myös kyselyt edustuston työntekijöille tai toisinpäin, muun muassa kysellään Pietarista, sen nähtävyyksistä ja esimerkiksi ravintoloista. Asiakaspalvelun tueksi saadaan puolin ja tosin hyödyllistä tietoa ja mahdollistetaan asiantunteva asiakaspalvelu.

Edustuston tärkeimpiä asiakkaita ja kohderyhmiä ovat yritysasiakkaat, suomalaisten yritysten ja organisaatioiden pietarilaiset filiaalit tai yhteisyritykset, matkatoimistot, loppukuluttajat ja suomalainen matkailuelinkeino. Myös tulevaisuudessa Venäjän muiden miljoonakaupunkien asukkaat ovat potentiaalinen asiakaskunta. Edustuston toiminnan tarkoituksena on olla portti Suomeen ja muualle maailmaan Suomen kautta. Edustusto on samalla Suomen infopiste ja ajatus on, että kaikki palvelut löytyvät yhdestä toimistosta. (Mustajärvi 2009.)

Edustuston päällikön työtehtäviin kuuluu edustuston toimenpiteiden kokonaisuuden hallitseminen ja järjestyksen pitäminen. Lisäksi yksi hänen tärkeimmistä tehtävistään on markkinointi. Päällikkö hankkii asiakkaita ja ylläpitää yhteyksiä mediaan ja konsulaattiin sekä pitää luento- ja koulutustilaisuuksia. Lisäksi hän hoitaa loppukuluttajatyötä infopisteen kautta sekä pitää ajan tasalla yhteyksiä Pietarin ja osin myös Moskovan matkatoimistoihin. Käytännössä hän hoitaa myös kaikkia mahdollisia juoksevia asioita, kuten lipputilauksia, kuljetuksia ja asiakaspalvelua, esimerkiksi olemalla vastassa asiakkaita juna-asemalla. (Mustajärvi 2009.)

2.4 Suomen infopiste

Suomen infopiste, Finn-Info Rossia, on Saimaan Matkaverkon matkailumarkkinointiin keskittyvä yksikkö, joka tarjoaa suomalaisille matkailuyrityksille elävän ja ajan tasalla olevan yhteyden Venäjän ja erityisesti Pietarin matkailumarkkinoille (Finn-Info). Finn-Info, yrityksenä Suomen Tie Oy, oli aikaisemmin itsenäinen osakeyhtiö, jolla on kolme osakasta: Saimaan Matkaverkko, Remal International Oy ja edustuston päällikkö Marja Mustajärvi. Vuoden 2009 alussa Suomen Tie Oy fuusioitiin Saimaan Matkaverkkoon. Finn-Info toimii Pietarissa samoissa tiloissa Saimaan Matkaverkon Pietarin edustuston kanssa. (Laine 2009a.)

Yrityksen toiminta-ajatuksena ovat seuraavat kohdat (Finn-Info.):

- *Tarjota matkailuelinkeinolle sen tarvitsemia markkinointipalveluita*
- *Tarjota matkailun ammattilaisille erilaisia koulutustapahtumia ammatillisesti tärkeistä teemoista ja ajankohtaisista aiheista (mm. asiakaspalvelu, maatuntemus, kulttuuri, markkinatieto)*
- *Tarjota medialle ajankohtaista tietoa Suomesta matkailun kohdemaana*
- *Toimia linkkinä maiden matkailutoimijoiden välillä*
- *Tarjota loppukuluttajan tarvitsemia infopalveluita Pietarissa.*

Finn-Info suunnittelee ja toteuttaa asiakkaiden toiveiden mukaisesti muun muassa:

- *Markkinointikampanjat (lehdet, tv, radio, ulkomainonta) Venäjällä*
- *Myyntitapahtumat, yrityskäynnit, osallistumiset messuille Venäjällä*
- *Matkanjärjestäjien ja median tutustumismatkat Suomeen*
- *Koulutustapahtumat Suomessa ja Venäjällä.*

(Finn-Info.)

Finn-Infon asiakkaita ovat sekä suomalaiset että venäläiset. Asiakkaat ovat matkailun ammattilaisia ja loppukuluttajia, median edustajia sekä muita Suomesta kiinnostuneita asiakasryhmiä. Finn-Info keskittyy toiminnassaan löytämään asiakkailleen parhaiten sopivia konkreettisia, myyntiä ja markkinointia tehostavia toimenpiteitä. Työssä hyödynnetään monipuolisia ja pitkäaikaisia suhteita kummankin maan matkailun ammattilaisiin ja mediaan. Pietarilaisia loppukuluttajia varten toimistossa toimii Suomen matkailun infopiste. Infopisteessä on

saatavilla esitejakelussa mukana olevien suomalaisten matkailuyritysten ja -organisaatioiden venäjänkielisiä esitteitä, karttoja ja muuta matkailumateriaalia. Tarvittaessa henkilökunta etsii lisätietoa internetistä ja ohjaa asiakkaan joko matkanjärjestäjän tai suomalaisen matkakohteen palveluiden piiriin. Loppukuluttajien lisäksi pietarilaiset matkatoimistot hakevat ajankohtaista matkailutietoa ja materiaalia. Niille myös tiedotetaan säännöllisesti saatavilla olevista materiaaleista. (Finn-Info.)

2.5 Tytäryritykset

Saimaan Matkaverkolla on kaksi tytäryritystä, toinen Venäjällä, toinen Suomessa. Suomessa tytäryritys määritellään seuraavasti: tytäryhtiö on yritys, jonka äänivallasta emoyhtiöllä on yli 50 % osuus joko suoraan tai välillisesti (Tilastokeskus). Tytäryritykset on perustettu helpottamaan yritystoimintaa ja siten jakamaan yritystoiminta eri sektoreille.

OOO Saimaa Travel Russia on Saimaan Matkaverkon tytäryritys Venäjällä. Yritys on rajavastuuyhtiö, mikä tarkoittaa, että osapuolet vastaavat yhtiön velvoitteista vain sijoittamansa omaisuuden rajoissa (Lehto 1997, 266). Yleisen säännön mukaan yritys ei ole velvollinen julkistamaan tietoja toiminnan tuloksista (SVKK ry 2005, 29). Tytäryritys on perustettu vuonna 2006 ja se toimii Pietarissa. Tytäryritys Venäjällä on aina venäläinen oikeushenkilö, jolla on samat säännöt kuin muillakin venäläisillä yrityksillä. Tytäryritys voi harjoittaa tuotannollista toimintaa, käydä kauppaa tavaroilla ja palveluilla, ostaa ja myydä. Saimaan Matkaverkon tytäryhtiö on rajavastuuyhtiö, tunnus OOO, eli kaupallista toimintaa harjoittava yhtiö, joka on perustettu, koska yrityksellä on tarve tarjota kaupallisia palveluita Venäjällä. Edustusto Pietarissa ei voi harjoittaa liiketoimintaa, joten businessyritys tekee liiketoiminnasta konkreettista (Mustajärvi 2009). OOO Saimaa Travel Russian asiakkaita ovat venäläiset yritykset ja kuluttajat sekä suomalaisten yritysten Venäjällä toimivat tytäryhtiöt. Tytäryhtiön kirjanpito hoidetaan Pietarissa, kirjanpitäjä kuuluu Pietarin toimiston henkilökuntaan.

Nykyisin Venäjällä yleistä on, että yrityksen etabloituessa Venäjälle yritykselle hankitaan venäläinen johtaja (SVKK ry 2005, 14). Tytäryrityksen pääjohtajana toimii itse Saimaan Matkaverkon toimitusjohtaja Kirsti Laine. Osa Pietarin edustuston työntekijöistä tekee töitä myös OOO Saimaa Travel Russialle. He tekevät työtä molemmille yrityksille, Saimaan Matkaverkolle, Pietarin edustustossa, ja sen venäläiselle tytäryritykselle. Työ jakautuu suunnilleen puoliksi.

Saimaa Travel Oy on Saimaan Matkaverkon suomalainen tytäryritys. Tytäryritys on varustamo, joka harjoittaa kesäsesongin aikana laivaliikennettä Lappeenrannasta Viipuriin Saimaan kanavaa pitkin. Saimaa Travel Oy on vuokrannut Lappeenrannan Laivat Oy:n omistaman laivan m/s Carelian viideksi vuodeksi. Tytäryrityksen henkilökuntaan kuuluvat kaikki kesäsesonkina laivalla työskentelevät henkilöt. Tytäryrityksen pääjohtajana toimii Saimaan Matkaverkon toimitusjohtaja. Saimaa Travelin kirjanpidon hoitaa ulkopuolinen tilitoimisto yhdessä Saimaan Matkaverkon Lappeenrannan toimiston kirjanpito-osaston kanssa, joka hoitaa muun muassa maksuliikenteen, ostolaskut ja palkanmaksut.

3 TIEDOTUS JA VIESTINTÄ

Markkinointi ja mainonta ovat elintärkeitä osa-alueita, varsinkin on kyse pk-yrityksestä Suomessa ja Venäjällä. Hyvin toteutetut markkinointi ja mainonta takaavat, että yrityksen tuote tulee hyvin esille ja antaa asiakkaille heidän tarvitsemansa informaation. Jos yritys pitää tarpeellisena tehdä selvityksen Venäjän markkinoista, voi yritys tehdä markkinatutkimuksen, joka antaa tietoja toiminnasta Venäjällä. Markkinointitutkimus myös kertoo, onko yritykselle tarve ja kysyntä. Vaikka tietty asiakaskunta olisikin jo saavutettu, niin sille tiedottaminen ja tehokas markkinointi ja mainontastrategia ovat elintärkeitä ja ne myös mahdollistavat uudet asiakaskunnat ja asiakassuhteet.

3.1 Markkinointi

Markkinointi merkitsee venäläisille laajamittaista mainontaa: ulko- ja lehti-mainontaa, näyttävän Internet-sivun laatimista, markkinointimateriaalin tekoa ja tilaisuuksiin osallistumista. Markkinoinnissa venäläisiä kiehtoo vapaus toimia, luovuuden käyttö, suorituspainoiden helpottaminen verrattuna myyntityöhön, mahdollisuudet edustamiseen, matkusteluun ja osallistumisoikeus eri PR-tilaisuuksiin. Markkinointi on venäläisistä hauskaa, jos siihen on tarvittavasti rahaa. (Filppula 2009, 156.)

Markkinoinnilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla selvitetään, mitä tarpeita mahdollisilla asiakkailta on, luodaan heille uusia tarpeita, osallistutaan kyseisten tarpeiden tyydyttämiseen tuotekehityksellä, tiedotetaan tuotteista mahdollisille asiakkaille ja toimitetaan niitä heille taloudellisesti kannattavalla tavalla (Perilä-Jankola 2001, 30). Markkinoinnin tehtävät jakautuvat kahteen osaan; markkinointistrategiaan ja markkinointitaktiikkaan. Markkinointistrategiaan sisältyvät tiedon kokoaminen, analysointi ja suunnittelu, markkinointitaktiikkaan mainostaminen, myynninedistäminen, suhdetoiminta ja myyntipalvelu. (Perilä-Jankola 2001, 34.) Lisäksi tärkeä osa-alue on myyminjälkeinen palvelu, jota arvostetaan nyky maailmassa yhä enemmän ja enemmän. Nykyisin jopa elämän laatu rinnastetaan yhteen markkinoinnin käsitteen kanssa, ihmisille tulee tarjota kaikkea, kunhan kohderyhmän valinta on oikein onnistunut. Markkinointi Venäjällä kulkee myös ihmiseltä toiselle, eli jos yksi henkilö on tyytyväinen tuotteeseen, on mitä todennäköisintä, että hän suosittelee tuotetta eteenpäin ja niin syntyy kysyntää ja parhaimmassa tapauksessa todella pitkiä asiakassuhteita.

Suomalainen myyntitapahtuma poikkeaa venäläisestä. Venäjällä asiakassuhteiden hoitoon on panostettava kotimaata enemmän ja asiakassuhteen ylläpitäminen vie Venäjällä enemmän aikaa. Venäläinen asiakas haluaa olla avainasiakas, joka saa mahdollisimman paljon huomiota ja jonka tilaus on käsiteltävä yksöstilauksena. Suomalaiset eivät aina käsitä huomion tarvetta ja luulevat työn olevan tehty, kun tuote on myyty. Venäläisten kanssa tilanne on erilainen: kaupanteon jälkeinen toiminta määrittelee jatkoon tulevista liikesuhteista. Venäläiset eivät siedä henkilöstövaihdoksia, vaan haluavat tietyn myyjän olevan alusta

loppuun heidän tilauksensa käsittelijöinä. Myynninjälkeisen palvelun merkitystä ei siis tulisi missään nimessä unohtaa. (Laakso 2009, 82.)

Tuotteen elinkaaren rakenne on sama Venäjällä kuin Suomessa. Heräämisvaihe, kehittämisvaihe, stabiilivaihe, vanhentumisvaihe ja päättymisvaihe käydään yleensä loppuun asti vaiheittain Suomessa, mutta Venäjällä kaikkia vaiheita ei kerkeä välttämättä käydä läpi, kun kansa on jo vaihtanut uudempaan kiinnostuksen kohteeseen. Tuotteen hengissä säilymisen taistelu on Venäjällä kovaa, koska yritykset eivät pääse strategisiin tavoitteisiin välttämättä koskaan, jos tekevät jotain väärin. Tuotteen kannalta Venäjällä tärkeää on kauneus, nopeus, erikoisuus, muodikkaus ja joillekin jopa korkea hinta. (Perilä-Jankola 2001, 36 - 37.)

Venäjällä tärkeä osa markkinointia on henkilökohtainen myyntityö, joissa henkilösuhteet nousevat korkeaan arvoon, luottamuksen ja suosituksien tulee olla hyvät. Venäjällä venäläisen materiaalin tarjoaminen on elintärkeää ja siitä näkee yrityksen sijoituksen omaan tuotteeseensa. Markkinoinnin keinona on menekinedistäminen messuilla, näyttelyissä ja seminaareissa, ja tärkeää on oman kohderyhmän selvittäminen. Myymälän tai toimipisteen sisä- ja ulkopuolella tapahtuva markkinointi, niin kuin hintakampanjat, tarjoukset ja kilpailut ovat hyvää myynnin edistämiseksi. Suureen arvoon nousee myös suhde- ja tiedotustoiminta, PR, jota ei missään vaiheessa pidä unohtaa. Ulkoisen suhdetoiminnan kohteena asiakkaat, tavarantoimittajat, tiedotusvälineet ja muut yrityksen sidosryhmät tulee ottaa huomioon. (Ikävalko 2009.)

Venäjällä menekinedistämisen eri menetelmät ja niiden teho poikkeavat niistä, mihin suomalaiset ovat tottuneet. Venäjällä on otettu käyttöön kaikki länsimaisissa harjoitetut keinot esimerkiksi kulutustuotteiden tarjonnassa. Menekinedistämisen keinojen tehokkuus ei kuitenkaan ole verrattavissa esimerkiksi Suomen oloihin. Tehoon vaikuttavat niin rakenteelliset erot, esimerkiksi postin kulku, kuin kulttuuriset erot; se mikä Suomessa koetaan aggressiiviseksi, on Venäjällä normaalia, ja mikä Venäjällä ei ole soveliasta tai miten Venäjällä ei toimita, on juuri se, miten asia hoidetaan Suomessa. (Tiri 2009, 130.)

Saimaan Matkaverkko ei ole koskaan pitänyt tarpeellisena tehdä tai teettää markkinatutkimusta, koska alun perin yritykselle oli tarve ja kysyntä. Markkinatilanne oli selvillä ja ympäristö ennestään tuttu. (Laine 2009a.) Saimaan Matkaverkon Lappeenrannan toimiston markkinoinnin tärkeimpänä tiedotusväylänä voidaan sanoa olevan yrityksen Internet-sivustot. Internet-sivustojen päivitys onkin todella tärkeä markkinointikeino, ja hyvin organisoidut sivustot takaavat sekä vanhojen että uusien asiakkaiden ajan tasalla pysymisen ja siten antavat hyvän kuvan yrityksestä.

Suomenkielisten sivujen päivitys tapahtuu toimistolla ja siten takaa tarjousten ja uutisten tuoreuden. Toisaalta taas englanninkielisten sivujen päivitys ei ole täysin ajankohtaista, koska niitä ei pystytä itse toimistossa päivittämään, vaan päivityksen hoitaa ulkopuolinen taho, erillinen mainostoimisto. Venäjänkielisten sivujen hoito ja päivitys on myös ulkopuolisen mainostoimiston hoidettavana, venäläiset sivustot ovat suppeammat kuin suomenkieliset, mutta enemmän ajan tasalla kuin englanninkieliset sivustot. Tavallaan venäjänkielisten sivustojen päivitys on myös Pietarin edustuston tehtävä, se toimittaa mainostoimistolle materiaalin sivuja varten. Mainostoimiston käyttäminen maksaa, joten kaikkia tarjouksia niiden hoitamille sivuille ei ole mahdollista, eikä missään nimessä edes kannattavaa laittaa. (Laine 2009a & Laine 2009b.)

Markkinointikeinona esitteet ovat myös tärkeitä; kaikista yrityksen päätuotteista on olemassa esitteet, joista saa asiantuntevan vaikutelman. Esitteiden postitukset ja jakelu eri kanavien kautta takaa tiedon siirtymisen sidosryhmille. Muun muassa esitteiden saatavuus yhteistyökumppaneilta, erilaisista kotimaan myyntitapahtumista, messutapahtumista ja yritystilaisuuksista on taannut tiedon siirtymisen.

Ongelmia aika ajoin voi tulla esille, kun toimitaan Venäjällä ja tiedot muutoksista saadaan yhtäkkiä tai joskus jopa hieman myöhässä. Hyvänä esimerkkinä tästä on kesän 2009 alussa tullut tieto viisumivapaudesta, tämä tieto tuli todellakin yllättäen. Huolimatta siitä, että esitteiden teko viivästyi, markkinointiyhteyttä ei menetetty, vaikka niin voisi kuvitella käyvän. Saimaan Matkaverkko kiinnitti huomiota esitteiden puuttuessa muihin mainontakeinoihin viisumivapauden sel-

vittyä ja muisti potentiaalisia asiakkaita eri kohderyhmistä usein eri markkinointikeinoin. Tulevaisuudessakin on siis tärkeää muistaa, että yritys ei ajautuisi ajattelemaan pelkästään Internet-markkinoinnin tärkeyttä, vaan se muistaisi myös ne asiakkaat, jotka eivät Internetiä käytä.

Markkinointi on pitkälle suunniteltua toimintaa, joka vaatii pitkäjänteistä työtä myytävien tuotteiden ja potentiaalisten kohderyhmien löytämiseksi, olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitämistä ja kehittämistä, kilpailijoiden huomioimista tuotekehittelyssä; jokainen toimistossa osallistuu tuotteidemme markkinointiin, jokaiselle on myös muotoutunut oman tehtäväkuvan mukainen asiakaskunta, esim. ryhmäasiakkaat, viisumiasiakkaat, liikematkaajat, Viipurin hotelli-asiakkaat, jne. ja jokainen on suoraan yhteydessä ”omiin” asiakkaisiinsa (Jäntti 2009).

Markkinointikeinoina Lappeenrannan toimistossa Internet-sivustojen ja esitteiden lisäksi käytetään myös sähköpostia ja henkilökohtaista suhdetoimintaa, joista molemmat ovat erittäin tehokkaita keinoja.

Pietarin edustuston markkinointi on toteutettu edustuston päällikön kautta. Hän on periaatteessa vastuussa markkinoinnin hoitamisen ajoituksesta. Markkinointikanavina tärkeimmät ovat pietarilaiset matkatoimistot sekä Pietarissa toimivat suomalaiset liikeyritykset ja organisaatiot sekä niiden venäläiset filiaalit. Markkinoinnin yhteistyökumppanina on pietarilainen media. Loppukuluttajat saavat informaation infopisteen toiminnan kautta. (Mustajärvi 2009.)

Saimaan Matkaverkko on ottanut käyttöön yhteisen markkinointistrategian Lappeenrannan ja Pietarin toimistossa. Markkinointisuunnitelman kehittäminen tulee tarpeeseen, ja se takaa sen, että markkinoinnista tulee johdonmukaista ja yhtenäistä. Yhteisen markkinointistrategian kehittämistä voi kuvailla toiminnan tehostamiseksi, ja sen tarve tuli ilmi ennen tämän työn valmistumista. On siis huomattava, että yritys on valmis kiinnittämään huomiota epäkohtiin. Markkinointisuunnitelmaan palataan uudelleen kappaleessa 5.4 esittelemällä, mitä siihen liittyy.

3.2 Mainonta

Venäjän mainosmarkkinat ovat mainostoimistojen valta-alueita. 2000-luvulla suurimman osuuden mainosmarkkinoista vie televisio, venäläiset eivät enää lue lehtiä entiseen tapaan, vaan parhaiten mainonta tavoittaa venäläiset juuri televisioon välityksellä. Venäjällä on 16 valtakunnallisen kanavan lisäksi noin 200 alueellista kanavaa ja useita pelkkiä mainoskanavia. Nykyisin myös lehti-mainonnan ohella radiomainonta on laskussa. (Ikävalko 2009.) Venäjällä toimitaessa juuri oikeiden mainontakanavien selvitys on elintärkeää, jotta tieto ei mene hukkaan ja häviä niiltä, joille se oli tarkoitettu.

Yleisimmät mainontakanavat Venäjällä ovat sanoma- ja aikakauslehdet, unohdettava ilmaisjakeluita ja ammattilehtiä, sähköinen mainonta, kuten Internet, ulkomainonta, kuten bussit, metro, mainostaulut sekä suoramainonta (Ikävalko 2009). Vaikka ulkoinen mainonta menettää otettaan, se on Venäjällä paljon suurempaa ja tuottavampaa kuin Suomessa, ja yritykset yleensä panostavat ulkomainostensa laatuun. Internet-mainonta on Venäjällä vielä toistaiseksi suuren nousijan roolissa, ihmiset hankkivat Internet-yhteyksiä yhä enemmän ja todennäköistä on, että ajallaan Internet nousee tärkeämmäksi mainosvälineeksi.

Vuoden 2007 tietojen mukaan Venäjällä oli n. 10 miljoonaa Internet-asiakasta. Kanadalaisen tutkimuslaitos Maravedisin mukaan Venäjällä Internet-yhteys on alle 25 %:lla kotitalouksista. Tyypillinen netin käyttäjä on 25 - 30-vuotias korkeakoulutuksen saanut mies. Romiran Pietarissa tekemän tutkimuksen mukaan miehet muodostavat netin käyttäjistä 63,7 %. (Moijanen.)

Business to Business -mainonta on vasta alkumetreillä Venäjällä, mutta erikoislehtien asema oman alan tuotteena on erittäin merkittävä ja B2B-mainonnalle on kysyntää. Venäjän mainosmarkkinoiden koko on edelleen erittäin suppeaa verrattuna esimerkiksi Länsi-Eurooppaan. On kuitenkin muistettava, että kehitykselle on varaa, ja jos talous jatkaa kasvua, niin jatkavat myös mainosmarkkinat. (Moijanen.) Suoramainonta Venäjällä on paljon vähäisempää kuin Suomessa, koska kuluttajista ei ole riittävästi tietoja, osoitekantoja ei ole olemassa ja postin kulku on epäsäännöllistä (Tiri 2009, 138).

Mainonnassa tärkeäksi katsotaan mainonnan tavoite, tieto kohderyhmästä, markkinatilanteesta, kilpailijoista ja asiakkaista. Oikean median löytäminen on haaste, lisäksi oikea ajoitus ja kulttuurin ja tapojen tunteminen on äärimmäisen tärkeää. Hyvä valmistautuminen, oikea asenne ja lähestymistapa sekä oman tuotteen hyvä tuntemus takaavat mainonnan onnistumisen. Venäläiset arvostavat kielitaitoa, suosituksia ja venäjänkielistä materiaalia, tuotekuvauksien tulee olla osuvia ja kuvastojen näyttäviä, se mikä Suomessa koetaan suureksi ja hienoksi, ei välttämättä ole sitä Venäjällä. Mainonnan kanssa käsi kädessä kulkee tiedottaminen niin uutuuksista kuin yhteistietojen muuttumisilmoituksista, säännöllistä yhteydenpitoa arvostetaan, ei pelkästään kanta-asiakkaiden keskuudessa, vaan muidenkin. (Perilä-Jankola 2001, 94 - 95.)

Saimaan Matkaverkon Lappeenrannan toimiston mainonta keskittyy lehtimainontaan ja Internet-mainontaan. Kesäsesonkina lehtimainonta on huipussaan, mutta muina vuodenaikoina se hiipuu. Lehtimainonta on tehokas keino löytää kohderyhmät ja Saimaan Matkaverkon mainoksia on ollut useissa eri julkaisuissa, kuten paikallisissa sanomissa ja suurimpana Helsingin Sanomissa. Lisäksi yritys mainostaa ympäri vuoden muutamissa julkaisuissa, kuten Taloustaito lehdessä ja Kauppakamarin verkkolehdessä. Lehtijulkaisuissa Saimaan Matkaverkon mainoksen voi nähdä usein myös harvinaisemmissa lehdissä, jotka ilmestyvät noin muutaman kerran vuodessa, kuten matkailualan lehdissä Loma-Suomi ja Etelä-Karjalan Lomaopas. Näissä kyseisissä julkaisuissa näkyvyys on taattu ja mainonta saavuttaa yritykselle epätavallisetkin kohderyhmät.

Lappeenrannan toimipiste käyttää myös hyväkseen ulkomainontaa ja paikallismainontaa. Sen mainos voidaan nähdä yhteistyökumppanien kanssa tai yksinään kaupungin katukuvassa, ja yritys on mukana erilaisissa tapahtumissa mainostensa kera. Lisäksi radiomainonta on yritykselle tuttua.

Internet-mainonnassa yritys löytyy omien kotisivujen lisäksi Google hakupalvelimesta usealla eri hakusanalla.

Mainonnalla on venäläisille suuri merkitys. Koska esimerkiksi kuluttajaneuvonta ei ole länsimaisen kehityksen tasolla, on mainonta erityisen tärkeä tiedonsaanti-

kanava. Venäjällä on helpompi myydä tuotteita, jotka ovat tunnettuja ja kansainvälisesti hyväksytyjä. Venäläiset ovat hyvin kokeilunhaluisia ja tuotteita kokeillaan ja vaihdetaan paljon. Yksilöllisyyden korostaminen on Venäjällä nuorten uusi suuntaus, muuten käsite on suppeampi kuin länsimaissa. Mitä laajemmin tunnettu brandi on kyseessä, sitä parempi. (Aitio 2009, 148.)

BTL-markkinointi, Below the line-markkinointi, jonka toimenpiteisiin kuuluvat promootiot, myymälänäkyvyys, sponsorointi ja tapahtumat, on nousemassa entistä suosittumaksi (Aitio 2009, 153).

Pietarin edustuston mainonta on myös monipuolista. Mainonnan keinoina tärkeimmät ovat flayerit eli lentolehtiset, tapahtumat, henkilökohtainen vaikuttaminen ja tärkeässä roolissa toimiva infopiste. Edustusto järjestää tilaisuuksia paljon itse, ja päällikkö osallistuu paljon muiden järjestämiin tapahtumiin. Näissä tilaisuuksissa verkostoidutaan ja tietoa saatavilla olevista palveluista on esillä. Tapahtumia ovat muun muassa konsulaatin järjestämät tilaisuudet, Pietarin liike-elämän sekä matkanjärjestäjien järjestämät tapahtumat. Päällikön mielestä myös juna Suomen ja Venäjän välillä on hyvä verkostoitumispaikka, kaikki riippuu ainoastaan siitä, kuinka aktiivinen ja kiinnostunut itse on toimimaan ja vastaanottamaan tietoa. (Mustajärvi 2009.)

3.3 Sisäinen ja ulkoinen viestintä

Yritys on organisaatio eli kokonaisuus, jonka toiminnalla on tarkoitus ja tavoitteet ja jolla on tarve tiedottaa itsestään ja kommunikoida ympäristönsä kanssa. Organisaation sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä on käytetty käsitettä tiedotus tai tiedottaminen, ja ajatus taustalla on yrityksen tarve ja hyöty kertoa itsestään myös ulkopuolisille. Usein tiedotusta pidetään hyvin yksipuolisena tietona yritykseltä sidosryhmille, mutta se on myös ympäristön kiinnostusta yritykseen ja jopa yrityksen velvollisuus kertoa itsestään ulkopuolisille. (Juholin 2004, 18 - 19.) Juholinin mukaan (2004, 90) yhteisöviestinnällä on käytössään kolmenlaisia keinoja: kasvokkain viestintä, painettu viestintä ja sähköinen viestintä.

Sisäinen viestintä on mahdollisuus ja kriittinen tekijä jatkuvassa muutoksessa. Se on tiedon tuottamista, muokkaamista, välittämistä ja ymmärryksen luomista mutta myös yhteisyyden rakentamista ja kulttuuria, joka kantaa mukanaan ja ilmentää organisaation perimää ja arvoja. (Juholin 2004, 118.)

Sisäinen viestintä Lappeenrannan toimistossa hoidetaan pääasiassa sähköpostin, suullisen viestinnän ja palaverien avulla.

Sähköpostiviestinnän räjähdysmäinen kasvu on monissa yhteisöissä johtanut sähköpostin käytön sääntöjen, ”netikettien”, laadintaan. Niissä on noussut esiin seuraavanlaisia asioita:

- *Jakelulistojen luominen ja käyttö järkeväksi ja tilanteeseen sopivaksi, eroon turhista jakeluista*
- *Huomio otsikointiin (aihe tai subject), jonka tulisi antaa vastaanottajalle yhdellä silmäyksellä tieto, mistä on kyse.*
- *Suoraan asiaan eikä pitkiä esipuheita. Jos asia vaatii pitkän johdannon, silloin sähköposti on väärä väline.*
- *Yleiskieli tavaksi, sillä viesti voi levitä laajemmin.*
- *Palaute.*
- *Liitteet antavat lisätietoa, joka on tarpeen.*
- *Tietoturva.*
- *Virallisuus ja tyyli.*

(Juholin 2004, 143.)

Lisäksi Juholin (2004, 134) kertoo teoksessaan *Communicare!*, miten sisäisiä kokouksia voidaan tehostaa suunnittelemalla tilaisuuksia etukäteen eli

- kertomalla tilaisuuden sisältö ja eteneminen yksityiskohtaisesti
- jakamalla aineistoa ja pyytämällä osallistujia tutustumaan siihen
- motivoimalla ihmisiä miettimään kysymyksiä ja puheenvuoroja
- panostamalla esitystekniikkaan siten, että esitettävät asiat havainnollistetaan esimerkiksi grafiikan avulla
- kiinnittämällä huomiota kielenkäyttöön ja viestintätyyliin
- luomalla avoin tunnelma ja aktivoimalla ihmisiä kysymään.

Kyseisessä teoksessa on mainittu myös hyvin selvästi, että viestinnällä on vaikutusta työtyytyväisyyteen, eli mitä paremmin sisäinen viestintä on toteutettu, sitä parempi on työntekijöiden tyytyväisyys. Työntekijöiden tyytyväisyys varsinkin pk-yrityksessä on tärkeä pitää mielessä, koska hyviä työntekijöitä on tänä päivänä yhä vaikeampi löytää. (Juholin 2004.)

Ulkoinen viestintä kuvaa ja määrittelee organisaation eli yrityksen ulkoisia suhteita ja viestintää asiakkaisiin, muihin sidosryhmiin, ympäristöön ja joukkoviestimiin. Kaikki edellä mainitut muodostavat yrityksestä kuvan. Tärkeää ulkoisessa viestinnässä on se, että jos tämä kuva on huono, niin sen voi muokata ulkoisella viestinnällä paremmaksi tai ainakin siihen voi yrittää vaikuttaa, koska imago, mielikuvat, brandi ja maine ovat erittäin tärkeitä yrityksen menestymisen kannalta. Hyvällä maineella on vaikutusta kiinnostuksen herättämisestä aina päätöksentekoon asti, oli sitten kyseessä joko ostopäätös tai työsuhdepäätös. Mielikuva ja maine syntyvät siitä, mitä yritys tekee ja miltä se näyttää ja kuulostaa, prosessi tässä tapauksessa on jatkuva, eikä sitä voi pysäyttää. (Juholin 2004, 146 - 153.)

Ulkoinen viestintä Lappeenrannassa on toimitusjohtajan vastuulla, hän antaa kommentit ja lausunnot medialle ja toimii päätöksentekijänä ulkoisessa viestinnässä. Ulkoisen viestinnän tärkeitä työkaluja ovat myös Internet ja sähköposti. Lisäksi yrityksellä on ollut avointen ovien päivät sekä muita tutustumistilaisuuksia, esimerkiksi silloin kun yritys muutti uusiin toimitiloihin tai silloin kun on haluttu kampanjoida tai mainostaa jotain todella uutta. Ulkoisen viestinnän keinona ovat olleet myös sidosryhmätilaisuudet, jotka kesällä ovat olleet päätuotteen eli risteilyjen yhteydessä. Tärkeimmät sidosryhmät on hyvä tutustuttaa yrityksen palveluihin ja siten pitää suhteita yllä.

Internet ulkoisen viestinnän välineenä mahdollistaa suurien ihmismäärien vierailun sivuille ja sähköpostia voidaan pitää erittäin hyvänä asiakaspalveluvälineenä, jonka avulla voidaan luoda erittäin pitkiäkin asiakassuhteita. Ekstranet tunnetaan käsitteenä kulkevan Internetin rinnalla. Vertaamalla näitä kahta Internet on julkinen ja Ekstranet suljettu. Ekstranet on verkkopalvelu, jota käyttävät ainoastaan valitut sidosryhmät ja tärkeimmät kohderyhmät. (Juholin 2004, 168.) Vaikka Saimaan Matkaverkolla ei ole varsinaista Ekstranettiä, on se korvannut sen muilla toiminnoilla. Tärkeimpien sidosryhmien tiedottamisvälineenä on käytetty esimerkiksi kesäsesongin avajaisristeilyä, joka on ollut kutsuvierasristeily. Tämä todistaa, ettei yrityksellä ole tarvetta Ekstranettiin, vaan sen teho saadaan irti muilla tiedotuskeinoilla.

Pietarin edustuston niin sisäinen kuin ulkoinen viestintä tarvitsee kehitystä. Tieto ei kulje edustuston sisällä eikä ulkoisesti tarvittavan tehokkaasti. Edustustolle tulisi kehittää viestinnän toimintatapa, ottaa käyttöön normisto, joka takaisi viestinnän kulun. Pietarin toimiston viestintään vaikuttavat myös kulttuurierot, joita tarkkaillaan kappaleessa 5.2. tarkemmin.

Pietarin edustustossa sisäinen viestintä kulkee samoja kanavia pitkin kuin Lappeenrannassa, esimerkiksi sähköpostin välityksellä, mutta Pietarissa kynnys ilmoittaa asioista on pienempi. Siitä syystä on hyvin mahdollista, että tärkeitäkin asioita jää tiedottamatta, koska niiden ei ajatella olevan tärkeitä. Tämä johtaa siihen, että eri ihmisillä on eri tietoja ja jos tietoja ei jaeta, voi jotain tärkeää jäädä kokonaan ottamatta huomioon. Ulkoinen viestintä hoidetaan kahdella eri tavalla: koska edustuston päällikkö on suomalainen, hänellä on suomalainen käsitys ulkoisesta viestinnästä ja koska muut työntekijät ovat venäläisiä, he hoitavat ulkoisen viestinnän omalla tavallaan, jos se koskettaa heidän toimenkuviaansa.

4 KIRJANPITO, MAKSUT, LUOTETTAVUUS, JOHTO JA SUHTEET

Yritysmaailmassa ja varsinkin toimintojen ollessa Venäjällä seuraavat aihepiirit ovat täysin kytköksissä toisiinsa: kirjanpito ja maksut sekä luotettavuus, johto ja suhteet. Luotettavuus on avainasemassa ja se on hyvä lähtökohta suhteiden luomiselle ja kirjanpidon varmistamiselle. Myös luotettavuus johtoon on taattu toimivassa yrityksessä. Kirjanpito Venäjällä ja Suomessa poikkeaa toisistaan, kirjanpito esitellään kappaleessa 4.1 mahdollisimman yksinkertaisesti, koska kirjanpito on niin laaja käsite, ettei siihen kannata syventyä liikaa, ettei opinnäytetyö lähde sivuraiteille. Samassa kappaleessa kerrotaan myös pintapuolisesti Saimaan Matkaverkon maksupolitiikasta Venäjällä. Kappaleessa 4.2 syvennytään luotettavuuteen liiketoiminnassa ja kappaleessa 4.3 keskitytään liikelämässä tärkeisiin suhteisiin ja niiden kehittymiseen. Kappaleissa 4.2 ja 4.3 kerrotaan myös Saimaan Matkaverkon kokemuksia aiheiden tiimoilta.

4.1 Kirjanpito

Yrityksen täytyy pitää kirjanpitoa kirjanpitolain mukaan. Lain mukaan jokainen, joka harjoittaa liike- tai ammattitoimintaa on kirjanpitovelvollinen. Suomessa kirjanpitoon merkitään yrityksen ja sen ulkopuolisten sidosryhmien väliset taloudelliset tapahtumat. Kirjanpidon tulee olla jatkuvaa ja järjestelmällistä, kirjanpidolla on kolme tehtävää. Erilläänpitotehtävä, eli yrityksen menoja, tuloja ja rahoja ei saa sekoittaa esimerkiksi omistajan menoihin, tuloihin ja rahoihin. Tuloksenlaskentatehtävä eli Suomessa kirjanpidon päätehtävä on selvittää yrityksen toiminnan tulos ja tuloksen muodostumiseen vaikuttaneet tekijät. Hyväksikäyttötehtävä eli kirjanpidosta saaduilla tiedoilla voidaan suunnitella esimerkiksi tulevaa ja tehdä sen perusteella päätöksiä. (Söderström, Mäkinen & Stenbacka 2006, 1 - 100.)

Suomessa käytössä on kahdenkertainen kirjanpito, eli liiketapahtuma tulee kirjata vähintään kahdelle tilille, tämä kertoo rahan lähteen ja rahan käytön. Kirjanpidon pääsääntönä on myös kirjausten tekeminen joko käyttäen suoriteperustetta taikka maksuperustetta. Tilikausi Suomessa on yleensä 12 kuukautta ja yrityksen tulee laatia tilinpäätös kyseiseltä ajalta. (Söderström ym. 2006, 1 - 100.)

Venäläinen kirjanpito perustuu suunnitelmataloudesta lähtöisin oleviin informaatiovaatimukseen, kirjanpidossa tase on tuloslaskelmaa tärkeämpi ja käytössä on yhtenäistilikartta. Venäläinen kirjanpito laaditaan ruplina ja käytetään kahdenkertaista kirjanpitoa ja pakollista yhtenäistilikarttaa. Tilikausi on yksi vuosi 1.1. – 31.12. Yritysten on laadittava neljännesvuosittaiset tilinpäätökset ja niiden lisäksi vuositilinpäätös kerran vuodessa. Nämä kyseiset raportit menevät verottajalle. Venäjällä pidetään kahta rinnakkaista kirjanpitoa eli varsinaista kirjanpitoa ja verokirjanpitoa. Yritysjohdolla on vastuussa yrityksen kirjanpidon järjestämisestä. Voidaan perustaa kirjanpito-osasto, jonka johtajana toimii pääkirjanpitäjä, toinen vaihtoehto on, että pääkirjanpitäjä hoitaa itse kirjanpidon tai kolmantena vaihtoehtona kirjanpidon ulkoistaminen ulkopuoliselle tilitoimistolle, viimeisenä vaihtoehtona se, että johdolla hoitaa kirjanpidon itse. Venäjällä vähennyskelpoisia ovat liiketoiminnan kannalta perustellut kohtuulliset kulut, jotka voidaan asiakirjoin

vahvistaa ja lisäksi laskujen tulee täyttää tietyt muotovaatimukset. (Heikkonen 2009.)

Venäläisen kirjanpidon päätehtävät ovat luotettavan informaation kertominen yrityksen toiminnasta ja taloudellisesta asemasta niin sisäisille kuin ulkoisille käyttäjille, informaation tuottaminen tiedontarvitsijoille lainsäädännön vaatimusten noudattamisen valvomiseksi ja yrityksen taloudellisen toiminnan negatiivisten tulosten estäminen. Periaatteessa venäläinen kirjanpito tehdään verottajaa varten, yrityksen tulos jää toisarvoiseksi, vaikka se on tärkeä tieto ulkopuolisille, ja kirjanpitäjät voivat ymmärtää negatiivisen tuloksen peittelyn kukin tavallaan. Suomessa asia on tärkeämpi kuin määrä, tiedon käyttäjät ovat investoijia ja muita sidosryhmiä, kun taas puolestaan Venäjällä kirjanpito on puhtaasti viranomaisia varten ja muutoseikat ovat ikävä kyllä asiaa tärkeämpiä. (Heikkonen 2009.)

Pääkirjanpitäjän rooli ja vastuu on suuri;

Pääkirjanpitäjä vastaa venäläisen kirjanpidon hoitamisesta lakien, asetusten, kirjanpito-ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti. Hän laatii kirjanpitopolitiikan, hoitaa yhtiön maksuliikenteen ja esittää tilinpäätökset ja veroilmoitukset oikea-aikaisesti, kattavasti ja luotettavasti. Lisäksi pääkirjanpitäjän vastuualueeseen kuuluu pankki- ja kassatositteiden, tavaroiden ja rahan luovutusta ja vastaanottoa koskevien asiakirjojen allekirjoittaminen yhdessä johtajan kanssa sekä em. asiakirjojen tarkastaminen. Pääkirjanpitäjän rooli ja tehtävät on määritelty sekä kirjanpitolaissa että -asetuksessa. (Karhu 2001, 7.)

Pääkirjanpitäjän hankkiminen on yksi tärkeimpiä henkilöstöhankintoja Venäjällä, sillä hänen persoonansa ja taitonsa vaikuttavat olennaisesti yrityksen toimintaan. Pääkirjanpitäjää kuvattiin toimitusjohtajan jälkeen seuraavaksi tärkeimmäksi henkilöksi yrityksessä. Pääkirjanpitäjällä on sekä valtaa että vastuuta. Hän esittelee muun muassa henkilökohtaisesti tilinpäätöksen verotarkastajalle, mikä voi jopa vaikuttaa yrityksen verokohteluun tai yrityksen tilinpäätöksen käsittelyn nopeuteen. Laki on aina laki, mutta niin kauan kuin sitä voi tulkita monella tavalla, voi kohdella ihmisiä eri tavalla. (Suvanto 1997, 48 - 49.)

Venäläisen tytäryhtiön konsolidointi konsernitaseeseen tarkoittaa venäläisen tytäryhtiön ja suomalaisen emoyhtiön kirjanpitojen yhdistämistä. Jotta kirjanpidot voidaan yhdistää, on kirjanpidon oltava huolellisesti ja hyvää kirjanpitotapaa noudattaen laadittu. Laskentaperiaatteiden tulee olla samat niin emoyhtiöllä kuin tytäryhtiöllä, esimerkiksi kurssierot tulisi ottaa huomioon samalla tavalla.

(Heikkonen 2009.) Emoyhtiö tarvitsee kirjanpitojen yhdistämistä varten venäläiseltä tytäryhtiöltä tilinpäätöksen lisäksi tilinpäätöksen ja taseen liitetiedot. Tilinpäätöksen liitetiedoissa ilmoitetaan muun muassa liikevaihto, ostot ja varaston muutos. (Karhu 2001, 37.)

Saimaan Matkaverkon edustuston kirjanpidon hoitaa koulutukseltaan juristi, Venäjällä toimittaessa kirjanpidon tulee olla tarkkaa, myös siltä osin, että lait elävät koko ajan ja niiden tulkinta voisi käydä vaikeaksi ilman asiantuntevaa koulutusta omaavaa henkilöstöä. Edustuston kirjanpito hoidetaan omana kustannuspaikanaan Lappeenrannasta käsin edustuston kirjanpidon avulla. Kulujen todellinen jakautuminen riippuu kustannuspaikasta, joita ovat Lappeenranta, Pietari ja Moskova. Kulut jaetaan omille kustannuspaikoilleen todellisten kulujen mukaisesti. Saimaan Matkaverkon edustuston ja OOO Saimaa Travel Russian välinen yhteys kulujen jakaantumisen suhteen on selvä, kiinteät kulut, esimerkiksi vuokra- ja puhelinkulut jaetaan niiden kesken tasan.

Venäjällä pankkijärjestelmän kehittymättömyys aiheuttaa ongelmia, eikä pankkijärjestelmä aina palvele liike-elämän intressejä (SVKK ry 2005, 14). Edustustolla tulee olla Venäjällä pankkitili palkanmaksua ja veronmaksua varten. Saimaan Matkaverkon edustustolla on oma tili itävaltalaisessa Raiffeisen pankissa Venäjällä. Pankin valintaan on vaikuttanut se, että Raiffeisen on nykyisen Pohjola-pankin yhteistyökumppani, kyseinen pankki Suomessa on Saimaan Matkaverkon pääpankki. OOO Saimaa Travel Russian tili on siirretty venäläisestä Unicredit pankista Danske Bankiin vuonna 2009. Venäläinen pankki toimii kyllä hyvin, mutta Danske Bankissa on muun muassa Pietarissa suomalaisia päälliköitä, mikä antaa pankille kasvot (Laine 2009a). Danske Bank toimii venäläisiä pankkeja tehokkaammin, muun muassa maksut Suomeen, ja lisäksi yhteydenpito pankkiin on helpottunut vaihdon tapahduttua. Saimaan Matkaverkko käyttää venäläistä pankkia suomalaisten ohella. Tähän pankkiin voi luottaa ihan normaalisti, työtä aiheuttaa enemmänkin maksaminen Venäjälle, koska tilitiedot ovat useimmiten puutteellisia. Lainsäädäntö ja muotovaatimukset eivät vaikeuta Saimaan Matkaverkon kirjanpito-osaston työtä. Lappeenrannassa työskentelevien kirjanpitäjien ei tarvitse osata venäläistä kirjanpitoa, mutta heille pidetyn avoimen lomakehaastattelun mukaan se olisi tarpeen ja auttaisi ymmärtämään

enemmän Venäjän monimutkaista systeemiä. Myös luotettavuus Pietarin edustuston kirjanpitoon on taattu, tästä huolimatta epätarkkuuksilta ei vällytä. Saimaan Matkaverkon yleisin maksuehto on seitsemän päivän netto ja ruplamakset ovat osa päivittäistä ostolaskuihin liittyvää toimintaa.

Avoimen lomakehaastattelun mukaan kirjanpitoon liittyviä toiminnan tehostamiskeinoja olisivat Saimaan Matkaverkon kirjanpidon mukaan seuraavat asiatkohdat;

- Johdon ja kirjanpidon väliseen tiedonkulkuun panostaminen, ja sen kehittäminen paremmaksi ja siten toimivammaksi.
- Tiedon kulku ja tarvittavien dokumenttien ajallaan saanti Pietarista.
- OOO Saimaa Travel Russian keskinäisten ostolaskujen ajantasaisuus, siten etteivät ne tulisi liian suurella viiveellä.

Kyseisiä kohtia ei ole montaa, joten toiminnan tehostamisen ei tulisi olla ongelma.

4.2 Luotettavuus ja johto

Yrityksen johtajalla on venäläisessä yrityksessä tärkeä asema. Johtaja on sekä auktoriteetti, suunnannäyttävä, ohjeistaja ja asioiden konkretisoija. (Stenholm 2009, 99.)

Tällä hetkellä Venäjällä pienten ja keskisuurten yritysten johdossa on sukupolvi, jolle ei välttämättä ole jatkajaa, yritysjohtajat ovat aloittaneet itse bisneksensä ja ovat olleet mukana alusta alkaen, mikä on johtanut tilanteeseen, jossa he eivät osaa irrottautua yrityksestä, eivätkä he luota delegointiin. Venäjällä perheyriksien määrästä ei ole tarkkaa tietoa, koska niillä voi olla lukuisia eri sukunimiä eikä mitään tilastoja tällä hetkellä ole. Perheyriksset ovat suuressa arvossa Venäjällä ja muun muassa Pietarin yliopistot täyttyvät nuorista, joille on jo valmis yritys johdettavana heti valmistumisen jälkeen. (Knatko 2009.)

Joka tapauksessa nykyisin uudet tuulet puhaltavat naapurimaassamme eivätkä kaikki enää halua jatkaa siitä, mihin vanhemmat ovat jääneet. Luotettavuus korostuu Venäjällä Suomea enemmän, kun muun muassa nämä yritysjohtajat ovat

kovien valintojen edessä, ja heidän tulee luottaa tuleviin alaisiinsa, koska jopa Venäjällä sukulaiset voivat loppua kesken. Nykyään Venäjällä onkin paljon pieniä johtajia, managereja, joita on joka toinen henkilökunnasta, mutta periaatteessa heillä ei välttämättä ole mitään valtaa, vaan valta on keskittynyt juuri joko itse pääjohtajalle tai hänen luottopiiriinsä kuuluvalla henkilöllä, joka voi olla esimerkiksi pääjohtajan poika, pojanpoika tai paras ystävä. Venäjällä ihmissuhteet ovat niin korkeassa arvossa, että edes koulutettuun ja pätevään hakijaan luottaminen voi olla ylitsepääsemätöntä, varsinkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. (Knatko 2009.)

Siinä tapauksessa, että luotettavuus on saavutettu ja asioita delegoitu eteenpäin, tulee Venäjällä vastaan seuraava ongelma; vaikka yritysjohtaja on vihdoin uskaltanut saavuttaa luottamuksen, on hänen vaikeinta irrottautua taloudellisesta päätöksenteosta. Vaikka operatiivinen kontrolli on luovutettu muille, on johtaja vielä tiukasti kiinni taloudellisessa puolessa. Tämä tarkoittaa ajan menetystä ja pahimmassa tapauksessa hidastaa ja vaikeuttaa muiden työntekoa ja siten vaikeuttaa yrityksen toimintaa. (Knatko 2009.)

Suomessa luotettavuuteen liittyviin ongelmiin harvemmin törmää, lainsäädäntö ja ihmisten arvomaailma sekä yleinen rehellisyys takaavat luottamuksen. Delegointi uskalletaan toteuttaa, koska jos henkilö, jolle asioita on delegoitu, ei pysty niistä suoriutumaan, voidaan helposti erottaa tai vaihtaa hänen tehtäviään. Toimittaessa Venäjän kanssa luotettavuuteen törmää vaikka ei haluaisikaan, oli kyseessä sitten uusien yhteistyökumppanien hankinta, tilaisuuksien järjestäminen tai linja-autotilaukset. Aina on hyvin tärkeää luoda kirjalliset sopimukset, koska muu ei Venäjällä päde, ja tämän lisäksi taustojen tarkistaminen ei ole turhaa työtä.

Nykyisin myös Venäjällä on ongelmana pätevän työvoiman pitäminen, koska paremmat sopimukset ja ennen kaikkea palkka houkuttelevat työntekijöitä uusiin paikkoihin, ja tästä syystä heistä tulisi pitää kiinni (SVKK ry 2005, 14). Venäjällä ja Suomessa saman koulutuksen saaneet ihmiset eivät kokemusmaailmaltaan vastaa toisiaan. Yleensä venäläisellä voi olla korkea koulutus, mutta

hän ei käytännössä osaa tehdä mitään, ja hänelle on neuvottava kaikkia alusta pitäen.

Saimaan Matkaverkossa luottamus toimii, toimitusjohtaja on delegoinut Pietarin edustuston pääasiallisen toiminnan edustuston päällikölle. Saimaan Matkaverkon toimitusjohtajan on allekirjoitettava kaikki emoyhtiön, edustuston ja tytäryrityksen sopimukset. Tytäryrityksen kirjanpitäjällä on valtakirjalla oikeus käyttää pankkiliikennettä ja hän voi allekirjoittaa esimerkiksi myytyjen matkojen ostolas-
kut tarkistamatta asiaa joka kerta erikseen toimitusjohtajalta. Tästä huolimatta kaikki maksut vaativat jossain vaiheessa toimitusjohtajan allekirjoituksen ja siten hyväksynnän. Ilman luotettavuutta toiminta ei sujuisi ja toiminta suorastaan vaikeutuisi. On fakta, että luottamus on suuri, ja oletus on, ettei kukaan käytä asemaansa väärin. Toimitusjohtajalla on suurempi luotto Lappeenrannan toimistossa työskenteleviin ihmisiin kuin Pietarissa työskenteleviin. Totta kai luottamus-
pulaa ei periaatteessa ole, mutta koskaan ei ole turhaa olla varuillaan ja aika ajoin on hyvä muistuttaa ohjeista ja antaa palautetta. Kaikki ei ole niinkään kiinni toimitusjohtajasta, myös lainsäädäntö vaikuttaa luotettavuuteen. (Laine 2009a.)

Lappeenrannan toimistossa luotettavuus korostuu esimerkiksi siten, että toimitusjohtaja on pyrkinyt keskittymään pääasiassa suurempien linjojen johtamiseen ja suhteiden ylläpitämiseen. Johtajan delegoinnista hyvä esimerkki on se, että Lappeenrannan toimistossa on toimistopäällikkö sekä johdon assistenttina toimiva henkilö. Muiden työnkuvaa voitaisiin vielä selventää entisestään, niin tehokkuus lisääntyisi. Työkuvia on muokattu aiemmin, mutta niihin tulisi kiinnittää huomiota uudelleen. Lappeenrannan toimiston ideana on ollut se, että kaikki tekisivät vähän kaikkea, mutta tämä ei enää toimi, koska yritystoiminta on kasvanut liian suureksi. Toimenkuvien uudelleen muokkaamiseen olisi selvää tarvetta ja se todennäköisesti nostaisi myös työmoraalia. Lisäksi delegointia tulisi tehostaa siinä määrin, kuin se on mahdollista. Selvät päätökset siitä, mitä kukin tekee, takaisi asiakaspalvelun nousun uudelle tasolle. Kaikki työntekijät tietäisivät selvästi kenen vastuualue on mikäkin ja siten ylimääräinen epätietoisuus häviäisi kokonaan.

Venäläisten johtamisessa törmätään usein kulttuurieroihin. Venäläiset kuuntelevat mieluiten passiivisina auktoriteettien, kuten johtajan, antamia käskyjä. Yksinkertainenkin asia voi viivästyä, kun työntekijät odottavat kirjallisia määräyksiä. Venäläisille onkin tyypillistä tehdä ainoastaan asioita, jotka on mainittu työ-sopimuksessa. Erityisen tärkeää on delegoinnin jälkeen varmistaa, että työntekijä pystyy työn tekemään ja valvoa, että työ tulee tehdyksi. Lisäksi työ-sopimuksessa kannattaa kieltää kaikki sivutoimet. (Karhu & Nykänen 2000, 45, 48 - 49.)

Kun suomalainen yritys palkkaa venäläisiä työntekijöitä tytäryhtiöönsä tai edustustonsa palvelukseen, sen tulee noudattaa Venäjän työlainsäädäntöä, lakeja ja asetuksia. Yrityksen sisällä työsuhteista voidaan sopia yrityksen sisäisin määräyksin. Näitä ovat mm. käskyt, salassapitosopimukset, järjestysmääräykset, henkilöasetukset ja vastuukysymykset. Tyypillinen sopimus salassapitomääräyksistä on täydellinen salassapitovelvoite sekä yrityksen että sen asiakkaiden asioista. Usein tehdään myös sopimus täydestä materiaalivastuusta. Sen mukaan työntekijä vastaa henkilökohtaisesti hallussaan olevasta yrityksen omaisuudesta. (Karhu & Nykänen 2000, 44 - 45.)

Luotettavuuteen vaikuttavat suuresti myös henkilökemiat, jos ihminen on luonteeltaan vaikea ja vaikeasti lähestyttävä, se voi tehdä yhteistyöstä myös kanger-televaa. Toisaalta jos henkilö on positiivinen persoona, avoin ja ystävällinen, on luottamuksen rakentaminen paljon helpompaa ja suhteesta saa mitä todennäköisimmin enemmän irti ja siitä voi olla jopa hyötyä.

Pienessäkin työyhteisössä venäläiset eivät suostu sinuttelemaan suomalaista johtajaa, ja mikäli venäläinen itse ylenee rivitasolta, entiset työkaverit siirtyvät teitittelyyn. Venäläiset työntekijät pelkäävät edelleen tehdä itsenäisiä ratkaisuja, mistä syystä pieniinkin asioihin pyritään hakemaan johtajan siunaus virheiden pelossa. (Karhunen, Kosonen, Logrén & Ovaska 2008, 202.)

Luotettavuuden kehittyessä kaikki asiat eivät kuitenkaan ole tarkoitettu kaikkien korville, luotettavuus johtoon on siis elintärkeässä asemassa ja esimerkiksi hallinnollisissa asioissa luotettavuuden tulisi olla ehdotonta.

4.3 Suhteiden Venäjä

Venäläisillä on halu vakuuttua liikekumppanin hyvistä aikeista ja lojaalisuudesta. On saavutus päästä luottohenkilön asemaan, koska se mahdollistaa ja luo pohjan business-yhteistyöhön. Se myös auttaa laajentamaan suhdeverkostoa ja sitä kautta omaa liiketoimintaa, sillä venäläinen liikekumppani tutustuttaa luottokaverinsa muille mahdollisille kumppaneille ja siten hyvän yhteistyön tulokset kertautuvat uusissa liikesuhteissa. Verkostoituminen ei ole uuden teknologia-aikakauden keksintö, venäläiset ovat käytännön tarpeiden vuoksi olleet verkotuneita jo vuosisatoja. (Laakso 2009, 83.)

Tuttavuusverkostot ovat tärkeitä venäläisessä arjessa. Venäläiset arvostavat luotettavuutta ja arvostavat kaikkia tuttaviaan. Pienet huomionosoitukset, kuten syntymäpäiväkortti tai kukat suuren juhlan kunniaksi ovat venäläistä arkea. Venäläiset ovat uteliaita ihmisiä ja liiketoiminnassa kutsu, pieneenkin tapahtumaan, voi olla todella tärkeä. Suhdetoiminta on samalla myös oman yrityksen ja liiketoiminnan markkinointia, yrityksen logon mainostaminen käyntikorteissa ja muissa pienissä liikelahjoissa on äärimmäisen tärkeää. Yrityksen logolla varustetun kynän unohtaminen esimerkiksi ravintolan pöydälle tai kokoustilaan herättää aina kiinnostusta ja luo siten alkavia uusia suhteita, tämä on myös hyvä mainontakeino. Suhdetoiminnan kannalta venäläisille hyviä lahjoja ovat kaikki länsimaiset tuotteet, joiden merkin tai brandin he tunnistavat; alkoholi, savukkeet, solmiot ja kaikki, jossa on jotain ominaista lahjan vastaanottajalle.

Sosiaalisten verkostojen hyödyntäminen on Venäjällä toimivissa yrityksissä arkipäivää. Verkostot ulottuvat yritysten kaikkiin yhteiskuntasuhteisiin, erityisesti työntekijöihin, julkiseen sektoriin ja toisiin yrityksiin. Epäviralliset verkostot olivat kiinteä osa myös neuvostoliittolaista talouselämää. Venäläisen markkinatalouden näkökulmasta henkilöverkostoista on sekä hyötyä että haittaa. Ne voivat lievittää esimerkiksi epärehellisen kilpailun aiheuttamaa epävarmuutta ja auttaa luovimaan epäselvässä lainsäädännössä. Tiukat verkostot voivat kuitenkin myös rajoittaa kilpailua ja jarruttaa talouskasvua. (Salmenniemi & Rotkirch 2008, 93 - 94.)

Suhteiden ylläpitäminen voi pahimmassa, ja valitettavan useassa tilanteessa, johtaa lahjontaan ja siten ylläpitää korruptiota. Liikemaailman ja viranomaisten intressit kohtaavat ja korruptiota peitellään nyky-Venäjällä sponsoroinnin, hy-

väntekeväisyyden ja muiden huomionosoitusten turvin. Tosi asia on harmaan talouden liittyminen suhteisiin ja sen ruokkiminen suhteiden avulla. (mts. 103, 108, 112, 113, 117.)

Vastapainoksi edelliselle on uuden virkamies- ja liiketoimintasukupolven kasvaminen, joka ei halua tahrata nimeään ja mainettaan korruptiolla. Venäjällä on myös mahdollista toimia menestyksekkäästi lakeja noudattaen. Nykyisin Venäjällä on valintoja tehtäessä alettu ajatella myös hintaa ja laatua, eivätkä enää pelkät henkilösuhteet määrää esimerkiksi yrityksen alihankkijoita. Suhteet kuitenkin muistetaan tässäkin tapauksessa ja vanhoja suhteita ei haluta kokonaan purkaa, koska niistä voi olla hyötyä tulevaisuudessa, eli esimerkiksi vanha tavarantoimittaja, joka myy uutta kalliimmalla, saa toimittaa osan tavaroista, jotta suhdetta ei tarvitsisi purkaa. Tällä hetkellä varsinkin nuoret uusilla toimialoilla työskentelevät venäläiset yritysjohtajat myöntävät, että liiketoimintaa ja ystävyyttä on vaikea yhdistää. Tulevaisuudessa, kun kilpailu kovenee, on mitä todennäköisintä, että suhteet yritysmaailmassa kapenevat merkitykseltään ja julkisen sektorin suhteet pysyvät ennallaan. (mts. 103, 108, 112, 113, 117.)

Teemahaastattelussa selvisi, että Saimaan Matkaverkon toimitusjohtajan mukaan suhteet liiketoiminnassa ovat elintärkeitä varsinkin, kun kyseessä on toimiminen Venäjällä. Saimaan Matkaverkon avattua edustustonsa Pietariin yritys sai kontakteja ja suhteita valmiina, kun he jatkoivat työsopimuksia sellaisten henkilöiden kanssa, jotka olivat jo olleet alalla. Suhteiden luonti ja ylläpitäminen tapahtui kuin itsestään. Lisäksi osallistuminen erilaisiin tapahtumiin ja pienikin sponsorointi takasivat suhteiden syntymisen ja voimassaolon. Saimaan Matkaverkko sai nimeä ja rakensi imagoaan osallistumalla venäläisille tärkeisiin tapahtumiin. Yrityksen nimen tunnettavuus, venäläisen tytäryhtiön perustaminen ja laivaliikenteen ottaminen osaksi liiketoimintaa lisäsivät Saimaan Matkaverkon luotettavuutta ja yritys sai osakseen paljon mielenkiintoa. (Laine 2009a.)

Toimiminen monessa kaupungissa Venäjällä lisäsi tunnettavuutta ja maine kiiri siitä, että ei haluttu vallata pelkästään isoimpia markkinoita ja eikä ajateltu vain itseä ja voittoja, vaan keskityttiin ylläpitämään suhteita ja apua sai pyytämällä puolin toisin, ei ainoastaan liiketoimintaan liittyvissä vaan myös henkilökohtai-

sissa asioissa. Suhteet yhteistyökumppaneihin, virastoihin ja pienempiin sidosryhmiin tuli hoitaa asiallisesti ja suhteiden ylläpito taattiin esimerkiksi pienillä lahjoilla tai kutsuilla eri tilaisuuksiin. Toimitusjohtajan kohdalla suhdetoiminta alkoi pienestä, ajan myötä se kasvoi ja tulee tulevaisuudessa kasvamaan vielä entisestään uusiin mittasuhteisiin.

Toimitusjohtaja painotti teemahaastattelussaan, joka pidettiin Saimaan Matkaverkon Lappeenrannan toimistossa 6. lokakuuta 2009, että vaikka suhteet ovatkin tärkeä osa toimimista Venäjällä, ei yritys missään nimessä ole eikä aio sortua lahjontaan ja siten pysyy korruption vastaisena toiminnassaan. Samat henkilösuhdeperiaatteet ovat käytössä Pietarin edustustolla kuin toimittaessa Suomessa; laillisuus tulee muistaa.

5 VENÄJÄLLÄ TOIMIMINEN: KULTTUURIEROT, KILPAILU JA YMPÄRISTÖ

Venäjän kohdalla keskustellaan aina paljon liiketoimintakulttuurista, ”venäläisestä mentaliteetista”, länsimaisesta poikkeavista toimintatavoista ja ulkomaisten yritysten tarpeesta sopeutua paikalliseen liiketoimintaympäristöön. Eroja venäläisten ja suomalaisten liiketoimintakäytäntöjen välillä voidaan selittää niin kulttuurilla, historialla, yhteiskunnallisilla ja taloudellisilla muutoksilla tai jopa ”mentaliteetilla” ja kansanluonteella. (Karhunen ym. 2008, 156.)

Venäläinen aikakäsitys eroaa suomalaisesta oleellisesti. Aikaa ei voi hallita ja tästä syystä aika ei ole raami tai rajoitus työskentelyssä tai tehtävien toteutuksessa. (Stenholm 2009, 99.)

Vastuun ottaminen on edelleen Venäjällä aika harvinaista. Paljon luvataan ja ollaan valmiita tekemään, mutta jotenkin esille tulee se, että lopullista vastuuta asiasta ei oteta. Ehkä syynä on se, että epäonnistuneille asioille on olemassa aina syyllinen ja syyllistä pitää rankaista. Tällöinhän luonnollisesti kukaan ei halua ottaa vastuuta. (Stenholm 2009, 101.)

5.1 Työntekijöiltä saatuja huomioita toiminnan tehostamiseksi

Tässä kappaleessa käsitellään Saimaan Matkaverkon henkilökunnalle toteutetun avoimen lomakehaastattelun tuloksia. Saimaan Matkaverkon Lappeenrannan ja Pietarin toimiston henkilökunnan mielipiteiden ja tuntemusten katsottiin olevan tärkeä osa toiminnan tehostamista. Asiaa on tärkeä tutkia alkulähteiltä, eikä ainoastaan muutamien ihmisten kanssa pohtia, mitä voitaisiin tehdä paremmin.

Tämä kappale nostaa esille molempien toimistojen työntekijöiden mielestä valitsevat epäkohdat. Kaikkien työntekijöiden huomioiminen oli lähtökohta. Osa vastasi suppeammin, osa laajemmin, riippuen osaksi myös siitä, että osa henkilökunnasta ei ole niin paljoa tekemisissä toisen toimiston kanssa vaan hoitaa sellaisia asioita, jotka eivät edellytä yhteistyötä Pietarin edustuston kanssa, tästä esimerkkeinä viisumivirkailija ja Viipurin hotellisuhteita hoitava henkilö Lappeenrannasta.

Pietarin edustustosta saatujen vastausten vähäisyyden syytä ei ole tiedossa, osin se voi johtua siitä, etteivät virkailijat ole tottuneet vastaamaan kyselyihin tai heillä ei ollut tarpeeksi mielenkiintoa tai halua. Lappeenrannan toimistosta kaikki työntekijät vastasivat haastatteluun, Pietarin edustustosta ainoastaan puolet.

Lappeenrannan toimiston työntekijöiltä avoimet lomakehaastattelut saivat seuraavia huomioita toiminnan tehostamisesta.

Miten kuvailisit työpaikan työhenkeä / ilmapiiriä?

Työhenki ja ilmapiiri Lappeenrannan toimistossa ovat erinomaisia. Työkavereihin voi luottaa ja heiltä saa apua tarvittaessa. Itsenäisyys on myös avainasemassa, ainoastaan suurien linjojen politiikka tulee tarkastaa toimitusjohtajalta, muuten voi tehdä itsenäistä työtä ja soveltaa osaamistaan. Työntekijöiden omaaloitteisuus on tärkeä piirre tehokkaan toimivuuden kannalta. Kukaan ei tule kysymään, mitä tehdä seuraavaksi. Itse rinnastaisin edellisen kohdan omaaloitteisuudesta osaksi luotettavuutta.

Kauemmin toimistossa työskentelevien tulisi joka tapauksessa ottaa huomioon se, että uudemmat työntekijät, varsinkin kausityöntekijät eivät välttämättä tiedä toimintatavoista paljoa, ja pieniltäkin tuntuvat itsestäänselvyydet tulisi saattaa heidän tietoonsa. Lisäksi vanhemman työvoiman tulisi arvostaa nuorempien tuomia uusia ideoita ja lähtökohtia ja uusien tulokkaiden tai kausityöntekijöiden muistaa ja arvostaa kokeneempien työntekijöiden tieto taito ja asiantuntemus. Aika ajoin itsestään selviltä tuntuvat asiat voivat tuottaa joillekin muille päänvauvaa, ja sen vuoksi tiedonkulku on äärimmäisen tärkeää myös rinnastettuna työilmapiirin säilymiseen.

Mitkä ovat työpaikan huonot puolet?

Lappeenrannan toimiston avokonttoriratkaisu ei ole kaikkien mieleen. Toisaalta avokonttori viestii hyvästä ilmapiiristä ja asiakkaat saavat hyvän kuvan.

Työergonomiaan sijoittaminen ei ole koskaan turhaa. Mitä paremmin työntekijät viihtyvät ja mitä paremmin heidän hyvinvointinsa otetaan huomioon, sitä parempi on todennäköisesti heidän työpanoksensa ja työmoraalinsa korkeampi.

Miten viestintä toimii?

Suullinen viestintä ei aina ole paras mahdollinen vaihtoehto. Tiedon unohtaminen, sivuuttaminen tai poissaolo jättää osan mahdollisesti tärkeästäkin tiedosta saamatta. Yleensä Lappeenrannan toimistossa tieto kulkee sähköpostin välityksellä, mutta tässä uhkana on tiedon ylikuormittuminen ja unohdus. Jokainen työntekijä tietysti tavallaan säilöo tietoa, muistilapuilla, kansioimalla tai pelkätään painamalla mieleen, joka tapauksessa koska tiedon määrä on niin valtava, on välillä jopa vaikea sisäistää uutta.

Mielestäni toiminnan tehostamisen kannalta ei olisi huono idea luoda työpaikan yhteistä ilmoitustaulua, joka sijaitisi esimerkiksi kaikille saatavalla olevalla asemalla tietokoneessa. Ilmoitustaulua olisi myös helppo käyttää, koska aina ei tietoa etsiessä tarvitse koko sähköpostia käydä läpi, lisäksi koska kaikilla kausi-

työntekijöillä ei välttämättä ole sähköpostia, olisi tieto myös heidän saatavillaan. Ilmoitustaululla oleva tieto koskisi toimintatapoja, poissaoloja, uusia tarjouksia, tuotteita ja kaikki henkilökohtainen tiedoksianto eli kaikki liiketoiminnasta poikkeava ilmoittelu käytäisiin sähköpostitse ja näin kaikki turha jäisi ilmoitustaululta pois.

Ilmoitustaulu pitäisi delegoida jonkun työntekijän hoidettavaksi, eli kaikki henkilökohtaisesti lisäisivät sinne tietoa, mutta yksi henkilö takaisi ilmoitustaulun toimivuuden, hän poistaisi esimerkiksi vanhat ilmoitukset. Tämä voisi olla toimiva ratkaisu, jos siihen sitouduttaisiin. Toiminto olisi myös ennen kaikkea edullinen ja tehokas sekä se vähentäisi turhaa uudelleen ja uudelleen kyselyä samoista asioista. Jos ilmoitustaulu on sellainen ratkaisu, joka halutaan ottaa käyttöön, olisi sen toteuttaminen tehtävä huolellisesti. Jos sinne vain kirjoitetaan tietoa, niin etsiminen suuresta tiedonmäärästä voi olla yhtä vaikeaa kuin sähköpostista eikä toiminta tehostu.

Saimaan Matkaverkon Lappeenrannan toimiston työntekijät kokoontuvat pitämään palavereja, mutta liian harvoin. Palaverit ovat erittäin tehokas keino tuoda tietoa esille, kertoa eri projekteista ja ilmoittaa asioita. Ikävä kyllä, vaikka palavereja olisi, jää niissä päätettyjen asioiden hoitaminen puolitiehen, jos päätökseen asti edes päästään. Palaveri olisi hyvä paikka päättää, kuka tekee mitäkin ja millä aikataululla. Jos jollain on hyviä ideoita tai joku haluaa toteuttaa itseään tekemällä jotain tiettyä asiaa, voisi hän palaverissa kertoa ja siten asiasta voitaisiin keskustella.

Lappeenrannan toimiston työntekijät haluaisivat palaveriinkin, aina mahdollisuuden mukaan, mukaan myös edustuston päällikön, jotta tämä tietäisi Lappeenrannan toiminnasta enemmän ja siten myös työntekijät Lappeenrannassa saisivat tietää, mitä Pietarin toimistolla tapahtuu, mitä projekteja siellä on puolestaan käynnissä. Palavereissa olisi myös hyvä olla sihteeri, palaverin jälkeen kaikille tulosteena, sähköpostina tai generoimalleni ilmoitustaululle tulisi muistiona tieto, kuka tekee mitäkin ja milloin. Näin asiat varmasti hoituisivat ja kaikilla olisi tieto siitä. Vaikka palaverit ovat epävirallisempia kuin kokoukset, ei toiminnan tehostamisen kannalta olisi huono asia, jos virallisuus säilyisi.

Tunnetko kaikki Pietarin toimiston työntekijät?

Jokainen Lappeenrannan toimiston työntekijä, joka ei ole tavannut Pietarin henkilöstöä, haluaisi sen tavata ja siihen tutustua. Tapaaminen kerran tai kaksi vuodessa resurssien mukaan lisäisi yhteenkuuluvuutta ja varmasti auttaisi rakentamaan, ellei jopa luomaan, käsitystä, että yhteistyön on oltava sujuvaa, koska työskentely tapahtuu samassa yrityksessä, saman tarkoituksen saavuttamiseksi. Lisäksi käsitys yhteistyöstä saavuttaisi tason, jossa autettaisiin kollegaa eli työkaveria, eikä jotain tuntematonta. Ainoa henkilö jonka toimiston työntekijöistä kaikki tietävät, myös ulkonäöltä, on edustuston päällikkö. Varsinkin paljon yhteistyötä myynnin yhteydessä tekevät henkilöt haluaisivat saada kasvot kollegoilleen.

Onko osa-alueita, joihin haluaisit parannusta koskien yhteistyötä Pietarin toimiston kanssa?

Niin Lappeenrannassa sisäisesti kuin yhteistyössä Pietarin kanssa tiedottamisessa olisi parannettavaa. Välillä tiedottaminen jää hieman viime tinkaankin. Lisäksi aikataulutus esimerkiksi mainonnan kohdalla, olisi hyvä hoitaa ja saattaa kaikkien tietoon ajoissa. Muuttuvat tilanteet tietysti vaikeuttavat tätä, mutta joka tapauksessa mainonta osa-alueena on niin tärkeä, että se kannattaa hoitaa kunnolla. Tiedottaminen myös yrityksen sisäisesti siitä, mitä Lappeenrannassa tehdään ja mitä Pietarissa tehdään, olisi hyvä saattaa kaikkien tietoon. Työntekijöiden mielestä olisi hyvä, jos kaikki työntekijät, jotka tekevät Pietarin kanssa yhteistyötä, kävisivät vieraillemassa edustustossa ja näkisivät, mitä siellä tehdään ja millaisia toimintatapoja siellä on käytössä. Tämä toimisi myös toisinpäin.

Tiedottaminen ja toimistojen toimintatapojen tutustuttaminen toisiinsa takaisivat, ettei päällekkäistä työtä tehdä ja kaikki resurssit sekä tieto taito otettaisiin tehokkaaseen käyttöön. Samalla, kun kaikille molemmin puolin selviää, mitä kukin tekee ja osaa parhaiten, voi yhteistyöstä löytyä uusia ulottuvuuksia. Lappeenrannan toimiston tietoon haluttaisiin myös tuotavan muun muassa Finn-

Infon osuus toiminnasta, koska esimerkiksi se on hieman hämäränpeitossa heille.

Parannusehdotuksia

Johdolta odotettaisiin delegointia entistä enemmän, koska liiketoiminta on kasvanut näin suureksi. Selvät vastuualueet olisi tärkeä määrittää ja siten kaikki tekee kaikkea-konseptista olisi hyvä päästä lopullisesti eroon. Esille nousee kuitenkin joustavuus, varsinkin kesäsesonkina, jolloin on talvea kiireisempää. Esimerkiksi kesän 2009 räjähdysmäinen myynnin kasvu tuli yllättäen ja silloin jokaisen työntekijän vastuulle tuli laivan myynti muiden töiden lisäksi. Uusi varausjärjestelmä helpotti laivamatkojen myyntityötä erittäin paljon. Myös itse toimitusjohtaja näkee tarpeelliseksi kesäsesongin tehostamisen, varsinkin jos viisumivapaus Viipurin risteilyissä pysyy ennallaan ja yritys on edelleen ainoa, joka risteilyjä tarjoaa. Miten kesäsesonkia voisi tehostaa entisestään, jää yritysjohdon mietittäväksi.

Työmotivaation parantamiseksi ja työpanosten arvostamiseksi ainakin osa henkilökunnasta odottaisi enemmän palautetta ja lisäksi kannustusta tehdä työ entistä paremmin. Palautteen rakenne voisi olla niin negatiivisen kuin positiivisenkin kohdalla nykyistä rakentavampaa ja synnyttää enemmän keskustelua. Asiakkailta saatu palaute katsotaan toisarvoiseksi verrattuna johdolta saatavaan palautteeseen, joka voisi olla rakentavampaa.

Seuraavaksi esitellään parannusehdotuksia, jotka saatiin Pietarin edustustolle esitetystä avoimesta lomakehaastattelusta esille. Ikävä kyllä tähän kyselyyn vastasi ainoastaan kaksi henkilöä toimistosta. Joka tapauksessa saatiin käsitys, että Pietarin edustustossa vallitsee ystävällinen ilmapiiri, kollegat saavat apua toisiltaan tarvittaessa ja varsinkin Lappeenrannasta saatavaa apua arvostetaan.

Pietarin toimistolle toteutetusta avoimesta lomakehaastattelusta saatiin seuraavanlaisia parannustoivomuksia.

Miten viestintä toimii?

Pietarin toimistoon tulisi kehittää yrityskohtainen kaava siitä, miten viestinnän tulisi toimia, ja se tulisi ottaa käyttöön mahdollisimman pian. Viestintään, niin sisäiseen kuin ulkoiseen, tulisi kiinnittää huomiota ja se pitäisi saada toimimaan tavalla, joka ei hidastaisi, eikä tuottaisi lisätyötä muille. Ulkoisen viestinnän hoitaminen pitäisi generoida uudelleen, kenen vastuulla on mikäkin ja miten ulkoinen viestintä tulisi hoitaa, tämä takaisi yhtenäisen kuvan syntyminen ulkoisen viestinnän kohderyhmille tulevaisuudessa. Kaikille Pietarin toimiston työntekijöille tulisi selventää myös sisäisen viestinnän tärkeys, tämä välttäisi kaksinkertaisen työn tekemisen ja edesauttaisi toimiston toimivuutta, jos asioista olisi tieto kaikilla tasapuolisesti.

Parannusehdotuksia

Yhteisen markkinointisuunnitelman luomiselle olisi tarvetta. Lappeenrannan ja Pietarin yhteinen linja olisi tarpeellista kehittää.

Edelliset kaksi kohtaa pohjustavat kolmatta. Lappeenrannan ja Pietarin toimistoille tulisi kehittää jonkinlainen yhteinen koodisto, yhteinen toimintatapa. Organisaatiomallin ja työntekijöiden toimenkuvien muokkaaminen ja ennen kaikkea tarkentaminen on lähtökohta, josta kaiken kehityksen tulisi lähteä liikkeelle. Ottamalla koko henkilökunta mukaan tiedotuspiiriin päätöksistä ja linjauksista on erittäin tärkeää. Myös näiden päätösten toteuttaminen ja valvominen tulisi ulottua koskemaan kaikkia. Yhteisten pelisääntöjen rakentamista toivotaan Pietarin toimistoon kipeästi.

Mitä ongelmakohtia tulee esille toimimisessa yhteistyössä Lappeenrannan toimiston kanssa?

Vaikeaksi yhteistyössä kävi ilmi myös taustatietojen puute. Millä on yhteys mihinkin ja miksi? Mikä ratkaisu tehtiin ja miksi? Asioita aletaan hoitaa tai aloitetaan yhteistyö, kuitenkin joissain tapauksissa loppua ei saavuteta tai yhteistyön

toinen osapuoli jää pimentoon lopputuloksesta. Tulisi siis muistaa, että Lappeenrannan toimisto ja Pietarin edustusto ovat samaa yritystä.

Ainoastaan sisäinen viestintä ei ole edustuston päänvaivana, myös Lappeenrannan ja Pietarin välinen viestintä ei ole ajantasaista. Asioista tulee ilmoitus liian myöhään, jos sitä tulee ollenkaan.

Onko asioita, joihin haluaisit parannusta yhteistyössä Lappeenrannan toimiston kanssa?

Pietarissa toivotaan, että tilausten käsittelyyn ei menisi kahdesta kolmeen kuukautta aikaa, vaan asiat hoidettaisiin lyhyemmällä aikataululla. Jos kysymys esitetään, vastausta toivotaan realistisemmassa ajassa, oli kyse sitten talvella tehdystä kyselystä, joka koskee ensi kesää.

Virkailija Pietarin edustustossa haluaisi myös, että Lappeenrannassa tiedettäisiin, kuka toimistossa tekee mitään, siten kyselyt ja tilaukset voitaisiin lähettää oikealle henkilölle, eikä välikäsiä tarvittaisi. Toimenkuvien selvennys olisi siis paikallaan.

Mitkä ovat työpaikan huonot puolet?

Pietarin toimisto menettää potentiaalisia asiakkaita, mikä johtuu, että jonkun työntekijän poissa ollessa muut kollegat osaavat hoitaa ainoastaan noin 30 - 50 % hänen työtehtävistään. Tämä asia huolestuttaa työntekijää, koska hän on aidosti kiinnostunut työstä, jota hän tekee.

Lopuksi Pietarista Lappeenrantaan haluttaisiin painottaa, että he ovat pyrkineet parantamaan Pietarin edustustossa omaa vastaamisaktiivisuuttaan ja tulemaan tarkemmiksi asioiden ja yksityiskohtien kohdalla. Ongelma on joka tapauksessa koettu molemminpuoliseksi.

5.2 Kulttuurierot

Sana kulttuuri tulee latinankielisestä sanasta cultura, joka tarkoittaa viljelemistä. Kulttuuri voidaankin ymmärtää ihmisen toiminnaksi ja toiminnan tuotteeksi. Usein kulttuuri liitetään myös kansakunnan käsitteen yhteyteen. Etnisesti määriteltynä kansakunta on sellainen ryhmä ihmisiä, joita yhdistävät kieli, rotuominaisuudet, uskonto ja yhteisen historian tuottama yhteenkuuluvuuden tunne. Kulttuuri voidaan myös käsittää liittyväksi tieteisiin ja taiteisiin, jolloin viitataan korkeakulttuuriin. Sen vastakohtana puhutaan kansan kulttuurista tai populaarikulttuurista. Lisäksi on erilaisia toimintakulttuureja, esimerkiksi liike-elämässä yrityksen toimintatapoja ja niitä ohjaavia arvoja kutsutaan yrityskulttuuriksi. (Buuri & Ratschinsky 2000, 29.)

Suomalaisten maltillisuus ja hillitty maku erottuu kuin yö ja päivä venäläisten räväkyyden ja aistillisuuden kanssa. Röyhelöt ja kultanauhat kukkakimpussa, viimeisen päälle paketoitu lahjapakkaus, näyttävä pukeutuminen ja muut eroavaisuudet ovat arkipäivää. Venäläisten uskomukset ja assosiaatiot poikkeavat suomalaisista, esimerkiksi kukkia viedään aina pariton luku, koska parillista lukua käytetään hautajaisissa, keltainen on kateuden väri; kulttuurierot voivat olla todella suuria, mutta ennen kaikkea, kun niistä tietää, voi niitä käyttää edukseen. Tässä kappaleessa pyrin keskittymään kuitenkin liiketoiminnallisiin kulttuurieroihin. Seuraavana muutamia esimerkkejä kulttuurieroista liike-elämässä (Buuri & Ratschinsky 2000, 47 - 54).

Naisilla ei ole Venäjällä samaa asemaa protokollassa kuin miehillä, elleivät he sitten satu toimimaan korkeilla johtopaikoilla elinkeinoelämässä, jolloin he ovat yhtä tasa-arvoisia kuin virkakisarensa Suomessakin. Venäjällä naiset ovat toimivat harvoin päättävässä asemassa, vaan enemmänkin asiantuntijatasolla. Yleisesti naiseen suhtaudutaan edelleenkin enemmänkin naisena kuin liikekumppanina.

Kaikki bisnestapaamiset on sovittava ennakolta, samoin varmistuttava neuvottelujen osoitteesta. Neuvottelujen ydinasia olisi toimitettava etukäteen kirjallisena, silloin voi venäläisen vastapuolen kannanottoa odottaa jo tapaamisen aikana.

Teitittely kuuluu kohteliaisuuteen. Naisia kohdellaan erityisen kunnioittavasti.

Voitto ei tarkoita samaa, kuin suomen kielen voitto. Venäjällä voitto lasketaan eri tavalla; kulujen vähennyskelpoisuus on hyvin rajoitettua, kun taas lännessä suurin osa kuluista on vähennyskelpoisia. Venäjällä esim. lainojen korot ovat joskus vähennyskelpoisia, joskus eivät.

Esisopimus eli aiesopimus voi tulla Venäjällä sitovaksi, kun taas lännessä ei sido.

Neuvostoliitto loi aikanaan oman erityisen yritys- ja tapakulttuurinsa, joka oli sekoitus vanhaa venäläistä ja uutta vallankumouksen innossa kehiteltyä kulttuuria. Lopulta se kuitenkin ajautui melko konservatiiviseksi ja muodolliseksi ja lienee sellainen tälläkin hetkellä. Niinpä yhteyksiä solmittaessa ei pidä ihmetellä, jos tiedusteluihin vastaaminen viipyy tai sitä ei tapahdu ollenkaan. Monet vasta opettelevat kansainvälisiä kauppatapoja.

Venäläiset eivät heti usko suomalaisen jyrkkääkään kieltävää vastausta.

Venäjällä ei mennä suoraan liikeasioihin ja siksi small talk on välttämätöntä. (Buuri & Ratschinsky 2000, 47 - 54.)

Kuten Buuri ja Ratschinsky, niin myös Salmenniemi ja Rotkirch (2008) toteavat teoksessaan Suhteiden Venäjä, että venäläiselle on todella tärkeää, että esimerkiksi neuvotteluihin tulee paikalle korkeinta johtoa, koska venäläiset eivät välttämättä usko alempien päätösvaltaan ja ammattitaitoon.

Saimaan Matkaverkko on toiminut jo niin pitkään Venäjällä, että se ei itse suoranaisesti kohtaa suurta määrää kulttuurieroja päivittäin vain ainoastaan aika ajoin. Toimitusjohtajalle pidetyn haastattelun mukaan kuitenkin on mahdollista, että uudempi työvoima voi olla asiasta eri mieltä, pelkästään sen vuoksi, että se ei tiedä, miten Venäjällä toimitaan. Lisäksi, kun esimerkiksi muita suomalaisia yrityksiä menee Venäjälle, ovat kulttuurierot paljon suuremmassa asemassa, voidaan puhua jopa kulttuurishokista, tähän toimitusjohtaja on törmännyt esimerkiksi yhteisissä tilaisuuksissa. Kulttuurierot ovat todella suuria, riippuu vain ja ainoastaan siitä, miten erot koetaan ja kuinka niihin suhtaudutaan.

Kulttuurierot eivät vaikuta Saimaan Matkaverkon toimintaan juuri ollenkaan, niiden kanssa on totuttu toimimaan ja ne kyllä huomioidaan, jos on tarpeen.

Pietarin edustustossa kulttuurieroihin Suomen kanssa ei voi olla törmäämättä.

Suomalaisen ja venäläisen tapa tehdä töitä ja suhtautua työntekoon: Itseohjautuvuutta ja aktiivisuutta ei venäläisillä ole. Se tehdään, mikä on pakko, mikä on sopimuksessa mainittu, mutta ei yhtään enempää.

Itseohjautuvuuden puute tarkoittaa sitä, että työntekoa on pakko valvoa ja ohjeistaa koko ajan. Toistuvien rutiinien hoitamisesta on muistutettava säännöllisesti, muuten ne jäävät hoitamatta.

Venäläinen työntekijä ei myönnä virheitään. Hän ei ylipäänsä tee virheitä. Syy löytyy aina muualta: olosuhteista, kollegoista, esimiehistä tai asiakkaista.

Venäläinen työntekijä ei osaa tehdä ryhmätyötä.

Venäläinen työntekijä edustaa ensisijaisesti itseään myös töitä tehdessään. Vasta kun tulee ongelmia, muistetaan, että vastuussa onkin työnantaja.

Venäläinen työntekijä ei pidä esimiestään ajan tasalla annettujen tehtävien sujumisesta. Niistä on aina kysyttävä erikseen. Ei neuvottele, kysy neuvoa tai apua, ei kerro edistymisestä oma-aloitteisesti.

Ongelmatilanteet työasioiden hoitamisessa: kun tulee ongelmia tai asiaa on vaikea hoitaa, se yksinkertaisesti jätetään hoitamatta ja yritetään yksinkertaisesti unohtaa.

(Mustajärvi 2009.)

Lomakehaastattelu paljasti esimerkkejä kulttuurieroista, joihin on törmätty Lappeenrannan toimistossa. Niitä ovat muun muassa venäläisten palautteen anto. Virheen tapahtuessa on venäläisen tapa valittaa, kun puolestaan suomalainen on hiljaa. Usein myös siinä tapauksessa, että suomalaisella olisi ollut enemmän syytä valittaa, on äänessä venäläinen. Venäläisten aikakäsitteet poikkeavat täysin suomalaisten. Venäläiset odottavat kysymyksiinsä vastauksia välittömästi, eivätkä itse vastaa sen nopeammin. Venäjällä odotetaan tiukkaa johtamistyyliä, johon taas Suomessa ei useinkaan ole totuttu. Jos johtamistyyli antaa työntekijöille vapauksia, käyttävät he niitä hyväkseen. Valvonta on siis tärkeämpää kuin Suomessa. Suomalaisista voi tuntua, että venäläinen kollega ei halua paneutua asiaan, kun venäläinen antaa ainoastaan suuntaa antavia vastauksia kyselyihin. Vaikka heillä olisi kuinka selvät ohjeet apunaan, on heillä tapana soitella turhaan ja tarkistaa pieniä asioita, jotka olisivat löytäneet myös ohjeistuksista, jotka heillä oli jo valmiina. Tämä tuottaa suomalaisten mielestä lisää ylimääräistä työtä, mutta venäläiset katsovat sen olevan ihan normaalia.

Suomalaiset kokevat venäläisten toiminnan olevan edelleen usein suurpiirteisempänä ja ”epämääräisempänä”, kuin mihin Suomessa on totuttu. Toiminnassa on enemmän improvisointia ja asiat voivat muuttua matkan varrella enemmän, kuin mihin suomalaisosapuoli on osannut varautua. Ensin pitäisi sopia selvästi pelisäännöt ja ryhtyä sitten toimeen. Venäläiset puolestaan kritisoivat suomalaisia liiallisesta varovaisuudesta, hitaudesta ja jopa epäluuloisuudesta. (Karhunen ym. 2008, 157.)

5.3 Kilpailu

Saimaan Matkaverkon yksi kesäsesongin päätuotteista on Viipurin risteilyt. Yritys on tällä hetkellä ainoa, jonka kautta voi päästä viisumivapaalle risteilylle Venäjälle. Viisumivapauden jatkumisesta ei ole sataprosenttista varmuutta ja markkinoiden hallitseminen voi olla vain väliaikaista. Muissa palveluissa yrityksellä on kilpailijoita, mutta kilpailun voidaan sanoa olevan tervettä. Pietarissa kilpailijoita on enemmän kuin Suomessa ja normaaliin toimintaan kuuluu kilpailu, se on nyky maailmassa miltei ehdotonta. (Laine 2009a). Pietarissa on paljon Suomi-myyjiä, tehokkaita matkanjärjestäjiä varsinkin vapaa-aikamatkailuun. Suomessa varteen otettavia kilpailijoita on kolmesta neljään.

Kilpailun laadusta kertoo myös se, että Saimaan Matkaverkko tekee yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa. Yritys voi käyttää kilpailijoidensa palveluita ja toisinpäin. Tällä hetkellä markkinoilla on ainakin toistaiseksi tilaa kilpailijoille ja jos jostain syystä markkinat supistuisivat, Saimaan Matkaverkko tuskin olisi ensimmäisenä ahdingossa, koska yrityksellä on sen verran vakaa tuotenimi.

Kilpailua voidaan tarkastella nelikenttä- eli SWOT-analyysillä. Analyysissä kartoitetaan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat liittyen yrityksen liiketoimintaan. Kartoitetaan seuraavaksi hieman Saimaan Matkaverkkoa SWOT-analyysillä.

Yrityksen vahvuuksiin kuuluu monipuolisuus, joka on hyvä ominaisuus toimittaessa monenlaisten asiakkaiden kanssa. Vahvuuksiin voidaan katsoa kuuluvan myös asiantuntevuus, joustavuus ja tunnettavuus. Saimaan Matkaverkolla on hyvä maine niin Suomessa kuin Venäjällä ja asiantunteva palvelu mahdollistaa palveluiden räätälöinnin, mikä taas on merkki joustavuudesta ja antaa hyvän kuvan asiakkaille. Vahvuudeksi voidaan lukea myös yrityksen toimipisteiden sijainti Lappeenrannan keskustassa ja Pietarin ydinkeskustassa. Saimaan Matkaverkon tuotteet ovat laadukkaita ja kilpailukykyisiä, asiakaspalvelu takaa asiakastyytyväisyyden ja jälkimarkkinointi pitää asiakassuhteen elossa. Jos jostain syystä pelkkä vahva tuote ei riitä tulevaisuudessa pitämään Saimaan Matkaver-

kon mainetta korkealla, on yritys varmasti valmis tuotekehitykseen, luopumatta kuitenkaan perusideastaan.

Saimaan Matkaverkon heikkoudet ovat yrityksen sisällä. Parantamalla viestintää, organisaatorakennetta ja kahden toimiston toimintatapojen yhteneväisyyttä, Saimaan Matkaverkko vähentäisi heikkouksiaan ja minimoisi ne mahdollisimman pieniksi. Saimaan Matkaverkolla ei ole niin suuria ulospäin näkyviä heikkouksia, että niihin tarvitsisi puuttua. Niin kauan kuin yritys muistaa markkinoinnin ja mainonnan tärkeyden, ei asiakkaille näkyviä heikkouksia pitäisi olla. Parantamalla sisäisiä asianhaaroja parannetaan toimivuutta ja muokataan työympäristöä entistä tehokkaammaksi. Varsinkin edustuston työntekijöille tulisi tehdä selväksi asiakkaan hankkimiseen liittyviä perusasioita. Asiakkaan hankkimiseen, pitämiseen ja palveluun tarvitaan lisäohjeistusta, koska heille esitetystä kyselystä kävi ilmi, että osa potentiaalisista asiakkaista menetetään jo ennen kuin heistä tulee asiakkaita. Ja näin käy ainoastaan asiakaspalvelun laadun vuoksi.

Yrityksen mahdollisuudet ovat potentiaaliset ja mahdollisesti myös rajattomat. Venäjä on niin suuri maa, jolla on niin paljon potentiaalia eli kun ottaa huomioon nyky maailman kehityksen, on Venäjällä paljon tarjottavaa eivätkä Saimaan Matkaverkolta palvelut ja tuotteet lopu kesken. Mahdollisuuksia riittääkin todella paljon, jos tuotteita muokataan ja ihmiset saadaan kiinnostumaan tuotteista vielä enemmän tai herättämään niiden ihmisten huomio, joilla se on jo mahdollisesti sammunut. Tuotekehitys on muutenkin nykypäivänä tarpeen ja siinä samalla kehittyy myös yritys. Mahdollisuudet parantaa yritystä tehokkaammaksi ovat myös valtavat. Kiinnittämällä huomiota delegointiin ja Pietarin osalta kykyjen täysmittaiseen käyttöönottoon saadaan varmasti työtehokkuus nousemaan.

Tästä onkin hyvä siirtyä uhkiin, eli suuri uhka, tai pikemmin haaste, on pysyä mukana nyky maailman kehityksessä ja taito räätälöidä ihmisten muuttuvien mielenkiinnon kohteiden mukaan uusia tuotteita ja palveluita. Vielä näitä haasteita ei välttämättä ole paljoa, mutta Saimaan Matkaverkon on hyvä muistaa se seikka, että jonain päivänä vielä paljonkin voi muuttua ja yrityksen on oltava mukana tässä muutoksessa. Uhkakuvissa näkyy myös Venäjän Federaation

ailahtelevaisuus. Aikaisemmin työssä oli puhetta viisumivapaudesta, joka ilmoitettiin viime tingassa. Venäjän koko ajan muuttuva lainsäädäntö, uudistukset ja markkinoiden heilahtelu vaikuttavat paljonkin, ne voivat olla uhka tai sitten mahdollisuus, niin kuin viisumivapaus oli, se jää nähtäväksi. Saimaan Matkaverkon ei tarvitse nähdä kilpailijoitaan ainakaan vielä uhkana, yrityksellä on brandi ja tuotenimi, jotka tunnustetaan, kilpailu kannattaakin nähdä enemmän mahdollisuutena.

Kilpailua voidaan tarkastella myös tuotteen, hinnan, paikan, menekinedistämisen ja jakelun näkökulmasta. Nämä viisi näkökulmaa valottavat kilpailun luonnetta toimittaessa Venäjän markkinoilla. Suomalais-Venäläisen kauppakamarin julkaisussa, Venäjän liiketoiminnan perusopas, Laakso (2009, 89 - 93) kirjoittaa seuraavaa:

Venäläinen asiakas ei osta tuotetta pelkästään laadun tai designin takia, vaan ostopäätökseen vaikuttavat myös monet muut tekijät, kuten hinta ja toimitusaika. Tuotteen tai palvelun on oltava houkutteleva ja toimiva. Kilpailevat tuotteet on hyvä kartoittaa ja siltä pohjalta aloittaa oman tuotteen muokkaaminen kohde-ryhmää varten.

Hinnan muodostuksessa on hyvä ottaa huomioon kilpailevien hinnat ja siten päättää kuinka hyvää katetta lähteä hakemaan. Uniikki tuote ja kaikki ylimääräinen erikoisuus voivat nostaa katteet pilviin, erilaisuus on valttia ja tuotteen kehittäminen kannattaa miettiä huolella. Venäjällä korkea hinta tarkoittaa laatua.

Paikan suhteen on oltava tarkkana, Venäjä on kokonaisuudessaan niin suuri valtio, että kaikkialla ei voi toimia samanaikaisesti, joten tuote tai palvelu on segmentoitava oikeille markkinoille.

Menekinedistäminen on keino saada tuote tai palvelu myydyksi. Markkinointi- ja mainontapainoitteinen menekinedistäminen on tärkeää, jotta juuri oikeat kohde-ryhmät saavutettaisiin ja oikea lähestymistapa löydettäisiin.

Jakelun katsotaan tarkoittavan tuotteen siirtymistä asiakkaalle, jakelukanavan tulee olla taattu ja erityisen luotettava. Venäläiset arvostavat toimitusvarmuutta ja saatavuutta, lisäksi suomalaisten toimitusvarmuus arvioidaan korkealle SVVK: tutkimuksessa. (SVKK ry 2005.)

5.4 Liiketoimintaympäristö

Venäjällä toimivan yrittäjän on tunnettava venäläinen liiketapakulttuuri ja paikalliset määräykset. Määräysten tunteminen on välttämätöntä ainakin seuraavista syistä:

- *venäläinen neuvottelukumppani kunnioittaa aivan toisella tavalla sellaista ulkomaista liikemiestä, joka tuntee Venäjän muotoutumassa olevan markkinatalouden pelisäännöt*
- *erilaiset määräykset ja säädökset sekä niitä valvova byrokratia on venäläisen kulttuurin yksi tukijalka*

Venäjällä on turhauttavaa toimia, jos ei tunne venäläiseen kulttuuriin ja Venäjän historiaan kiinteästi liittyvää liturgisuutta, jolla tarkoitetaan pitäytymistä tiettyihin ikivanhoihin käyttäytymis- ja ajatuskaavoihin. (Lehto 1995, 45.)

Liiketoimintaympäristön tunteminen on äärimmäisen tärkeää ja siihen sopeutumisesta vaaditaan ehdottomasti. Varsinkin lainsäädännön tunteminen ja sen kanssa oikein toimiminen ovat tärkeitä yritykselle kuin yritykselle.

Venäjän kansallista lainsäädäntöä on viime vuosina kehitetty ja täydennetty merkittävästi Venäjän pyrkiessä integroitumaan maailman talousjärjestelmään. Peruslainsäädäntö on jo sinällään melko kattava, joskin monitasoinen ja osin ristiriitainen laki- ja asetusviidakko aiheuttaa usein viranomaisten tulkinta-epäselvyyksiä. (SVKK ry, 2005, 14.)

Byrokratiaan ja lainsäädäntöjen erilaisuuteen Suomen ja Venäjän välillä ei voi olla törmäämättä. Saimaan Matkaverkko on niistä tietoinen, mutta kyse on ainoastaan sopeutumisesta. Byrokratia ja lainsäädäntö Venäjällä eivät ole vaikeuttaneet, eivätkä vaikuttaneet liiketoimintaan Pietarissa. Totta tietysti on, että aikaa menee tuottavan toiminnan sijasta paljon juuri pakollisen byrokratian hoitamiseen, esimerkiksi rekisteröintiin, työlupiin, kirjanpitoon ja työlainsäädäntöön. (Laine 2009a, Mustajärvi 2009.)

Liiketoimintaympäristön tunteminen ja sen ottaminen huomioon yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa on välttämätöntä. Saimaan Matkaverkon edustustolle

alkusyksystä 2009 toteutettu lomakekysely paljasti tarpeen markkinointisuunnitelmalta ja sen kytkemiselle Lappeenrannan toimiston yhteyteen. Jo ennen tämän opinnäytetyön valmistumista, marraskuussa 2009 asia oli laitettu vireille. Yhteistyö markkinoinnissa toteutetaan vaiheittain, Lappeenrannan toimiston nimissä lähestytään kohderyhmiä postituksilla Suomessa, ja Pietarin edustuston nimissä lähestytään puolestaan venäjän kielellä tiettyjä kohderyhmiä. Kohderyhmät ovat sidoksissa toisiinsa, Suomessa lähestytään emoyhtiöitä ja Venäjällä kyseisten emoyhtiöiden tytäryrityksiä. Päätaavoitteeksi voidaan tulkita myyntivolyymien kasvun liittyen liikematkustukseen, jota Saimaan Matkaverkko haluaakin kehittää.

Markkinointisuunnitelma tehdään, jotta saataisiin selvyys niin lyhyen kuin pitkän ajan markkinoinnista ja siten se liitetään liiketoimintasuunnitelmaan tukemaan sitä.

Markkinointisuunnitelma on yrityksen työkalu, jolla se huolehtii, että tehtävät markkinointitoimenpiteet ovat tehokkaita ja oikein kohdistettuja. Markkinointi ei voi olla pelkkää eteen ilmaantuvien mahdollisuuksien hyödyntämistä.

Markkinointisuunnitelma pitää sisällään tiedon markkinoista ja kilpailijoista. Se sisältää tiedon kohdemarkkinoista eli kenelle yritys palvelujaan tai tuotteitaan tuottaa sekä minkälaisella markkinaosuudella. Markkinointisuunnitelmassa on myös suunnitelma asiakassuhteiden hallintaan.

Markkinointisuunnitelma pitää sisällään markkinointistrategian eli minkälaisin ponnistuksin ja millä keinoilla markkinointia toteutetaan. Tärkeää on myös hinnoittelu.

Perusteellisessa markkinointisuunnitelmassa ovat tulevan vuoden toimenpiteet ja niiden tavoitteet. (Kookas 2009.)

Markkinointisuunnitelman kanssa rinta rinnan kulkee yrityksen toimintaympäristö. Yrityksen toimintaympäristön osia ovat poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen ja teknologinen ympäristö. Toimintaympäristö analyysi helpottaa markkinointisuunnitelman tekoa huomattavasti. Kun markkinointisuunnitelman yleiset puitteet on käyty läpi, tulisi vielä miettiä markkinointistrategia. Markkinointistrategiat voi olla kasvustrategia, kilpailustrategia tai kannattavuusstrategia (EDU 2009). Saimaan Matkaverkossa kyseeseen tulisi kannattavuusstrategia, koska yrityksen päämääränä on muun muassa vakavaraisuuden saavuttaminen.

Henkilökunnan hankkiminen ovat myös hyvä esimerkki siitä, että miten paremmin toimintaympäristönsä tuntee, sitä helpompi on sopeutua.

Suomen puolella rekrytointi Saimaan Matkaverkkoon on ollut kertaalleen ulkoistettuna, ja suuri osa työntekijöistä on ollut mukana todella kauan, osa melkein alusta alkaen. Lappeenrannan toimistoon on myös palkattu harjoittelujen jälkeen työvoimaa. Pietarissa henkilökunta tuli suoraan Arealta, eli erityisiä rekrytointiprosesseja ei ollut tarpeen käyttää. Jos Pietarissa tarvittaisiin uutta työvoimaa, tapahtuisi rekrytointi tuttavien suositusten avulla, puskaradion kautta tai Suomalais-Venäläisen kauppakamarin avulla. Tärkeintä, varsinkin Venäjällä, on löytää luotettavia työntekijöitä, se lähtökohta menee muiden edelle. (Laine 2009a.) Rekrytointi Venäjällä voidaan hoitaa myös kotimaisen tai ulkomaisen rekrytointiyrityksen avulla, yliopistojen kautta tai lehti-ilmoituksella. Venäjänkielisessä ammattijulkaisussa ilmoitus kiinnittää useampien kiinnostuksen kuin englanninkielisissä julkaisuissa.

Suomi ja Venäjä ovat kaksi täysin erilaista ympäristöä. Suomalaiset ja venäläiset viettävät monia kansallisia juhlia, joiden ajoitus poikkeaa toisistaan. Juhlapäivien sijoittuminen esimerkiksi keskelle viikkoa tai joulun eriaikaisuus verrattuna Suomeen tuottavat liiketoiminnan kannalta aika ajoin viivästymistä ja tehotomuutta. Myös Saimaan Matkaverkon toimintaan juhlapäivät vaikuttavat, vastauksia joudutaan odottamaan ja yhteydet hidastuvat. Venäläisillä on myös tapana lähteä juhlapäivää edeltävänä päivänä aiemmin töistä. Lappeenrannan ja Pietarin välinen aikaero on yksi tunti. Saimaan Matkaverkon toimintaan tämä ei vaikuta millään tavalla.

6 PÄÄTELMÄT, TOIMINNAN TEHOSTAMINEN

Tutkimuksen viimeisessä osa-alueessa keskitytään johtopäätöksiin ja mielipiteisiin, joita tutkimuksen pohjalta saatiin aikaan. Lisäksi tarkastellaan tutkimusprosessia kokonaisuudessaan ja otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen. Viimeisenä pohditaan tulevaisuutta - onko se valoisa vai hämärä, jää nähtäväksi.

6.1 Johtopäätökset ja mielipiteet

Mielestäni työ onnistui hyvin ja siitä on apua Saimaan Matkaverkolle, toinen seikka on totta kai se, halutaanko yrityksessä korjata löytämiäni epäkohtia ja puuttua niihin siten, että se tehostaisi yrityksen toimintaa.

Kaikista osa-alueista, joita tässä työssä esiteltiin, löydettiin jotain toiminnan tehostamiseen liittyvää, toisista enemmän, toisista vähemmän. Suurimmat ongelmakohdat, joista löytyi eniten korjattavaa, ovat tiedon ylikuormittumisen ratkaisukeino ja viestinnän tehostaminen sekä kesäsesongin tehostaminen.

Oma henkilökohtainen mielipiteeni viestinnästä on se, että siitä löytyy parannettavaa ja se kannattaisi tehdä nopeasti, jotta muun muassa väärinkäsityksiltä ja tietopimiöiltä vältyttäisiin. Tämä on siis ainoastaan henkilökohtainen mielipiteeni ja liittyy omaan rooliini yrityksessä viime kesinä. Esimerkiksi palaverin pitäminen vauhdikkaan risteilykauden jälkeen olisi ollut paikallaan, koska sen avulla seuraavaa kautta olisi voitu tehostaa entisestään.

Aikaisemmin kävi ilmi, että tämän opinnäytetyön yksi löydös oli yhteisen markkinointistrategian puute Lappeenrannan ja Pietarin toimistojen välillä. Joka tapauksessa asia otettiin käsittelyyn ja sen parantamiseksi tehtiin työtä ennen opinnäytetyön valmistumista. Lisäksi Saimaan Matkaverkon väki lähti tutustumismatkalle Moskovan edustustoon. Toisaalta työ ei kosketa Moskovan edustustoa, mutta nämä kaksi esimerkkiä vakuuttavat siitä, että todennäköisesti myös muita työssä esille tulevia ongelmakohtia tullaan korjaamaan.

6.2 Tutkimusprosessi ja tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus tehtiin Saimaan Matkaverkolle syystä, että yritys saisi tietoonsa asioita, joiden kautta se voisi lähteä parantamaan ja siten tehostamaan toimintaansa. Aihe päätettiin yhdessä Saimaan Matkaverkon toimitusjohtajan Kirsti Laineen kanssa ja kyseiseen aiheeseen päädyttiin pohtimalla sitä, mistä yritykselle olisi eniten apua.

Työssä esiteltiin Saimaan Matkaverkko mahdollisimman laajasti, kerrottiin sen toiminnasta Lappeenrannassa ja Pietarissa. Suuriin aihekokonaisuuksiin, kuten tiedottaminen, kirjanpito ja liiketoimintaympäristö, pureuduttiin mahdollisimman laajalti ja pyrittiin löytämään aukkoja niin toimistojen sisäisistä ongelmista kuin toimistojen yhteistyöstä.

Työtä tehtäessä lähteiden monipuolisuus ja niiden hyvä saatavuus yllättivät. Virheoletukseni olikin se, että luulin lähteiden etsimisestä tulevan vaikeaa, mutta tapahtuikin päinvastoin, törmäsin jopa liian moniin hyviin lähteisiin. Välillä on vaikea löytää hyviä ja ajankohtaisia Venäjään liittyviä lähteitä, koska muutoksia eri aihepiireihin tulee jatkuvasti. Keskityin käyttämään luotettavia lähteitä, missä onnistuin mielestäni hyvin. Internet-lähteitä käytin loppujen lopuksi aika vähän, ja niissäkin pyrin ottamaan lähteisiini ainoastaan kaikista luotettavimpia. Ainoa kohtaamani ongelma oli eri lähteiden tarjoama sama tieto.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja tutkimusmenetelmän keinoina teemahaastattelua ja avointa lomakehaastattelua. Teemahaastattelu toteutettiin toimitusjohtajalle ja avoimet lomakehaastattelut jaettiin Lappeenrannan ja Pietarin toimistojen muille työntekijöille. Lappeenrannassa lomakkeita jaettiin 12 kappaletta ja vastaus saatiin kaikilta, Pietarin edustustossa lomakkeita jaettiin neljälle henkilölle, joista vastasi ainoastaan kaksi. Lappeenrannan toimiston vastausprosentti oli 100, mutta jäi Pietarista vain puoleen eli 50 %:iin. Jos resurssit olisivat olleet ajan käytön kannalta rajoittamattomat, niin olisi voinut olla tutkimuksen kannalta hyvä idea matkustaa Pietariin ja toteuttaa haastattelut henkilökohtaisesti, jolloin Pietarin edustuston vastaamisprosentti olisi todennäköisesti noussut korkeammaksi. Joka tapauksessa

tietoa saatiin osittain tarpeeksi myös Pietarista, joten opinnäytetyö onnistui hyvin ja tutkimuksen luotettavuus on taattu.

6.3 Tulevaisuus

Saimaan Matkaverkon tulevaisuus näyttää valoisalta, ihmisten kasvava kiinnostus Venäjää kohti ja Suomen pysyminen tärkeänä Venäjän kauppakumppanina tietävät yritykselle hyvää. Tulevaisuuden haasteet ovat mitä todennäköisimmin suuret, mutta ne on tehty voitettaviksi. Yrityksen ainoa päämäärä markkinoilla pysymisen ja markkina-aseman säilyttämisen lisäksi on vakavaraisuuden saavuttaminen. Edustuston kautta yritys turvaa näkyvyytensä Venäjällä ja säilyttämällä emoyhtiön Lappeenrannassa yritys takaa brandinsa Suomessa.

Mielestäni tulevaisuudessa yrityksen toiminnan ei välttämättä tarvitsisi jäädä paikalleen. Yrityksestä löytyy varmasti potentiaalia muokata tuotteita, miksi ei jopa generoida uusia. Työntekijöiden kannattaa uskaltaa astua esille ideoineen, jos heiltä sellaisia löytyy. Ainakin Suomen puolella tämän mahdollisuuden voisi sanoa olevan itsestään selvää, mutta Venäjällä ei niinkään. Avoin lomakehaastattelu Pietariin osoitti, että henkilökunnalla olisi piilossa olevia kykyjä, ideoita ja ennen kaikkea tarmoa päästä toteuttamaan itseään ja siten oppia uutta ja edistää esimerkiksi asiakaspalvelun laatua. Omien uusien ideoiden esille tuonti myös edesauttaisi edelleen työnkuvien uudelleenmuokkaantumista, jos se ei ole tarpeen, niin ainakin se vahvistaisi työnkuvaa.

Tulevaisuudessa jää nähtäväksi, miten käy viisumivapauden ja risteilymarkkinoiden. Tuleeko uusia yrittäjiä ja kilpailijoita seuraksi vai ei? Joka tapauksessa Saimaan Matkaverkolla on tuotenimi ja tuote, jotka ovat jo ihmisten tiedossa, eikä suhteita ja hyvää asiakaspalvelua rakenneta ihan tyhjästä. Suhteiden merkitys kävi ilmi jo aiemmin tässä työssä, eikä suhteiden rakentaminen tapahdu silmänräpäyksessä, vaan juuri päinvastoin se vaatii aikaa ja sitoutumista.

Saimaan Matkaverkon toimitusjohtajalta saadussa henkilökohtaisessa tiedonannossa selvisi, että yrityksessä on laadittu noin viisi vuotta sitten visio: ”SMV

(Saimaan Matkaverkko) on Suomen suurin ja kaunein Venäjän matkailuun erikoistunut matkatoimisto Suomessa”.

LÄHTEET

Aitio, U. 2009. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki. Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdytys – SVKK ry.

Buuri, H. & Ratschinsky, L. 2000. Suomen ja Venäjän väliset kulttuurierot ja niiden vaikutus liike-elämään. 2. uudistettu painos. Saarijärvi. Gummerus Kirjapaino Oy.

EDU.

<http://www.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/markkinointistrategia.htm> (Luettu 7.10.2009).

Filppula, O. 2009. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki. Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdytys – SVKK ry.

Finn-info.

<http://www.finn-info.fi/> (Luettu 12.9.2009).

Heikkonen, S. 2009. Venäläinen kirjanpito. Saimaan ammattikorkeakoulu. Kurssimateriaali 2009.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Ikävalko, M. 2009. Yritystoiminta Venäjällä. Saimaan ammattikorkeakoulu. Kurssimateriaali 2009.

Juholin, E. 2004. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 3. painos. Helsinki. Inforviestintä Oy.

Jäntti, S. 2009. Saimaan Matkaverkko Oy. Henkilökohtainen tiedonanto.

Karhu, P. 2001. Kirjanpito Venäjällä ja kansainvälinen kirjanpito. 2. uudistettu painos. Saarijärvi. Gummerus Kirjapaino Oy.

Karhu, P. & Nykänen, P. 2000. Yritystoiminta Venäjällä. Saarijärvi. Gummerus Kirjapaino Oy.

Karhunen, P., Kosonen, R., Logrén, J. & Ovaska, K. 2008. Suomalaisyriyten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Helsinki. Helsingin kauppakorkeakoulu – HSE Print 2008.

Knatko, D. PhD researcher. Graduate School of Management, Saint Petersburg State University. 2009. Saimaan ammattikorkeakoulu. Kurssimateriaali 2009. Yritystoiminta Venäjällä.

Kookas.

<http://www.kookas.fi/articles/read/7492> (Luettu 2.10.2009).

Laakso, E. 2009. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki. Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys – SVKK ry.

Laine, K. 2009a. Toimitusjohtaja. Saimaan Matkaverkko Oy. 6.10.2009. Haastattelu.

Laine, S. 2009b. Saimaan Matkaverkko Oy. Henkilökohtainen tiedonanto.

Lehto, J. 1995. Liiketoiminta ja kauppa Venäjällä. Helsinki. Kauppakaari-yhtymä Oy.

Matkailun edistämiskeskus. MEK. Ulkomaan matkailu: VENÄJÄ – RUSSIA. <http://www.mek.fi/Mis2/MISMARKE.nsf/pages/VEN%C3%84J%C3%84%20-%20RUSSIAOTRAVEL?opendocument&np=C-20.30&ind=w5/mekfi/index.nsf> (Luettu 17.9.2009).

Mojjanen, M. Lähteet: Vedomosti, Delovoi Peterburg, AKAR, SVKK:n nettiuutiset 9.1.2008 ja 11.1.2008. Yritystoiminta Venäjällä. Saimaan ammattikorkeakoulu. Kurssimateriaali 2009.

Mustajärvi, M. 2009. Saimaan Matkaverkko Oy. Henkilökohtainen tiedonanto.

Pajari, M. 2009. Viisumivapaus Viipuriin pitää Carelian vauhdissa. Etelä-Saimaa 124. vuosikerta, 13.

Perilä-Jankola, T. 2001. Venäjä markkinoinnin kohteena. Helsinki. Oy Edita Ab.

Saimaa Travel. 2009a. http://www.saimaatravel.fi/_saimaanmatkaverkonvenaja.php?newsid=146 (Luettu 1.9.2009).

Saimaa Travel. 2009b. <http://www.saimaatravel.fi/ru/> (Luettu 20.10.2009)

Salmenniemi, S. & Rotkirch, A. 2008. Suhteiden Venäjä. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press, Oy Ylioppilaskustannus, HYY Yhtymä.

Stenholm, J. 2009. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki. Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys – SVKK ry.

Suomen pankki. BOFIT Online 2005 No. 10. Lähde: Venäjän tilastolaitos 2005. <http://www.bof.fi/NR/rdonlyres/D82581F0-38AA-43C8-A29B-63A1F70E9CC7/0/bon1005.pdf> (Luettu 20.9.2009)

Suvanto, S. 1997. Venäläinen tilinpäätösinformaatio ja sen hyödyntäminen suomalaisissa yrityksissä. Turun kauppakorkeakoulu, Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus ja Itäkaupan tutkimus- ja koulutusyksikkö, Sarja B tutkimusraportteja 1/97.

SVKK ry, Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys. 2005. Suomalaisten yritysten toimintamuodot Venäjällä, käytännön toimintatapoja ja kokemuksia. Helsinki. Kauppa- ja teollisuusministeriö.

Söderström, T., Mäkinen, I. & Stenbacka, J., 2006. Depetistä krediitiin. 4. uudistettu painos. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Tilastokeskus.

<http://www.stat.fi/meta/kas/tytaryritys.html> (Luettu 20.10.2009).

Tiri, M. 2009. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki. Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys – SVKK ry.

Vilka, H. 2007. Tutki ja kehitä. 1.-2. painos. Helsinki. Tammi.

Avoin lomakehaastattelupohja 1 Lappeenrannan toimiston työntekijöille

Seuraavat kysymykset koskevat työskentelyä Lappeenrannan toimistossa

1. Toimenkuvasi ja kielitaitosi
2. Miten kuvailisit toimiston työhenkeä / ilmapiiriä
3. Työpaikan hyvät / huonot puolet
4. Miten viestintä toimii, niin sisäinen kuin ulkoinen, kuvaile
5. Millaisena näet tulevaisuutesi yrityksessä

Seuraavat kysymykset koskevat yhteistyötä Lappeenrannan ja Pietarin toimistojen välillä

6. Tunnetko kaikki Pietarin toimiston työntekijät
7. Teetkö yhteistyötä ainoastaan tiettyjen henkilöiden kanssa Pietarin toimistosta
8. Oletko tavannut kaikki Pietarin toimiston työntekijät, onko teillä ollut yhteisiä tapaamisia / muuta yhteistä virkistystoimintaa
9. Mitä yhteistyötä teet Pietarin toimiston kanssa
10. Mitä ongelmakohtia näet toimimisessa heidän kanssaan
11. Mitä positiivista löydät yhteistyöstä
12. Mikä yhteistyössä on helppoa, mikä vaikeaa
13. Onko asioita joihin haluaisit parannusta koskien yhteistyötä Pietarin toimiston kanssa
14. Miten luotettavuus korostuu, Venäjällä luotettavuus yritystoiminnassa on suuremmassa roolissa kuin Suomessa eli tarkentavana kysymyksenä; miten kuvailisit yhteistyön luotettavuutta
15. Millaisiin kulttuurieroihin olet törmännyt tehdessä yhteistyötä Pietarin toimiston väen kanssa
16. Miten viestintä toimii
17. Miten kommunikointi toimii

Avoin lomakehaastattelupohja 2 Lappeenrannan toimiston työntekijöille

Seuraavat kysymykset koskevat työskentelyä Lappeenrannan toimistossa

1. Toimenkuva, titteli, vastuualue
2. Miten kuvailisit toimiston työhenkeä / ilmapiiriä
3. Miten viestintä toimii, niin sisäinen kuin ulkoinen, kuvaile
4. Miten markkinointi on toteutettu
5. Miten mainonta on toteutettu

Seuraavat kysymykset koskevat yhteistyötä Lappeenrannan ja Pietarin toimistojen välillä

6. Tunnetko kaikki Pietarin toimiston työntekijät
7. Teetkö yhteistyötä ainoastaan tiettyjen henkilöiden kanssa Pietarin toimistosta
8. Oletko tavannut kaikki Pietarin toimiston työntekijät, onko teillä ollut yhteisiä tapaamisia / muuta yhteistä virkistystoimintaa
9. Mitä yhteistyötä teet Pietarin toimiston kanssa
10. Mitä ongelmakohtia näet toimimisessa heidän kanssaan
11. Mitä positiivista löydät yhteistyöstä
12. Mikä yhteistyössä on helppoa, mikä vaikeaa
13. Onko osa-alueita joihin haluaisit parannusta koskien yhteistyötä Pietarin toimiston kanssa, parannusehdotuksia
14. Miten luotettavuus korostuu, Venäjällä luotettavuus yritystoiminnassa on suuremmassa roolissa kuin Suomessa eli tarkentavana kysymyksenä; miten kuvailisit yhteistyön luotettavuutta
15. Millaisiin kulttuurieroihin olet törmännyt tehdessä yhteistyötä Pietarin toimiston väen kanssa
16. Miten viestintä toimii, onko parantamisen varaa
17. Miten kommunikointi toimii
18. Vielä kertauksena eli mitä toimintaa tulisi ehdottomasti tehostaa ja miksi

Avoim lomakehaastattelupohja Pietarin edustuston työntekijöille

1. Ваша должность и знание языков
2. Как Вы можете охарактеризовать рабочую атмосферу в вашем офисе?
3. Плюсы и минусы вашего места работы.
4. Как Вы оцениваете уровень обмена информацией (внешней и внутренней)?
5. Как Вы видите свое будущее в этой фирме?
6. Знаете ли Вы всех работников офиса в Лаппеенранте, встречались ли Вы с ними?
7. Каким сотрудничеством с офисом в Лаппеенранте вы занимаетесь?
8. Какие проблемы Вы видите в сотрудничестве офисов в Лаппеенранте и Петербурге?
9. Что положительное можно отметить в их сотрудничестве?
10. Есть ли что-нибудь, что Вы хотели бы улучшить в сотрудничестве с офисом в Лаппеенранте?
11. С какими культурными различиями Вам пришлось столкнуться при сотрудничестве с офисом в Лаппеенранте?

Avoin lomakehaastattelupohja edustuston päällikölle

1. Toimenkuva, titteli, vastuualue
2. Miten Saimaan Matkaverkon tytäryhtiö Venäjällä liittyy Pietarin edustustoon
3. Miten viestintä toimii, niin sisäinen kuin ulkoinen. Miten viestintä Lappeenrannan toimiston kanssa toimii
4. Miten markkinointi on toteutettu (markkinointikanavat)
5. Miten mainonta on toteutettu (mainontakanavat)
6. Mitä yhteistyötä tehdään Lappeenrannan toimiston kanssa
7. Mitä ongelmakohtia tulee esille toimimisessa yhteistyössä Lappeenrannan toimiston kanssa
8. Mitä positiivista löydät yhteistyöstä
9. Mikä yhteistyössä on helppoa, mikä vaikeaa
10. Onko asioita joihin haluaisit parannusta, koskien yhteistyötä Lappeenrannan toimiston kanssa, parannusehdotuksia
11. Mitkä ovat suurimpia kulttuurieroja, joihin olet törmännyt
12. Vielä kertauksena eli mitä toimintaa tulisi ehdottomasti tehostaa ja miksi
13. Ketkä ovat Pietarin toimiston kohderyhmät ja tärkeimmät asiakkaat
14. Miten tapahtuu rekrytointi, mitkä ovat käytetyimmät rekrytointikanavat
15. Miten byrokratia vaikuttaa toimintaan

Avoin lomakehaastattelupohja Saimaan Matkaverkon kirjanpito-osastolle

1. Hoidatko pelkästään Saimaan Matkaverkon Lappeenrannan toimiston kirjanpidon? Mitä osa-alueita? Kuka hoitaa Saimaa Travelin kirjanpidon?
2. Hoidatko Pietarin edustuston kirjanpitoa? Kokonaan vai ainoastaan tiettyjä osa-alueita, mitä osa-alueita?
3. Liittyykö Pietarin edustuston kirjanpito millään lailla OOO Saimaa Travel Russiaan?
4. Kuka hoitaa emoyhtiön ja tytäryhtiöiden kirjanpitojen yhdistämisen?
5. Tarvitseeko sinun osata venäläistä kirjanpitoa? Osaatko venäläisen kirjanpidon kokonaan, vai ainoastaan ne seikat, jotta yhdistäminen eli konsolidointi voidaan suorittaa?
6. Vaikeuttavatko muotovaatimukset ja lainsäädäntö työtä, jos hoidat Pietarin kirjanpitoa?
7. Mitä ongelmia kohtaat tai mitä parannusehdotuksia sinulla olisi kirjanpitoon liittyen?
8. Miten viestintä liittyen kirjanpitoon ja maksuihin toimii Lappeenrannan ja Pietarin toimistojen välillä?
9. Onko yhteistyössä Pietarin kirjanpidon kanssa jotain parannettavaa?
10. Mikä on pääsääntö sille, miten kulut jakaantuvat Lappeenrannan ja Pietarin välillä?
11. Menevätkö Pietarin toimiston kulut tytäryhtiön alla, osaatko sanoa mitä kuluja tytäryhtiöllä on esimerkiksi?
12. Onko yrityksellä pankkitili Venäjällä, hoidatko maksuliikennettä venäläisen pankin välityksellä?
13. Mitkä ovat käytetyimmät maksuehdot?
14. Ovatko rupla maksut kuinka yleisiä?
15. Miten luotettavuus korostuu, voitko luottaa esimerkiksi venäläiseen pankkiin?
16. Luotatko Pietarin edustuston kirjanpitoon?

Teemahaastattelurunko toimitusjohtajalle

1. Mitä parannettavaa löydät Lappeenrannan toimistosta, Pietarin toimistosta, toimistojen yhteistyöstä
2. Miten luotettavuus korostuu
3. Kulttuurierot, joihin olet törmännyt
4. Viestinnän ja kommunikoinnin toimivuus
5. Mitä toimintaa tulisi tehostaa ja miksi
6. Kilpailu
7. Rekrytointikanavat
8. Byrokratia
9. Lainsäädäntöjen erot, vaikeuttaako toimintaa
10. Allekirjoitusoikeus
11. Historia
12. Kehitys
13. Kasvu
14. Tulevaisuus
15. Henkilökunnan tarkka määrä
16. Miten suhdetoiminta korostuu
17. Tytäryritys
18. Pietarin edustusto, Finn-info
19. Lukuja