



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

SUOMALAISYRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN VENÄJÄLLE

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Tommi Koski

Lahden ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

KOSKI, TOMMI:

Suomalaisyritysten kansainvälistyminen
Venäjälle

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 36 sivua.

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kansainvälistymistä käsitteenä sekä prosessina, Venäjää kohdemarkkina- alueena ja nostetaan esiin tärkeitä huomioon otettavia tekijöitä Venäjän markkinoilla toimittaessa.

Työ alkaa johdannolla, jossa selvennetään työn taustoja. Ensimmäisessä teoriakokonaisuudessa käsitellään kansainvälistymistä käsitteenä, kansainvälistymisen edellytyksiä, sekä erilaisia operaatiomuotoja. Kansainvälistymisprosessi alkaa yrityksen omien taloudellisten ja toiminnallisten resurssien kartoittamisella, jonka jälkeen valitaan sopiva kohdemarkkina-alue muun muassa PESTEL-analyysia apuna käyttäen. Operaatiomuodon valinta on strateginen päätös, jonka tavoitteena on saada tuote ulkomaiselle asiakkaalle järkevimmällä mahdollisella tavalla. Rahoitukseen liittyviä kysymyksiä ei käsitellä tässä työssä.

Toisessa teoriakokonaisuudessa käsitellään Venäjää kohdemarkkina-alueena. Venäjän liiketoimintaympäristöä tutkitaan PESTEL-analyysin avulla, jossa tutkitaan poliittista, taloudellista, sosiaalista, teknologista, ympäristöllistä ja lainsäädännöllistä toimintaympäristöä. Myös venäläistä tapa- ja yrityskulttuuria käsitellään lyhyesti.

Neljännessä pääluvussa annetaan käytännön ohjeita Venäjän markkinoilla toimiville tai sinne pyrkiville yrityksille. Tulevaisuuden kasvualoina Venäjällä on muun muassa ympäristöteknologia, jossa suomalaisyrityksillä on mahdollisuus saada merkittävää markkinaosuutta. Tämä pääluke pohjautuu aiempiin teoriaosuuksiin.

Työssä suositeltiin rajavastuuyhtiötä yhtiömuotona, annettiin käytännön ohjeita Venäjällä toimimiseen ja nostettiin ympäristöteknologia ja perusinfrastruktuurin kehittäminen esille tulevaisuuden aloina. Jatkossa seurantaa vaatii Venäjän poliittisen ja taloudellisen tilanteen kehittyminen.

Avainsanat: Venäjä, kansainvälistyminen, PESTEL-analyysi, operaatiomuodot

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in International Trade

KOSKI, TOMMI:

Internationalization of Finnish
Companies to Russia

Bachelor's Thesis in International Trade, 36 pages.

Spring 2014

ABSTRACT

The aim of this thesis is to study internationalization as a concept and process, Russia as a target market and bring up important factors when doing business in Russia.

This thesis starts with an introduction where the background is clarified. The first theoretical part is about internationalization as a concept, prerequisites of internationalization and different operation forms. Internationalization process begins with evaluating the company's financial and functional resources and continues with choosing the appropriate target market with the help of PESTEL-analysis. Operation form choice is a strategic decision aimed to deliver the products to foreign customers best way possible. Financing is not dealt with in this thesis.

The second theoretical part is about Russia as a target market. Russia's business environment is being examined with the help of PESTEL-analysis where political, economical, social, technological, ecological and legal factors are assessed. Russian manners and business culture is also dealt with briefly.

In fourth main chapter practical advice are given to companies already in Russia or companies planning to go there. In the future environmental technology is a growing industry where Finnish companies can acquire substantial market share. This chapter is based on the previous theoretical chapters.

Limited Liability Company was recommended as a type of business entity, practical advice were given in doing business in Russia and environmental technology and developing basic infrastructure were brought up as future businesses. Further tracking of Russia's political and economical development is necessary.

Key words: Russia, internationalization, PESTEL-analysis, operation forms

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Työn tavoitteet ja rajaukset	1
1.3	Teoreettinen viitekehys, tutkimusmenetelmät ja tiedonhankinta	2
1.4	Työn rakenne	2
2	KANSAINVÄLISTYMINEN	4
2.1	Kansainvälistyminen käsitteenä	4
2.2	Syyt yritysten kansainvälistymiselle	5
2.3	Suomalaisyritysten kansainvälistymisen tila	5
2.3.1	Suomalaisyritysten kansainvälistyminen yleisellä tasolla	5
2.3.2	Vienti	7
2.4	Kansainvälistymisprosessi	10
2.4.1	Edellytyksiä kansainvälistymiselle	10
2.4.2	Kohdemarkkinan valinta	14
2.5	Operaatiomuodot	15
2.5.1	Vientioperaatiot	16
2.5.2	Lisensointi ja franchising	18
2.5.3	Tytäryhtiöt	19
3	VENÄJÄ MARKKINA- ALUEENA	21
3.1	Tietoja Venäjästä	21
3.2	Venäjän liiketoimintaympäristö	21
3.2.1	Poliittinen toimintaympäristö	21
3.2.2	Taloudellinen toimintaympäristö	23
3.2.3	Sosiaalinen toimintaympäristö	24
3.2.4	Teknologinen toimintaympäristö	25
3.2.5	Ympäristöllinen toimintaympäristö	25
3.2.6	Lainsäädännöllinen toimintaympäristö	25
3.2.7	Tapa- ja yrityskulttuuri	26
4	YRITYSTEN TOIMINTAOHJEITA VENÄJÄLLÄ	28
4.1	Suositteluvia yhtiömuotoja	29
4.2	Tärkeitä huomioitavia seikkoja	30
4.3	Mahdollisuuksia Venäjällä	30

4.4	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotuksia	30
5	YHTEENVETO	32
	LÄHTEET	33

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Työn taustana on kirjoittajan henkilökohtainen mielenkiinto Venäjää ja sen markkinoita kohtaan. Kiinnostus on kasvanut kirjoittajan huomattavissa millaisissa mahdollisuuksissa kasvuun Venäjän markkinoiden vaurastuva ja kasvava keskiluokka tarjoaa suomalaisyrityksille (Tekes 2013). Kasvaneen varallisuuden huomaavien varsin hyvin esimerkiksi kirjoittajan kotiseudulla Kymenlaaksossa, jossa venäläisturistien määrä kasvaa tasaisesti joka vuosi. Heitä varten kehitetään palveluita ja jopa rakennetaan kauppakeskuksia. Miksi ei siis viedä heidän laadukkaita pitämiään ja arvostamia tuotteita heidän luokseen?

Venäjä on jo tällä hetkellä tärkeä vientimarkkina suomalaisyrityksille, mutta siitä huolimatta monet yritykset eivät ole vielä etabloituneet sinne. Tutkimuksessa selvitetään Venäjän markkinoiden erityispiirteitä, ja sitä kautta opitaan ymmärtämään niitä paremmin. Työssä tutkitaan suomalaisyritysten mahdollisuuksia toimia ja kehittää toimintaansa Venäjän markkinoilla.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset

Työssä keskitytään tutkimaan kolmea päätavoitetta. Ensimmäinen on tutkia kansainvälistymisprosessia yleisesti. Toinen on tutkia Venäjää kohdemarkkinana, sekä sen erityispiirteitä. Kolmantena tutkitaan suomalaisyritysten toimintaa ja sen kehittämistä Venäjällä, sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia.

Kansainvälistymisprosessia tutkittaessa jätetään käsittelemättä rahoitukseen liittyvät asiat, ja keskitytään operaatiomuotoihin sekä markkinastrategiaan.

Kolme päätavoitetta voidaan jakaa pienempiin osiin seuraavasti:

- Syyt kansainvälistymiselle sekä kohdemarkkinan valinta
- Suomalaisyritysten kansainvälistymisen tila Venäjällä
- Miksi Venäjä?
- Haasteet ja erityispiirteet Venäjällä

- Operaatiomuodon valinta

1.3 Teoreettinen viitekehys, tutkimusmenetelmät ja tiedonhankinta

Teoreettisena viitekehysenä toimii kansainvälistyminen käsitteenä sekä kansainvälistymisen strategiat. Venäjän tutkimuksen perustana toimii PESTEL-analyysi.

Tutkimuksessa käytetään deduktiivista lähestymistapaa eli ensin käsitellään kansainvälistymisen teoriaa, josta siirrytään analysoimaan kohdemarkkinaa eli Venäjää. Viimeisenä tutkitaan suomalaisyritysten toimintaa Venäjällä ja esitetään kehitysehdotuksia ja mahdollisuuksia. Opinnäytetyössä käytetään primäärisiä lähteitä siinä määrin kuin se on mahdollista. Teoriaosuuden pohjana on alan kirjallisuus sekä artikkelit ja Internet. Empiirinen osuus pohjautuu teoriaosuuteen. Tutkittavien yritysten osalta turvaudutaan julkisesti saatavilla olevaan tietoon kuten vuosikertomuksiin ja artikkeleihin.

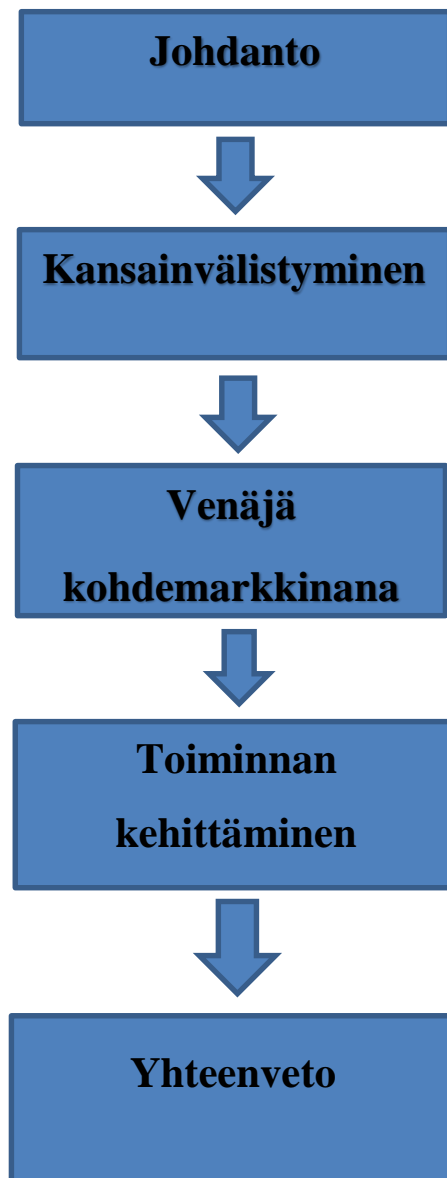
1.4 Työn rakenne

Ensimmäinen luku on johdanto. Toinen luku on teoriaosuus, joka käsittelee kansainvälistymistä käsitteenä, sekä kansainvälistymisprosessia. Luvussa käsitellään myös kohdemarkkinan valitsemisen teoriaa, sekä erilaisia operaatiomuotoja.

Kolmannessa luvussa tutkitaan Venäjää kohdemarkkinana. Venäjän olosuhteita tutkitaan poliittisesta, taloudellisesta, sosiaalisesta, teknologisesta, ekologisesta sekä lainopillisesta näkökulmasta. Luvussa pureudutaan myös Venäjän yritys- ja tapakulttuuriin.

Neljännessä luvussa tarkastellaan suomalaisyritysten toimintaa Venäjällä yleisellä tasolla, sekä tutkitaan mahdollisia lähestymistapoja niin suuren kuin pk-yrityksen kannalta. Luvun lopussa esitetään yleisesti päteviä ohjeita Venäjän markkinoille pyrkiville yrityksille.

Viides ja viimeinen luku on yhteenveto opinnäytetyöstä. Rakenne on esitetty Kuviossa 1.



KUVIO 1. Rakenne

2 KANSAINVÄLISTYMINEN

Tässä luvussa selitetään kansainvälistymistä eli globalisaatiota käsitteenä, sekä käsitellään sitä varsinkin yritystoiminnan kannalta. Kansainvälistyminen on varsinkin pk-yritysten kohdalla osuvampi termi, koska yrityksen voidaan sanoa olevan aidosti globaali vasta, kun sillä on toimintaa kaikilla keskeisillä markkinoilla (Pasanen 2005, 15). Ensimmäiseksi selvennetään mitä kansainvälistymisellä itse asiassa tarkoitetaan ja pohditaan sen merkitystä yrityksille. Toisena käydään läpi minkälaisia vaikuttimia yrityksillä on kansainvälistyä. Tämän jälkeen luodaan lyhyt katsaus suomalaisyritysten kansainvälistymisen tilaan. Tästä siirrytään kuvailemaan kansainvälistymisprosessia ja siihen liittyviä valmisteluja ja toimintoja, joita yrityksen on tehtävä. Näihin kuuluvat muun muassa kohdemarkkinan ja operaatiomuodon valinta sekä kansainvälistymisstrategian laatiminen.

2.1 Kansainvälistyminen käsitteenä

Kansainvälistymisellä, tai globalisaatiolla on useita eri määritelmiä riippuen siitä, mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan. Held ja McGrew määrittelevät sen mannerten välisen sosiaalisen vuorovaikutuksen määrän ja merkityksen kasvuna (2002, 9). Kansainvälistyminen ilmenee tänä päivänä talouden lisäksi myös tieteessä, taiteessa ja koulutuksessa sekä kansainvälisten kontaktien lisääntyneenä määränä. Liiketoiminnassa, jossa se onkin yleisimmin käytössä, se voidaan määritellä yrityksen ulkomaisten toimintojen lisääntyneenä osuutena yrityksen liiketoiminnasta. (Pirnes & Kukkola 2002, 62.) Kansainvälinen kauppa on viimeisen sadan vuoden aikana monisatakertaistunut muun muassa kaupungistumisen, kauppapolitiikan sekä huiman teknologisen kehityksen ansiosta. Kynnys kansainvälisen kaupan aloittamiseen on alentunut tietotekniikan sekä logistiikan kehittymisen myötä. (Pasanen 2005, 16, 18.)

Pirnes ja Kukkola huomauttavat, että kansainvälistymisprosessi on kahdensuuntainen: ulospäin ja sisäänpäin. Ulospäin suuntautuneessa kansainvälistymisessä suomalaisyritys myy ja markkinoi tuotteitaan ulkomailla, kun taas sisäänpäin suuntautuneessa kansainvälistymisessä yritys tekee hankintoja ulkomailta. (2002, 62-63.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään ulospäin

suuntautuneeseen kansainvälistymiseen, eli suomalaisyritysten tavara- ja palveluvientiin Venäjälle.

2.2 Syyt yritysten kansainvälistymiselle

Monesti kansainvälistymispäätös tehdään yrityksissä kasvun pysähtyessä kotimaassa (Pasanen 2005, 27). Yleensä yrityksen kansainvälistymispäätöksen taustalla on useita vaikuttimia. Näitä ovat kotimarkkinoiden pienuus ja ulkomarkkinoiden tarjoamat mahdollisuudet, kansainvälinen kilpailu kotimaassa, kilpailijoiden kansainvälistyminen, mahdollisuus kilpailuaseman vahvistamiseen ja kausivaihtelun tasaaminen. (Karhu 2002, 18) Bergmannin, Greinerin ja Jaspersin mukaan tärkeitä vaikuttimia voivat olla myös säästöt verotuksessa tai kuljetus- ja työvoimakustannuksissa. Eräänä syynä he mainitsevat myös mahdollisuuden hyötyä tuotekehityksessä ulkomailla sijaitsevasta klusterista eli keskittymästä. (2011, 26) Vero- ja työvoimakustannussäästöt ovat mahdollisia esimerkiksi ulkomaisen tytäryhtiön kautta.

2.3 Suomalaisyritysten kansainvälistymisen tila

Tässä luvussa käsitellään suomalaisyritysten kansainvälistymisen tilaa ensin yleisesti esimerkiksi tytäryhtiöiden määrän ja henkilöstön kautta sekä viennin tunnuslukuja analysoiden. Sen jälkeen tutkitaan Venäjän kauppaa harjoittavia suomalaisyrityksiä.

2.3.1 Suomalaisyritysten kansainvälistyminen yleisellä tasolla

Tilastokeskuksen mukaan suomalaisyrityksillä oli lähes 4900 tytäryhtiötä 119 maassa vuonna 2012. Näissä tytäryhtiöissä työskenteli noin 570 000 henkilöä. Suurimmat henkilöstökeskittymät olivat Euroopassa ja Aasiassa, joissa työskenteli noin kaksi kolmasosaa kaikista tytäryhtiöiden työntekijöistä. Yksittäisistä maista henkilöstöä oli eniten Ruotsissa, Kiinassa, Venäjällä ja Intiassa. (Tilastokeskus 2014) Tietoja suomalaisista tytäryhtiöistä on alla taulukko 1:ssä.

EU15 pl. Suomi: Alankomaat, Belgia, Espanja, Irlanti, Italia, Itävalta, Kreikka, Luxemburg, Portugali, Ranska, Ruotsi, Saksa, Tanska, Yhdistynyt Kuningaskunta

EU27 pl. EU15- maat: Bulgaria, Kypros, Latvia, Liettua, Malta, Puola, Romania, Slovakia, Slovenia, Tšekki, Unkari, Viro

EU:n ulkopuolinen Eurooppa: Azerbaidžan, Islanti, Kroatia, Norja, Serbia, Sveitsi, Turkki, Ukraina, Valko- Venäjä, Venäjä

	Henkilöstön lukumäärä	Henkilöstö menot(milj. euroa)	Investoinnit (milj.euroa)	Liikevaihto(milj.euroa)	Yritysten lukumäärä
EU 15- maat	175 950	12 110	1421	70 087	1724
EU 27- maat	93 170	1687	671	14 334	1167
EU:n ulkopuoline n Eurooppa	79 730	2730	687	24 207	775
Aasia ja Oseania	138 230	2984	797	25 804	681
P- Amerikka	39 320	3274	322	16 010	284
K- ja E- Amerikka	38 600	1045	108	6933	186
Afrikka	5300	206	10	1187	66
Yhteensä	570 290	24 035	4015	158 562	4883

TAULUKKO 1. Suomalaiset tytäryhtiöt ulkomailla (Tilastokeskus 2012)

Kuten taulukosta huomataan, valtaosa tytäryhtiöistä ja henkilöstöstä on Euroopassa, josta tulee myös yli kaksi kolmasosaa liikevaihdosta. Verrattaessa vuoden 2012 tietoja vuoden 2010 tietoihin nähtävissä on kuitenkin trendi, jossa Euroopan painoarvo vähenee. Tämä näkyy niin henkilöstön kuin yritysten

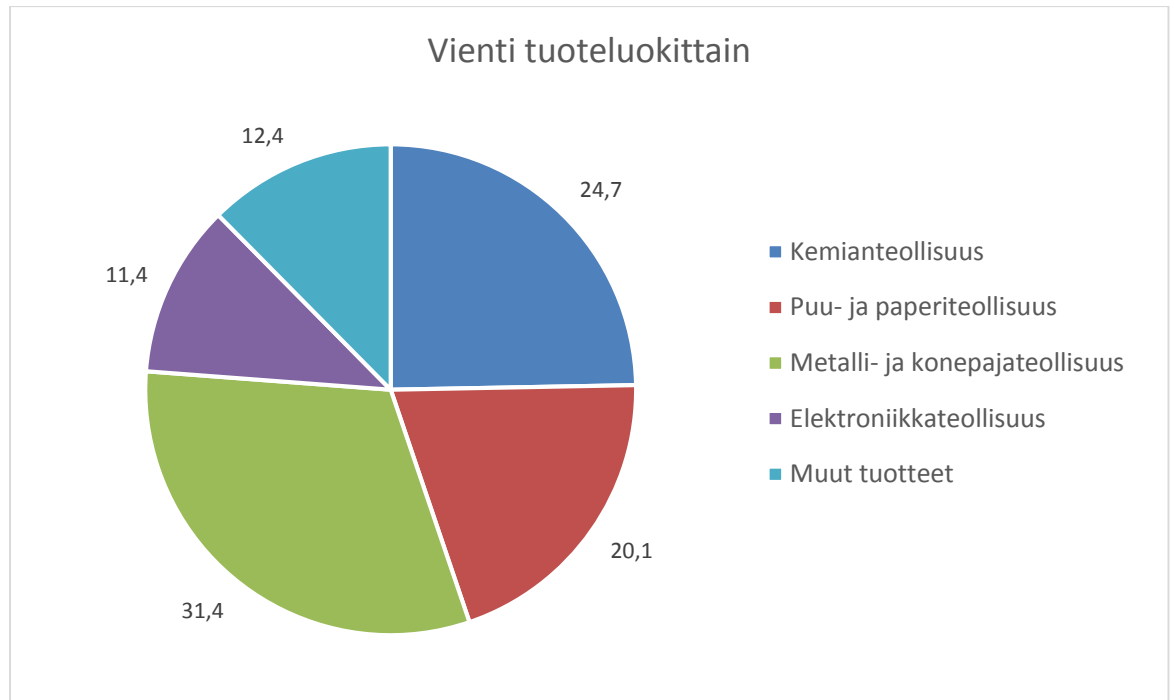
määrässä, sekä liikevaihdon laskuna. Aasian ja Oseanian painoarvo on selvästi lisääntynyt, ja myös Pohjois- sekä Etelä-Amerikassa on havaittavissa kasvua edellä mainituilla mittareilla mitattuna. Tämä on selitettävissä muun muassa Eurooppaa paremmalla talouskasvulla ja halvemmilla työvoimakustannuksilla, jotka houkuttelevat yrityksiä investoimaan näihin maihin. Työntekijästä aiheutuvat kulut ovat esimerkiksi Intiassa vain joitakin prosentteja Suomen kuluista (U.S. Bureau of Labor Statistics 2013, 1-5). Pirnes ja Kukkola toteavatkin, että nykyään markkinat nähdään globaaleina, jolloin kaikki toiminnot, kuten tutkimus- ja kehitystoiminnot, hankinnat sekä tuotanto siirretään sinne missä se on kannattavinta (2002, 23).

Toimialoittain liikevaihdolla mitattuna suurimmat teollisuuden toimialat olivat kone- ja metalliteollisuus, paperiteollisuus, elektroniikka- ja sähköteollisuus sekä kemianteollisuus, jotka vastasivat noin kolmesta neljäsosasta teollisten tytäryhtiöiden liikevaihdosta. (Tilastokeskus 2012) Nämä ovat olleet pitkään vahvoja perinteisen teollisuuden aloja suomalaisyrityksille.

2.3.2 Vienti

Viennillä tarkoitetaan nimensä mukaisesti tavaroiden tai palveluiden vientiä ulkomaille. Viime vuosina Suomen vienti on ollut arvoltaan vuosittain hieman alle 60 miljardia euroa, kun se huippuvuosina 2006-2007 oli noin 65 miljardia euroa. Vuonna 2009 noin 14 000 yritystä oli mukana vientitoiminnassa (Bergmann, Greiner & Jaspers 2011, 22). Tärkeimmät yksittäiset vientimaat ovat perinteisesti olleet ja ovat edelleen Saksa, Ruotsi ja Venäjä. (Tulli 2014). Viennillä on valtava merkitys Suomen taloudelle. Tavaraviennin osuus Suomen bruttokansantuotteesta on tavanomaisesti ollut noin kolmannes. Tärkeimpiä toimialoja ovat metsäteollisuus, elektroniikkateollisuus, konepajateollisuus, kemianteollisuus sekä metalliteollisuus. (Bergmann, Greiner & Jaspers 2011, 19-22)

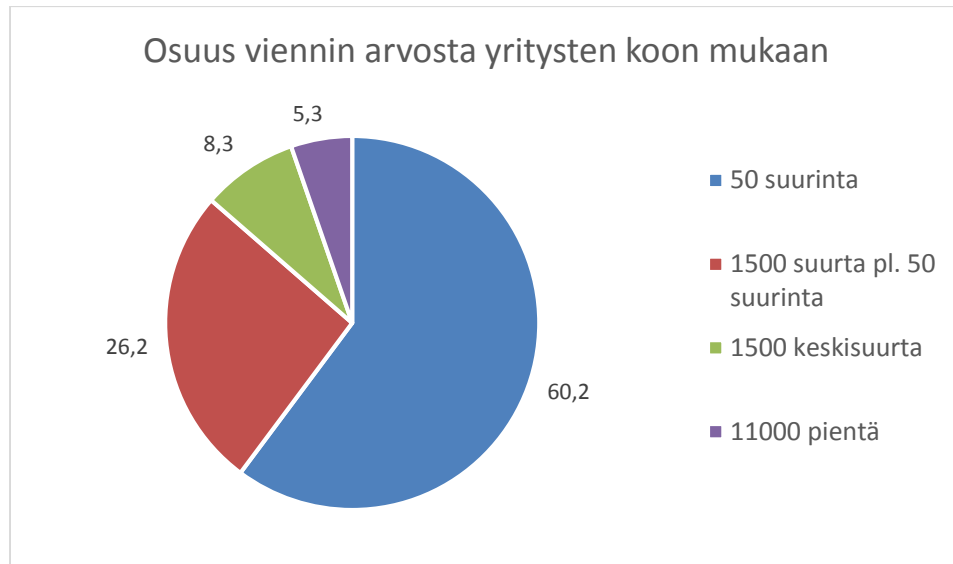
Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 2:ssa esitetään tärkeimmät toimialat sekä niiden prosentuaalinen osuus tavaraviennistä.



KUVIO 2. Vienti tuoteluokittain(Tulli 2014)

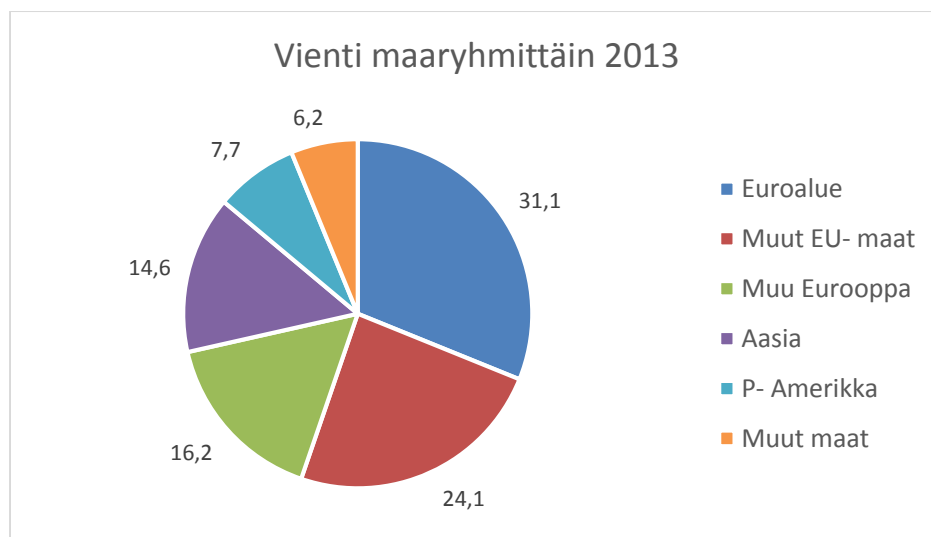
Vientiä harjoittavat niin suuret kuin pk- yrityksetkin. Suuret globaalit yritykset vastaavat valtaosasta vientiä. 50 suurinta yritystä vastaa peräti 60%:sta viennistä. Pienet ja keskisuuret yritykset vastaavat vain noin 14:sta prosentista viennistä. Pk-yrityksillä ei monesti ole edes varsinaista suunnitelmaa kansainvälistyä vaan tilaisuus tulee eteen ikään kuin sattumalta esimerkiksi ulkomaisen tarjouspyynnön muodossa(Ahokangas & Pihkala 2002, 64). Tämä selittää osittain viennin vaatimattoman arvon.

Seuraavalla sivulla olevassa kuvio 3:ssa havainnollistetaan eri kokoisten yritysten viennin osuutta kokonaisviennin arvosta.



KUVIO 3. Osuus viennin arvosta yritysten koon mukaan 2013(Tulli 2014)

Viimeisenä tutkitaan mihin suomalaisyritysten vienti maantieteellisesti suuntautuu. Kuten aiemmin mainittiin, tärkeimmät yksittäiset vientimaat ovat jo pitkään olleet Ruotsi, Saksa ja Venäjä. Tämä onkin eräs tärkeimmistä syistä, miksi tässä opinnäytetyössä tutkitaan Venäjän kaupan mahdollisuuksia. Seuraavassa kuviossa vientimaat on esitetty maaryhmittäin



KUVIO 4. Vienti maaryhmittäin 2013(Tulli 2014)

Kuten kuvioista voi huomata, on EU:n sisämarkkinoilla valtava merkitys Suomelle. Pelkkiin EU- maihin viedään yli puolet Suomen viennin arvosta.

Suomalais- venäläisen kauppakamarin mukaan Venäjä oli suurin yksittäinen kauppakumppanimme kun tuonti ja vienti lasketaan yhteen, viennin ollessa 5,4 miljardia euroa(Suomalais- venäläinen kauppakamari 2014a). Lähellä oleviin samaan sisämarkkina- alueeseen kuuluviin maihin on helpompi viedä tavaroita kuin ns. kolmansiin maihin. Euroopan Unionin jäsenmaiden välillä käytävää kauppaa nimitetään yhteisökaupaksi, jossa tavaroilla, palveluilla ja ihmisillä on vapaa liikkuvuus Unionin sisällä. Tavaroiden osalta tämä tarkoittaa, ettei jäsenmaiden välillä ole käytössä tullimaksuja tai mitään määrällisiä rajoituksia. Tavaroita ei myöskään tarvitse tulliselvittää, mikä helpottaa logistiikkaa, koska tullimuodollisuuksia ei tarvita. Euroalueella käytössä oleva yhteinen valuutta on pienentänyt kurssiriskejä oleellisesti, mikä on helpottanut ulkomaankauppaa ja pienentänyt sen aloituskynnystä.(Pirnes & Kukkola 2002, 91; 232-233)

2.4 Kansainvälistymisprosessi

Tässä luvussa käsitellään yrityksen kansainvälistymisprosessia. Käsittelyssä on niin erilaiset vientioperaatiot, lisensointi ja franchising kuin ulkomaiset tytäryhtiötkin. Esiin nostetaan yleisesti kansainvälistymiseen eri vaiheissa liittyviä prosesseja sekä erilaisten operaatiomuotojen erityispiirteitä. Ensimmäisessä luvussa käsitellään asioita, joita tulee ottaa huomioon kansainvälisten toimintojen käynnistämistä harkittaessa. Näitä ovat muun muassa yrityksen sisäiset edellytykset, sekä markkinakohtaiset edellytykset. Yrityksen sisäisiä edellytyksiä ovat muun muassa yrityksen omat taloudelliset ja toiminnalliset valmiudet, kun taas markkinakohtaisia edellytyksiä ovat kysyntään, kilpailuun ja kohdemaan olosuhteisiin liittyvät asiat. Seuraavassa luvussa tutkitaan kohdemarkkinan valintaa. Viimeisessä luvussa esitellään eri operaatiomuotoja, sekä niiden etuja ja haittoja.

2.4.1 Edellytyksiä kansainvälistymiselle

Yrityskohtaiset edellytykset

Ensimmäinen askel kohti kansainvälistymistä tulee olla kriittinen arvio siitä onko yrityksellä ylipäänsä edellytyksiä kansainvälistyä. Nämä edellytykset jaetaan taloudellisiin, ja toiminnallisiin edellytyksiin. (Karhu 2002, 20-25.)

Taloudellisia edellytyksiä tarkasteltaessa kannattaa kiinnittää huomiota muutamaan perinteiseen tunnuslukuun: kannattavuuteen, vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen. Yrityksen talouden on oltava perusteiltaan kunnossa, jotta sen on mahdollista toteuttaa vaadittavat investoinnit. Kuluja saattaa syntyä jo ennen varsinaisen ulkomaankaupan aloittamista muun muassa markkinatutkimuksen tekemisestä tai yhteistyökumppaneiden kartoittamisesta. Myös lisähenkilöstön palkkaaminen tai olemassa olevan henkilöstön kouluttaminen saattaa olla tarpeen. Monesti lisäinvestoinnit ovat tarpeen varastoon, jotta toimituskyky ei vaarannu kysynnän kasvaessa.

Yritysten on lisääntyneen kilpailun takia investoitava huomattavasti myös markkinointiin. Oman päänsäilytyksen maksuvalmiuden osalta aiheuttavat kansainvälisessä kaupassa vakiintuneet pitkät maksuajat, jotka voivat olla moninkertaiset kotimaan kauppaan verrattuna. Monesti kaupan syntyminen ei ole mahdollista ilman pitkän maksuajan myöntämistä asiakkaalle. (Karhu 2002, 20-24; Pirnes & Kukkola 2002, 96.) Eräänä mahdollisuutena lyhentää maksuaikaa voidaan käyttää maksutapa- alennusta. Siinä myönnetään alennusta, jos lasku maksetaan ennen sen erääntymistä. Tämä saattaa toimia motivaattorina, ja siten lyhentää maksuaikoja. (Bergmann, Greiner & Jaspers 2011, 79.)

Karhu(2002, 25)määrittelee toiminnalliset resurssit näin:

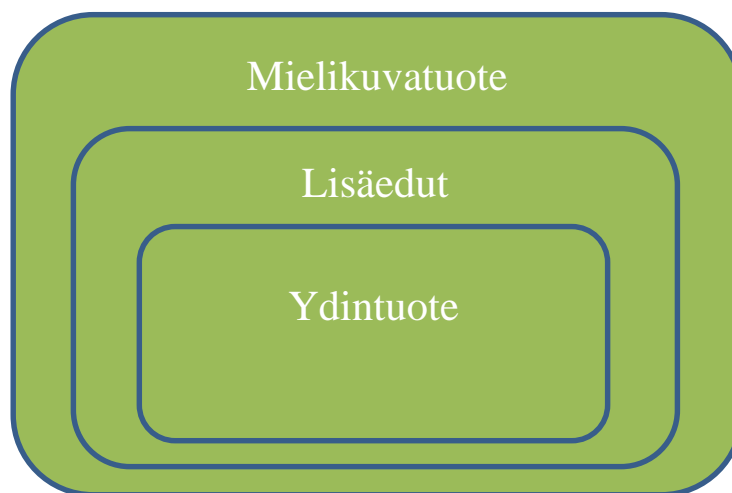
Toiminnallisilla resursseilla tarkoitetaan yrityksen tuotannollista, markkinoinnillista ja hallinnollista suorituskapasiteettia sekä yrityksen kansainvälisissä tehtävissä toimivien henkilöiden henkisiä resursseja eli osaamiskapasiteettia yhdistyneenä soveltavuuteen kansainvälisiin tehtäviin.

Kaikki nämä tekijät linkittyvät yrityksen taloudellisiin resursseihin. Yrityksellä on oltava riittävä tuotantokapasiteetti, jotta se pystyy suoriutumaan tilauksistaan, ja ennen kaikkea vakuuttamaan potentiaaliset asiakkaat valmiudestaan toteuttaa suuretkin tilaukset. Kasvanut tuotantokapasiteetin tarve todennäköisesti vaatii lisäinvestointeja esimerkiksi rakennuksiin, koneisiin tai laitteisiin. Henkilöstön osaaminen on luonnollisesti avainasemassa kansainvälistymisen onnistumisessa. Vaikka yritys vasta suunnittelee kansainvälistymistä, saattaa osalla henkilöstöstä olla jo kokemusta kansainvälisestä kaupasta. Lisäkoulutus osalle

henkilöstöstä on kuitenkin todennäköisesti tarpeen. Tärkein tekijä onnistumiselle on kuitenkin sopivat työntekijät, jotka ovat sopeutuvia ja omaavat hyvät sosiaaliset ja kielelliset valmiudet. Markkinointi ulkomaisille asiakkaille asettaa omat haasteensa niin taloudellisesti kuin henkilöstön osaamisenkin kannalta. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että kansainvälinen kaupankäynti vaatii yritykseltä riittävän vahvan talouden, sekä osaavan henkilöstön niin johdon kuin muidenkin työntekijöiden tasolla. (Karhu 2002, 25; Pirnes & Kukkola 2002, 96.)

Tuotekohtaiset edellytykset

Kun tässä yhteydessä puhutaan tuotteesta, tarkoitetaan tuotteen kolmea tasoa, joista asiakkaan kokemus koostuu. Kuvio 5 havainnollistaa tätä.



KUVIO 5. Tuotteen tuotetasot (Karhu 2002, 27.)

Kuviossa ydintuotteella tarkoitetaan varsinaista tuotetta tai palvelua, kuten televisiota. Lisäedulla voitaisiin tarkoittaa esimerkiksi takuuta tai jotain lisäpalvelua, jolla erotutaan kilpailijoista. Mielikuvatuotteella tarkoitetaan markkinoinnilla ja brändäyksellä luotavaa mielikuvaa tuotteesta.

Lähtökohtana kansainvälisen kaupankäynnin käynnistämiseksi on se, että tuotteella on jonkinlainen kilpailuetu muihin markkinoilla oleviin tuotteisiin nähden. Etu voi muodostua mistä tahansa edellä kaaviossa esitellyistä tuotteen tasoista, ja usein näiden yhteisvaikutuksesta. Jos tällaista etua ei ole, on yrityksellä oltava selkeä kustannusetu kilpailijoihin nähden. (Karhu 2002, 26) Tuote itsessään

voi olla laadukkaampi tai innovatiivisempi kuin kilpailijansa, tai kyseessä voi olla kokonaan uusi tuote, joka tyydyttää jonkin uuden tarpeen.(Pasanen 2005, 46)
Nykyaikana länsimaissa ihmisen perustarpeet on useimmiten jo tyydytetty, jolloin usein tarve pitää luoda markkinoinnillisin keinoin.

Usein tuote ei sovellu sellaisenaan kansainvälisille markkinoille, vaan joitain sen ominaisuuksia täytyy muunnella. Ydintuotteen muuntelutarve saattaa johtua lainsäädännöstä, kuten erilaisista määräyksistä tai standardeista. Tämä asia on hyvä selvittää jo aluksi, jotta tarvittavat muutokset ehditään tehdä.

Tuoteturvallisuusvaatimukset voivat vaihdella paljonkin maasta riippuen. Yleensä vähintään pakkausta on sopeutettava ja siihen on laitettava asiaankuuluvat pakkausmerkinnät tai käyttöohjeet, jotta ne ovat ymmärrettävissä kohdemaassa. Tarkkoja pakkausmerkinnöistä ollaan esimerkiksi elintarvikkeissa.(Karhu 2002, 26; Pasanen 2005, 48)

Euroopan Unionin alueella on käytössä CE- merkintä. Se on merkintä siitä, että tuote täyttää Euroopan Unionin vaatimukset. Merkintä vaaditaan muun muassa seuraavien tuoteryhmien tuotteissa.

- lelut
- koneet
- sähkölaitteet
- henkilönsuojaimet
- rakennustuotteet
- kaasulaitteet
- telepäätelaitteet
- terveydenhuollon laitteet ja tarvikkeet

Tuote, josta asiaan kuuluvaa CE- merkintää ei löydy, voidaan poistaa markkinoilta. On kuitenkin huomattava ettei kyseessä ole kaiken kattava turvallisuuden tae sillä merkintä ei kata tuotteen kaikkia ominaisuuksia. CE-merkintä voidaan tiettyjä tuoteryhmiä lukuun ottamatta kiinnittää tuotteeseen ilman puolueettoman kolmannen osapuolen testausta. Laboratoriossa suoritettua testausta vaativat muun muassa kypärät sekä kaasulla toimivat kotitalouslaitteet.(Tukes 2014.)

ISO 9000 on vapaaehtoinen kansainvälinen standardisarja yrityksille, jotka haluavat varmistaa, että heidän tuotteensa ja palvelunsa täyttävät kuluttajien vaatimukset. Niihin kuuluvat muun muassa laadunhallinta ja -valvonta. ISO 9000- standardit eivät suoranaisesti liity tuotteisiin, vaan enemmänkin yrityksen toiminnan kehittämiseen.

Markkinakohtaiset edellytykset

Markkinakohtaisiin edellytyksiin kuuluvat potentiaalisen kysynnän määrä, kilpailutekijät, sekä maakohtaiset olosuhteet. Kysynnän määrä vaikuttaa operaatiomuodon valintaan, sillä esimerkiksi jos kysyntä on alhaista, on vienti todennäköisesti järkevin valinta. (Karhu 2002, 27-32) Maan olosuhteita arvioitaessa käytetään PESTEL- analyysia pääluvussa 3, jossa käsitellään Venäjän maakohtaisia toimintaolosuhteita. Analyysin eri osa- alueet ovat *poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset, ympäristölliset ja oikeudelliset tekijät*. Näitä eri osa- alueita analysoimalla voidaan arvioida erilaisia riskejä ja mahdollisuuksia, joita eri maissa on.

2.4.2 Kohdemarkkinan valinta

Kohdemaan valinta kannattaa aloittaa karkealla seulonnalla, josta pikkuhiljaa siirrytään tarkempiin selvityksiin sitä mukaa kun maita karsiutuu pois. Tähän sopii PESTEL- analyysi. Se soveltuu hyvin maariskien arviontiin. Luonnollisesti korkeariskiset maat kannattaa karsia heti pois vaihtoehtojen joukosta. Poliittisia tekijöitä ovat poliittinen vakaus ja -traditio, valtion elinkeinopolitiikka sekä etniset- ja uskonnolliset tekijät. Tulli- ja verolainsäädäntö, ja sen ennustettavuus on tärkeää yritysten kannalta. Yritysten kannattaa suosia poliittisesti vakaita maita, joiden tuleva politiikka on melko helposti ennustettavissa. Maan taloutta arvioitaessa merkittäviä tekijöitä ovat muun muassa BKT ja sen kasvu, inflaatio ja työttömyysaste. Sosiaalisia tekijöitä ovat yhteiskuntaluokat, tulojen jakaantuminen, elinikä, sivistystaso, korruptio ja naisten ja lasten asema. Teknologisia tekijöitä ovat yleinen teknologinen kehitys, infrastruktuuri, tutkimus ja kehitystyön panostukset sekä Internet- ja matkapuhelinyhteyksien levinneisyys.

Ympäristöllisiä tekijöitä ovat sääolosuhteet ja luonnonkatastrofit, ympäristö- ja kierrätyslainsäädäntö, jätehuolto ja asenteet ympäristöystävällisyyttä ja uusiutuvaa energiaa kohtaan. Oikeudellisia tekijöitä ovat lainsäädäntö ja sen täytäntöönpano, oikeuden riippumattomuus, kansainvälisen oikeuden huomioiminen ja omistuksen suoja.(Pasanen 2005, 26-30; Pirnes & Kukkola 2002, 98-100; Karhu 2002, 30-31; Jurevicius 2013.)

Eri maiden erilaiset kulttuurit pitää ottaa huomioon kohdemaata valittaessa. Kuten työssä jo aiemmin mainittiin, yrityksen henkilöstön tulee olla sopeutuvaista ja omata hyvät sosiaaliset valmiudet. Kulttuurien tuntemus ja ymmärrys on luonnollisesti eduksi. Kulttuurilliset tekijät eivät rajoitu pelkästään ihmisten kanssakäymiselle, vaan erot on otettava huomioon myös markkinoinnissa, tuotteissa ja pakkauksissa(Pasanen 2005, 28-29).

2.5 Operaatiomuodot

Operaatiomuodon valinta on strateginen päätös, jolla yritys valitsee tavan, jolla se aikoo saada tuotteensa ulkomaisille asiakkailleen. Operaatiomuodon valinnalla pyritään hyödyntämään yrityksen kilpailuetua mahdollisimman hyvin. Pirnes ja Kukkola(2002, 77)viittaavat teoksessaan Reijo Luostarisen tutkimukseen, jossa teollisuusyrityksen kansainvälistymisoperaatiot luokitellaan seuraavasti:

- vientioperaatiot
- ulkomainen myyntikonttori
- lisensointi/franchising, sopimusvalmistus, yhteisvalmistus, valmistava yhteisyritys
- oma tuotantolaitos

Vienti on helpoin ja halvin tapa laajentua kansainvälisille markkinoille. Tällöin tuotteet valmistetaan kotimaassa, ja toimitetaan ostajille joko suoraan tai välikäsiä käyttäen(Pirnes & Kukkola 2002, 77). Ulkomainen myyntikonttori tai oma tuotantolaitos vaativat suoria kansainvälisiä investointeja. Tytäryhtiön perustaminen kohdemaahan on pisimmälle menevä kansainvälistymisen muoto. Nämä antavat paremmat edellytykset kasvattaa myyntiä.(Suomen Yrittäjät 2014.) Joskus vienti voi olla kannattamatonta esimerkiksi tullimaksujen tai

logistiikkakustannusten vuoksi, jolloin tuotteen valmistaminen kohdemaassa saattaa olla järkevin vaihtoehto. Jos yritys ei halua, tai sillä ei ole resursseja tytäryhtiöoperaatioihin, sen kannattaa harkita lisensointia, sopimusvalmistusta, yhteisvalmistusta tai yhteisyritystä. Näitä voidaan kutsua yhteistyöoperaatioiksi. (Pirnes & Kukkola 2002, 78.) Seuraavissa kappaleissa käydään lyhyesti läpi eri operaatiomuotoja, sekä sitä missä tilanteissa niitä kannattaa harkita.

2.5.1 Vientioperaatiot

Vientioperaatiot on perinteisesti jaettu kolmeen ryhmään: epäsuoraan, suoraan ja omaan vientiin. Niitä käsitellään lyhyesti seuraavissa kappaleissa.

Epäsuora vienti

Epäsuorassa viennissä valmistaja toimittaa kauppatavaran kotimaiselle välikädelle, joka huolehtii tästä eteenpäin tavaran toimituksesta omille ulkomaisille asiakkailleen. Epäsuora vienti on verrattavissa kotimaan sisäiseen kauppaan. Kyseessä ei edes välttämättä ole vienti, vaan yritys saattaa toimia vain sopimusvalmistajana kotimaiselle kumppanille, jos lopputuotteessa on kumppaniyrityksen tunnuksia. (Karhu 2002, 79-81.) Epäsuora vienti on tuttua esimerkiksi elintarvikekaupasta.

Epäsuoran viennin hyvinä puolina on ettei se vaadi osaamista kansainvälisestä kaupasta eikä aiheuta isoja kustannuksia. Riskit ovat hyvin pieniä. Huonoina puolina se on erittäin tehoton tapa viedä monien välikäsien takia. Tiedonsaanti kohdemaasta ja loppuasiakkaista on puutteellista. Epäsuora vienti soveltuu kokemattomille yrityksille, jotka tuottavat matalan jalostusasteen tuotteita. (Ahokangas & Pihkala 2002, 30-31.)

Suora vienti

Suorassa viennissä välijäsen on epäsuorasta viennistä poiketen ulkomainen. Välijäsen voi olla jälleenmyyjä tai edustaja. Suurimpana erona epäsuoraan

vientiin on se, että valmistaja on vastuussa vientitoimista. Suora vienti on usein käytössä kulutustavarakaupassa, jossa tavoitteena on tavoittaa mahdollisimman suuri asiakaskunta mahdollisimman nopeasti. (Karhu 2002, 88.)

Suora vienti on käyttökelpoinen kun yrityksellä on jonkin verran kansainvälistä osaamista ja taloudellisia resursseja. Elinehtona on löytää sopiva välijäsen ja laatia hyvä sopimus tämän kanssa. (Karhu 2002, 91.)

Suoran viennin hyvänä puolena verrattuna epäsuoraan vientiin on välikäsien pienempi määrä. Loppuasiakkaista saatava informaatio on myös parempaa. On kuitenkin huomattava, että suora vienti sitoo huomattavasti enemmän taloudellisia- ja henkilöstöresursseja. (Karhu 2002, 90.)

Oma vienti

Oma vienti, tai välitön vienti, tarkoittaa tilannetta, jossa yritys myy tuotettaan suoraan ulkomaiselle loppuasiakkaalle. Sen kustannukset ovat suuremmat, ja toteuttaminen haastavampaa kuin muilla vientimuodoilla, mutta siinä päästään suoraan kontaktiin loppuasiakkaan kanssa, ja vältetään välijäsenet. Nykyään verkkokauppa on helpottanut tuotteiden markkinointia ulkomaisille asiakkaille, jolloin suuria markkinoinnillisia panostuksia ei välttämättä tarvita. (Ahokangas & Pihkala 2002, 33-34; Karhu 2002, 110.)

Oma vienti asettaa kovat vaatimukset yrityksen henkilöstön kansainväliselle osaamiselle sekä taloudellisille resursseille. Suuret yksittäiset kaupat ovat tyypillisiä, joten yrityksen tuotannollinen kapasiteetti ja varasto on oltava kunnossa. Oman viennin ehdottomana etuna on koko prosessin parempi kontrolli, sekä suorat asiakaskontaktit. Ylimääräisiltä kustannuksilta vältytään kun välikädet jäävät pois. (Karhu 2002, 113.)

Oma vienti sopii yrityksille, joilla on riittävät resurssit ja osaaminen, ja jonka tuotteet ovat pitkälle erikoistuneita tai korkeaa teknologiaa, jolloin tuotteiden tarkka tuntemus on välttämätöntä.

2.5.2 Lisensointi ja franchising

Lisensointi

Lisensoidessa yritys luovuttaa käyttöoikeuden tuotteeseensa tai patentiinsa ennakkoon sovittua käyttötarkoitusta varten. Lisenssi koskee usein oikeutta valmistaa ja myydä tiettyä tuotetta tietyllä maantieteellisellä alueella.

Lisenssinsaaja maksaa myynnistään rojalta tuotteen oikeuksien omistajille. (Karhu 2002, 172.)

Lisenssin avulla on mahdollista päästä nopeasti uusille markkinoille ja riskit ovat pienemmät. Se soveltuu tuotteille, joiden oletettava elinkaari on lyhyt.

Kustannukset ovat hyvin pienet lisensointijärjestelmän perustamisen jälkeen.

Huonoina puolina on tietovuotojen riski. Lisenssin ostajaosapuolesta saattaa tulla kilpailija tai omien tuotteiden maine voi kärsiä, jos laatu ei olekaan sovitulla tasolla. (Pasanen 2005, 35-36; Karhu 2002, 180-188.)

Lisensointi on varteenotettava vaihtoehto silloin kun yrityksen omat resurssit eivät riitä valmistamaan tuotetta riittävästi yksin. Jos tuote on elinkaarensa loppupuolella, on lisensoinnilla mahdollista saavuttaa vielä huomattavaa tuottoa alueilla, joissa markkina ei ole vielä kyllästetty. Joskus lisensointi on paras vaihtoehto jos vienti on esimerkiksi poliittisista syistä muuten vaikeaa toteuttaa. (Karhu 2002, 180-183.)

Franchising

Franchisingissa yrittäjälle myydään valmis standardoitu liiketoimintakonsepti. Esimerkiksi suuret kansainväliset pikaruokaketjut toimivat franchising-periaatteella. Tulot muodostuvat franchiseyrittäjän maksamista erilaisista maksuista. Franchiseketjuun liittyessä yrittäjä maksaa liittymismaksun, jonka lisäksi hän maksaa palvelumaksuja, jotka on tavallisesti sidottu myynnin volyyymiin. Lisäksi hän voi joutua maksamaan erikseen muun muassa markkinointimateriaaleista tai toimitiloista. (Ahokangas & Pihkala 2002, 39; Karhu 2002, 194.)

Jotta franchising-toiminnalle olisi edellytyksiä, on konseptin oltava testattu ja kannattava brändi. Sen on myös oltava helposti ns. monistettava. Haasteina on

löytää oikeat franchise-yrittäjät ja toimipaikat. Konseptin sopivuus erilaisille markkina-alueille täytyy miettiä tarkkaan.(Karhu 2002, 200.)

2.5.3 Tytäryhtiöt

Tytäryhtiö on emoyhtiön omistama, mutta juridisesti erillinen yksikkö. Sillä on oma toimiva johtonsa ja hallituksensa.(Bergmann, Greiner & Jaspers 2011, 31.)

Tytäryhtiö operaatiomuotona sopii parhaiten suurille yrityksille, koska se vaatii eniten taloudellisia ja toiminnallisia resursseja. Pk- yritystenkin on toki mahdollista perustaa tytäryhtiö järkevällä suunnittelulla.(Karhu 2002, 253.)

Perustamiseen on Karhun(2002, 241, 269-278) mukaan kaksi tapaa:

1. Uusinvestointi eli yrityksen perustaminen alusta alkaen
2. Yritysosto

Lisäksi tässä luvussa käsitellään yhteisyrityksen perustamista.

Tytäryhtiön hankkiminen yritysoston kautta on varsin yleinen tapa kasvattaa markkinaosuutta. Yritysostot ovat yleensä edullisempia ja nopeampia toteuttaa kuin uusinvestoinnit. Monesti yritysostoilla pyritään markkinaosuuden hankkimisen lisäksi vähentämään kilpailua ja hyötymään ostetun yrityksen henkilöstön osaamisesta ja valmiista organisaatiosta jakelukanavien yms. osalta. Toisaalta yritysostoissa piilee riskejä, jotka eivät välttämättä tule ilmi ostohetkellä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi erilaiset tuote-, ympäristö- ja sopimusvastuut. Oikeaa kauppahintaa voi olla vaikea arvioida varsinkin jos piileviä vastuita ei ole tiedossa.

Uusinvestoinnissa kohdemaahan perustetaan täysin uusi itsenäinen yhtiö. Aika uusinvestointipäätöksen tekemisestä toiminnan käynnistymiseen on usein pitkä. Aikaa kuluu sopivan kohdemaan selvittämisen lisäksi viranomaisten kanssa toimimiseen. Lupa- asioissa kuluva aika voi vaihdella huomattavasti maasta riippuen.(Karhu 2002, 278-279.)

Hyvänä puolena tytäryhtiön organisaatio saadaan rakennettua juuri halutun kaltaiseksi. Huonona puolena toiminnan saaminen kannattavaksi voi kestää pitkään korkeiden kustannusten takia.(Ahokangas & Pihkala 2002, 43.)

Yhteisyritykset

Kansainvälisellä yhteisyrityksellä tarkoitetaan vähintään yhden toisessa maassa kotipaikkaansa pitävän yrityksen tai yhteisön kanssa perustettua organisaatiota. Useimmiten osakkaat toimivat samalla tai vähintään lähestulkoon samalla toimialalla, jolloin toiminnot on helppo yhteensovittaa.(Karhu 2002, 241.)

Yhteisyrityksen perustamisen motiivina on riskin jakaminen sekä synergiaedut. Suuremmat resurssit mahdollistavat nopeamman laajentumisen, ja resurssien yhdistäminen mahdollistaa kustannustehokkaamman toiminnan.(Karhu 2002, 249.) Mahdollisia etuja voi löytyä esimerkiksi tuotekehityksestä, tuotannosta ja logistiikasta(Pasanen 2005, 42).

3 VENÄJÄ MARKKINA- ALUEENA

Tässä luvussa käsitellään Venäjää markkina- alueena käyttäen PESTEL-analyysia, jossa tarkastellaan Venäjän poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia, ympäristöllisiä ja lainsäädännöllisiä olosuhteita. Lisäksi tutustutaan venäläiseen tapakulttuuriin, jotta saadaan parempi ymmärrys venäläisestä ajatusmaailmasta. Venäjän ja Ukrainan tapahtumat keväällä 2014 aiheuttavat suurta epävarmuutta, joten tulevaisuutta on hankala ennakoita.

3.1 Tietoja Venäjästä

Venäjä on pinta- alaltaan ylivoimaisesti maailman suurin valtio, ja se ulottuu Euroopan rajalta aina pohjoiselle Tyynellemerelle asti. Suurin osa maasta on kuitenkin melko karua maaperän ja ilmaston vuoksi, eikä sovi maanviljelyyn. Asukkaita on noin 142 miljoonaa, joista 78% ovat syntyperältään venäläisiä. Merkittäviä vähemmistöjä ovat tataarit ja ukrainalaiset. Bruttokansantuotteeltaan Venäjä kuuluu maailman kymmenen suurimman joukkoon. Venäjällä on valtavat luonnonvarat muun muassa öljyn ja kaasun muodossa, joiden avulla se on vaurastunut viimeisten vuosikymmenten aikana. Tätä käsitellään myöhemmin tarkemmin.(CIA – The World Factbook 2014.)

3.2 Venäjän liiketoimintaympäristö

Tässä luvussa tarkastellaan Venäjää liiketoimintaympäristönä PESTEL- analyysin avulla. Se on selitetty kappaleessa 2.4.2.

3.2.1 Poliittinen toimintaympäristö

Venäjän poliittinen tilanne on muuttunut merkittävästi muutaman viimeisen kuukauden aikana Krimin kriisin, sekä Itä- Ukrainan kiristyneen tilanteen takia. Koska tässä vaiheessa tilanteen kehittymistä ei voida ennustaa, tässä työssä keskitytään poliittisen järjestelmän perusteisiin. Poliittisen tilanteen kehittymisen seuraaminen on äärimmäisen tärkeää Venäjällä jo toimiville, tai kaupankäynnin aloittamista suunnitteleville yrityksille.

Venäjän federaatio on presidenttijohtoinen liittovaltio, joka koostuu 83:sta niin sanotusta federaatiosubjektista eli alueesta. Kullakin alueella on oma perustuslakinsa. Alueet on taas jaettu piireihin. Paikallishallintouudistuksessa vuonna 2009 säädettiin, että kuntien tulee alkaa hoitamaan asioitaan aiempaa itsenäisemmin. Nykyinen presidentti on Vladimir Putin, ja pääministeri Dmitri Medvedev. Putin on ennen nykyistä 2012 alkanutta kauttaan ollut presidenttinä vuosina 2000-2008. Lainsäädäntövalta on kaksikamarisella parlamentilla. Alahuone eli duuma on 450- paikkainen, ja se valitaan viisivuotiselle kaudelle. Presidenttipuolue Yhtenäisellä Venäjällä on yli puolet paikoista. Lakiesitys saa lainvoiman kun se saa molempien kamarien sekä presidentin hyväksynnän.(Ulkoasiainministeriö 2014a; Suomalais- venäläinen kauppakamari 2014b.)

Venäjällä on monipuoluejärjestelmä. Rekisteröityjä puolueita oli tammikuussa 2014 78 kappaletta, mutta vain neljällä oli edustus duumassa.(CIA – The World Factbook 2014.) Presidentillä on Venäjällä laajat valtaoikeudet. Hän muun muassa nimittää hallituksen ja pääministerin, esittää duumalle keskuspankin pääjohtajaa sekä liittoneuvostolla korkeimpien tuomioistuimien tuomareiden ja pääsyyttäjän nimittämistä. Lisäksi presidentti on ulkopoliitiikan johtaja ja armeijan ylipäällikkö.(Ulkoasiainministeriö 2014a.)

Käytännössä Putinin linjan vastustaminen saattaa johtaa vaikeuksiin, kuten oppositiojohtaja Aleksei Navalnyin tapauksessa(Yle 2014). Navalnyin tapaus ei ole ainut laatuaan, jossa poliittisia aktiiveja pidätetään tai tuomitaan kyseenalaisin perustein. Poliittista järjestelmää on uudistettu näennäisesti muun muassa helpottamalla puolueiden rekisteröimistä, mutta valta on silti tiukasti presidentin lähipiirin käsissä. Suhtautuminen kansalaistoimintaan on tiukentunut viime vuosien aikana. Vuoden 2013 aikana arviolta tuhansia kansalaisjärjestöjä on tutkittu uuden lainsäädännön perusteella.(Ulkoasiainministeriö 2014a.)

Venäjän valtio säätelee edelleen yksityisyriyten toimintaa melko paljon, ja omaisuuden suoja on edelleen heikko(CIA – The World Factbook). Tämä hankaloittaa ulkomaisten investointien saamista maahan. Verotuksellisesti Venäjä on melko edullinen niin yrityksille kuin yksityishenkilöille. Yhteisöverokanta on 20% ja ansiotulovero 13% tasavero. Arvonlisäverokanta on 18%, mutta sen

korottamisesta on käyty keskusteluja. Veropolitiikan tavoitteena on tukea innovaatiotoimintaa ja energiatehokkuuden parantamista. Talouden modernisoiminen onkin yksi hallituksen päätavoitteista. Omaisuusveroa maksetaan 2,2% taseen arvosta.(Ulkoasiainministeriö 2014b.)

Venäjälle tavaraa vietäessä vaaditaan paljon asiakirjoja, mm. kauppasopimus, kauppalasku, pakkauslista, rahtikirja, alkuperätodistus, sekä tullaukseen liittyvät ilmoitukset kuten ns. ennakoilmoitus. Lisäksi saatetaan vaatia erilaisia tuoteturvallisuuteen liittyviä asiakirjoja. Venäjän tavoitteena on vähentää vaadittavien asiakirjojen määrää ja siirtyä tietojen sähköiseen käsittelyyn.(Suomalais- venäläinen kauppakamari 2014c.)

3.2.2 Taloudellinen toimintaympäristö

Venäjän ostovoimakorjattu bruttokansantuote vuonna 2012 oli 2552 miljardia Yhdysvaltain dollaria, jolla se sijoittuu koko maailmassa seitsemänneksi. Bruttokansantuote henkeä kohden oli 17 800 dollaria. Bruttokansantuotteen kasvu on hidastunut huolestuttavasti useampana vuonna peräkkäin.(CIA – The World Factbook 2014.) Kansainvälinen valuuttarahasto alensi huhtikuussa 2014 kasvuennustettaan samalle vuodelle vain 0,2%:iin aiemmasta arviostaan Ukrainan kriisin johdosta. Se ennustaa myös pääomien pakoa Venäjältä. Vuoden ensimmäisen neljänneksen aikana maasta virtasi pois 51 miljardia dollaria. Jos Ukrainan tilanne pitkittyy, saattavat seuraukset myös kasvaa vaikeiksi nykyisiä talouspakotteita tiukennettaisikaan.(IMF 2014.)

Valtiontalous on vakavarainen, koska valtiolla on hyvin vähän velkaa. Se on kuitenkin erittäin suhdanneherkkä johtuen energiariippuvuudesta. Öljy- ja kaasutulot kattavat yli puolet federaation budjetista.(Ulkoasiainministeriö 2014b.) Venäjä on muuttumassa enenevässä määrin palveluyhteiskunnaksi. Palvelusektori muodostaa jo lähes 60 prosenttia bruttokansantuotteesta. Työttömyys on Venäjällä alhainen, vain 5,8% vuonna 2013. Inflaatio on keskimääräistä eurooppalaista tasoa korkeampi, ollen noin 5% vuonna 2012(CIA – The World Factbook 2014.)

3.2.3 Sosiaalinen toimintaympäristö

Venäjän keskiluokka on vaurastunut ja kasvanut tasaisesti. Keskiluokkaan lasketaan kuuluvaksi jo 60% väestöstä, ja he tienavat ansiotuloja saman verran kuin rikkain 20%. Köyhin 20% tienaa vain 5 prosenttia kokonaistuloista.(The Nielsen Company 2013.) Köyhyysrajan alapuolella elää 11% ihmisistä(CIA – The World Factbook 2014). Venäjällä on paljon superrikkaita niin sanottuja oligarkkeja, jotka ovat vaurastuneet kun tuotantoa yksityistettiin Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen.

Erikoista Venäjällä on miesten ja naisten suuri eliniänodotteen ero. Naiset elävät keskimäärin peräti 12 vuotta miehiä pidempään(CIA – The World Factbook 2014). Syynä pidetään yleisesti päihteiden käyttöä, huonoja elintapoja ja väkivaltarikoksia. Työikäisen väestön määrän on arvioitu vähenevän jopa 19 miljoonalla henkilöllä vuoteen 2025 mennessä. Tästä syystä syntyvyyttä pyritään lisäämään ja ulkomailla asuvia venäläisiä houkutellaan palaamaan takaisin kotimaahansa.(Ulkoasianministeriö 2014c.)

Peruskoulu kestää yhdeksän vuotta, jonka jälkeen on mahdollista jatkaa kaksivuotiseen lukioon, korkeakoulutasoa alempaan yleiskoulutukseen tai ammattikouluun. Korkeakoulutusta tarjoaa noin 2600 laitosta. Venäjällä on otettu käyttöön eurooppalaisia korkeakoulututkintoja yhtenäistävä Bolognan prosessi.(Ulkoasiainministeriö 2014c.) Lähestulkoon kaikki venäläiset ovat luku- ja kirjoitustaitoisia.

Yhdistyneiden kansakuntien sukupuolten tasa- arvoa mittaavassa tutkimuksessa(2002) Venäjä sijoittui vasta sijalle 51, joten tehtävää tällä saralla riittää vielä. Naisten palkkatasossa on eniten kehittämistä.

Korruptio on levinnyt laajalle, eikä sitä ole saatu kitkettyä. Päinvastoin, se on jopa kasvava ongelma. Se haittaa julkisten varojen tehokasta käyttöä ja asettaa kansalaiset eriarvoiseen asemaan. Esimerkiksi Sotšin olympialaisiin varatuista varoista huomattava osa kanavoitui korruptioon. Presidentti Medvedevin aloittamilla toimilla ei ole ollut mainittavaa vaikutusta.(Ulkoasiainministeriö 2014c.)Venäjä sijoittui kansainvälisessä vertailussa sijalle 127 kun vertailtiin

vähiten korruptoituneita maita. Korruptio on levinnyt poliisivoimiin sekä tuomioistuimiin.(Finpro 2014.)

3.2.4 Teknologinen toimintaympäristö

Venäjällä on modernisoitu tietoliikenneyhteyksiä vauhdilla. Tämän huomaa muun muassa matkapuhelinliittymien määrästä, jonka tiheys ylittää jo Euroopan keskiarvon. Tutkimus- ja kehitystyöhön panostetaan, jotta osaaminen ei karkaisi ulkomaille. Maahan on perustettu useita teknologiapuistoja yliopistojen yhteyteen, ja niihin on tarkoitus houkuttaa myös ulkomaalaisia toimijoita. Internet on yleistynyt ja vahvistanut asemaansa kuluttajien keskuudessa. Internetin käyttäjiä oli vuonna 2009 noin 41 miljoonaa.(Ulkoasiainministeriö 2014b.) Kolme suurinta matkapuhelinoperaattoria ovat investoineet voimakkaasti 3G- verkkojen kehittämiseen. Ne toimivat suurissa kaupungeissa.(Finpro 2010.)

3.2.5 Ympäristöllinen toimintaympäristö

Venäjällä on useita erilaisia ympäristöongelmia. Jätevedenpuhdistamot laskevat suurimman osan jätevedestä epäasianmukaisesti puhdistettuna jokiin ja järviin. Vedenkulutus on korkea huonolaatuisen vesijohtoverkon takia. Kierrätys on vasta lapsenkengissään, sillä valtaosa jätteistä menee suoraan kaatopaikoille.(Finpro 2010.)

Huono ympäristötilanne juontaa juurensa ihmisten asenteista, sillä ympäristönäkökulmia ei pidetä tärkeinä. Myös puutteellinen lainsäädäntö pahentaa ongelmaa. Yritykset vievät jätteitään laittomille kaatopaikoille, koska sanktiot ovat niin pieniä, etteivät ne toimi pelotteena.(Finpro 2010.)

3.2.6 Lainsäädännöllinen toimintaympäristö

Venäjällä on kahdentyypisiä tuomioistuimia. Tavallisissa tuomioistuimissa ratkaistaan kansalaisten, sekä kansalaisten ja valtion välisiä riitoja. Välitystuomioistuimissa ratkaistaan yritysten, sekä yritysten ja valtion välisiä riitoja. Oikeuslaitosten toimintaa on pyritty parantamaan esimerkiksi tuomarien ammattitaitoa kohentamalla ja heidän valintaprosessiaan tiukentamalla.

Korruptiota esiintyy silti edelleen. Vielä nykypäivänäkin poliitikot saattavat yrittää ohjailia tuomarien päätöksiä Neuvostoliiton aikaisen käytännön mukaisesti.(Puolustusvoimat 2008.)

Venäjä on hyväksynyt kansainvälisen oikeuden perusteet ja ratifioidut kansainväliset sopimukset ovat osa oikeusjärjestelmää. Monesti nämä kuitenkin toteutuvat niin sanotusti venäläisinä versioina. Esimerkiksi ihmisoikeudet eivät ole hyväksyttävällä kansainvälisellä tasolla. Voidaan kuitenkin sanoa, että lainsäädäntö on kehittynyt positiiviseen suuntaan. Kehitys on ollut itse asiassa niin nopeaa, että lainsäädäntöön on jäänyt paljon ristiriitaisuuksia.(Puolustusvoimat 2008.)

Yritysräiioihin erikoistunut korkein välitystuomioistuin kokee suuren mullistuksen vuoden 2015 alussa kun se yhdistyy korkeimpaan oikeuteen. Vaikutuksista on kahdenlaisia näkemyksiä. Suomalais- venäläisen kauppakamarin juristin Petri Kekin mukaan muutos voi vaikuttaa negatiivisesti päätösten ennakoitavuuteen, sekä heikentää oikeuslaitoksen asiantuntemusta monimutkaisissa yritysriidoissa. Jotkut taas uskovat oikeusproessin selkeytyvän muutoksen myötä.(Teittinen 2014.)

3.2.7 Tapa- ja yrityskulttuuri

Venäjäällä yrityksiä johdetaan ylhäältä alaspäin. Päätökset tehdään huipulla, eikä niistä suuremmin keskustella. Näin ollen venäläisyriitysten kanssa toimiessa on syytä keskustella suoraan yrityksen ylemmän johdon kanssa. Venäläiset haluavat luoda luottamuksellisen suhteen bisneskumppaninsa kanssa, joten on syytä varautua tutustumaan ennen kuin aletaan keskustelemaan kaupanteosta. Tapaamiset voivat kestää pitkään ja olla erittäin yksityiskohtaisia. Hyvä valmistautuminen on tärkeää, koska venäläiset ovat kovia neuvottelijoita, eivätkä pidä kompromisseista. Pienen lahjan vieminen on hyvä idea.(Finpro 2014.)

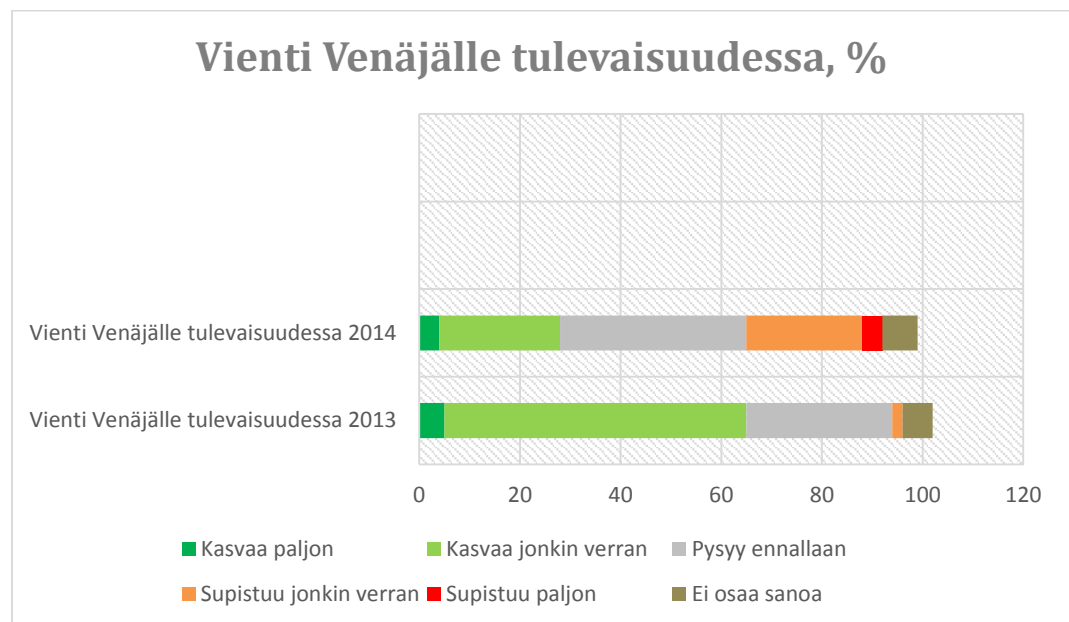
Ennaltaan tuntemattomia ihmisiä teititellään ja kätellään. Liikekumppaneita puhutellaan sukunimellä. Venäjäällä on syytä varautua maljan nostamiseen, koska puheita pidetään usein esimerkiksi illallisilla. Kutsua liikekumppanin kotiin

kannattaa pitää suurena kohteliaisuutena. Tuliaisiksi voi viedä esimerkiksi viiniä tai suklaata.(Finpro 2010.)

4 YRITYSTEN TOIMINTAOHJEITA VENÄJÄLLÄ

Tässä luvussa perehdytään suomalaisyritysten toimintaan Venäjällä ja esitellään parhaita toimintatapoja erilaisissa tilanteissa.

Ukrainan kriisi ja heikko rupla luovat synkkiä pilviä Venäjän-vientiä harjoittavien yritysten tulevaisuudennäkymien ylle. Venäjän kaupan barometrissa 2014 viennin supistumiseen uskovien yritysten määrä on moninkertaistunut. Kuvio 6 selittää tilannetta.



KUVIO 6. Vienti Venäjälle tulevaisuudessa. (Kuivaniemi & Roslund 2014.)

Suurimpana ongelmana yritykset näkevät ruplan kurssin, kun puolitoista vuotta aiemmin sitä ei pitänyt ongelmana kukaan. 20% piti suurimpana ongelmana poliittista riskiä, jota sitäkään ei kukaan pitänyt ongelmana syksyllä 2012.

Suomalaiset tuotteet eivät enää käy kaupaksi venäläisten ostovoiman heikentyessä. EU:n ja Yhdysvaltojen talouspakotteet murentavat luottamusta ja saattavat vaikuttaa investointihalukkuuteen Venäjälle. (Kuivaniemi & Roslund 2014.)

Suomalaisella yrityksellä on käytännössä kolme mahdollista yhtiömuotoa, joista valita, kun tarkoituksena on harjoittaa liiketoimintaa Venäjällä. Suljettu osakeyhtiö ZAO, rajavastuuyhtiö OOO, sekä ulkomaalaisen yhtiön filiaali. ZAO vastaa suomalaista osakeyhtiötä, mutta ei ole suosittu yhtiömuoto Venäjällä. Vain

8% kaikista yrityksistä oli osakeyhtiömuotoisia. Syynä on todennäköisesti rajavastuuyhtiötä merkittävästi raskaampi byrokratia. Osakkeet on rekisteröitävä arvopaperikomiteassa, jonka lisäksi osakeyhtiöillä on myös muita velvoitteita, jotka voivat aiheuttaa kohtuutonta vaivaa varsinkin pienemmille yrityksille. Yhtiön sidoksissa olevista henkilöistä on laadittava lista. Jos yhtiö on ulkomaalaisen yrityksen omistuksessa, on lista laadittava tämän yhtiön johtohenkilöistä. Sidoshenkilölistoja koskevien määräysten rikkomisesta voidaan määrätä uhkasakko. Ylivoimaisesti suosituin yhtiömuoto onkin rajavastuuyhtiö OOO. Peräti 85% kaikista yrityksistä on rajavastuuyhtiöitä. Rajavastuuyhtiön etuna on huomattavasti kevyempi byrokratia. Yhtiön osakepääomaa voidaan kasvattaa ilman osakeannin rekisteröintiä. Kolmantena vaihtoehtona on filiaali eli edustusto. Filiaali ei ole itsenäinen oikeushenkilö, joka tarkoittaa emoyhtiön olevan täysin vastuussa toiminnasta. Yhteisyritys venäläisen osakkaan kanssa on mahdollinen, mutta oma asema on hyvä turvata enemmistöosuudella. Joskus venäläisestä kumppanista saattaa olla hyötyä asiakas- tai viranomaissuhteiden kannalta. Ulkomaalainen yritys voi perustaa edustuston, mutta se ei saa harjoittaa kaupallista toimintaa. Se voi kuitenkin tehdä esimerkiksi markkinatutkimusta tai asiakashankintaa. Venäjällä täytyy muistaa, että yhtiön nimi täytyy suojata tavaramerkkirekisteröinnillä, koska pelkkä yrityksen rekisteröiminen ei siihen riitä. (Sitra 2012.)

4.1 Suositeltavia yhtiömuotoja

Perinteisesti on ajateltu, että vienti on ensimmäinen askel kansainvälistymisessä. Jos yrityksellä on kuitenkin pidemmän tähtäimen suunnitelmia toimia Venäjän markkinoilla, kannattaa harkita myös muita vaihtoehtoja.

Koska osakeyhtiön perustaminen on monimutkainen ja byrokraattinen prosessi, on rajavastuuyhtiö helpompi vaihtoehto varsinkin rajallisilla resursseilla toimiville pienille ja keskisuurille yrityksille. Jos yrityksellä ei ole omaa osaamista yrityksen perustamisesta Venäjälle, kannattaa turvautua näitä palveluja tarjoavien yritysten puoleen. Tällainen toimija on esimerkiksi Suomalais-venäläinen kauppakamari, ja muitakin yrityksiä löytyy molemmin puolin rajaa. Markkinoiden potentiaalia

voi aluksi tunnustella filiaalilla tai edustustolla, jolloin varsinaista tytäryhtiötä ei vielä tarvitse perustaa.

4.2 Tärkeitä huomioitavia seikkoja

Hyvä valmistautuminen on kaiken lähtökohta, kuten muuallekin suuntautuvassa kansainvälistymisessä. Apua voi ja kannattaa pyytää ammattilaisilta jo suunnitteluvaiheessa. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2013.)

Yhteistyökumppaneiden kanssa pitää olla tavallistakin tarkempi ja suullisia sopimuksia ei kannata solmia. Venäjän kielen taito on lähes välttämätöntä, ainakin sopimuksia tehdessä. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2013.)

Kaikki lupa- asiat ja verotus kannattaa hoitaa sääntöjen mukaan niin kohtelu itseään kohtaan on myös todennäköisesti asiallista (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2013).

4.3 Mahdollisuuksia Venäjällä

Venäjän tavoitteena on modernisoida talouttaan muun muassa energiatehokkuuden ja energiansäästön osalta. Myös ympäristötietoisuus valtaa alaa. Suomessa on paljon osaamista ns. Clean-techin alalla, ja tämä osaaminen tulee ehdottomasti hyödyntää kaupallisesti. Myös tietotekniikkasektori tarjoaa mahdollisuuksia suomalaisille. Venäjän perusinfrastruktuuri ei ole samalla tasolla kuin Suomessa. Esimerkiksi vesijohtoverkoston, teiden ja rautateiden uusiminen tarjoaa mahdollisuuksia.

4.4 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotuksia

Tutkimuksen alkuperäisenä tavoitteena oli tutkia kansainvälistymisprosessia sekä arvioida case- yrityksen toimintaa ja löytää kehittämissuhteita. Sopivaa case- yritystä ei kuitenkaan löytynyt, joten työn tavoitetta jouduttiin muuttamaan. Työssä päädyttiin perehtymään tarkemmin kansainvälistymisprosessiin ja Venäjän olosuhteisiin, ja työn loppuun kirjattiin ohjeita yrityksille, jotka harkitsevat

Venäjän operaatioiden aloittamista. Työn pohjaksi ei saatu aivan haluttavaa määrää informaatiota toimeksiantajan puuttumisen johdosta

Jatkossa seuranta vaatii Venäjän epävakaa poliittinen ja taloudellinen tilanne. Esimerkiksi vuoden päästä samantapaisen tutkimuksen tekeminen voisi tuottaa täysin erilaiset tulokset ja johtopäätökset Venäjälle investoimisesta.

TAULUKKO 2. Opinnäytetyön osatavoitteet

Työn tavoite/tutkimusongelma

Syyt kansainvälistymiselle	Kotimarkkinoiden pienuus, hyödyt tuotekehityksessä, säästöt kustannuksissa
Kohdemarkkinan valinta	PESTEL- analyysi
Suomalaisyriyten kansainvälistymisen tila	Vienti on erittäin tärkeää ja myös ulkomaisten tytäryhtiöiden määrä on korkea
Miksi Venäjä?	Suuri asiakaspotentiaali, kasvava vauraus, naapurimaa
Haasteet ja erityispiirteet Venäjällä	Ruplan kurssi, poliittinen tilanne, byrokratia, korruptio, heikompi omistuksen suoja
Operaatiomuodon valinta	Riippuu yrityksen resursseista ja tavoitteista

5 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin yritysten kansainvälistymistä ja Venäjää kohdemarkkinana. Alkuperäisenä tavoitteena oli löytää kehittämistä case-yrityksen toiminnasta, mutta sopivan yrityksen puuttuessa tavoitteesta luovuttiin.

Työn toisessa luvussa käsiteltiin ensin kansainvälistymisen käsitettä. Tästä siirryttiin tutkimaan kansainvälistymisen perusteita ja suomalaisyritysten kansainvälistymisen tilaa. Tämän jälkeen tutkittiin kansainvälistymisprosessia, kuten kohdemarkkina- alueen valintaa. Sen jälkeen tutustuttiin kansainvälistymisen eri operaatiomuotoihin.

Kolmannessa luvussa tutkittiin Venäjää kohdemarkkina- alueena. Tähän käytettiin PESTEL- analyysia, jossa tutkitaan poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia, ympäristöllisiä ja lainsäädännöllisiä tekijöitä. Luvussa todettiin Venäjän tarjoavan mahdollisuuksia kasvuun suomalaisille yrityksille. Samalla kuitenkin huomautettiin, että vaikka Venäjä on kehittynyt huomattavasti, leimaa sen toimintaympäristöä edelleen raskas byrokratia ja korruptio, sekä epävarmuus. Keväällä 2014 on ilmaantunut uusia, vakavia poliittisia ja taloudellisia riskejä Ukrainan tilanteen johdosta. Näitä riskejä on seurattava jatkossa erittäin tarkasti.

Neljännessä luvussa esitettiin joitakin käytännön neuvoja Venäjän kauppaa suunnittelevalle yritykselle. Luvussa nostettiin myös esiin teollisuuden aloja, joilla on tulevaisuudessa potentiaalia Venäjän markkinoilla. Näitä olivat ympäristöteknologia, tietotekniikka ja perusinfrastruktuurin rakentaminen.

Jatkotutkimuksena suositeltiin seuraamaan Venäjän toimintaolosuhteiden muuttumista tarkasti oikean päätöksenteon tueksi.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita Prima Oy.

Bergmann, H. , Greiner, C. & Jaspers, P. 2011. Kansainvälistyvä yritys – Laki- ja vero-opas. Hämeenlinna: Helsingin Kamari Oy.

Held, D. & McGrew, A. 2002. Globalization/Anti- Globalization. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kuivaniemi, O & Roslund, R. 2014. Vientinäkymät Venäjälle heikentyvät. Kouvolan Sanomat 29.4.2014.

Pasanen, A. 2005. Kansainvälisen kaupan käsikirja. Helsinki: Multikustannus Oy.

Pirnes, H. & Kukkonen, E. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Vantaa: WSOY.

Elektroniset lähteet

CIA – The World Factbook. 2014. Central Asia: Russia [viitattu 18.4.2014].

Saatavissa: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>

Finpro. 2014. Russia Country Profile [viitattu 27.4.2014]. Saatavissa:

<http://www.finpro.fi/maaprofiilit/venaja>

Finpro. 2010. Venäjän maaraportti [viitattu 27.4.2014]. Saatavissa:

<http://www.finpro.fi/documents/10304/16284/Russia0820192.pdf>

Helsingin Sanomat. 2014. Oppositiojohtaja Navalnyi määrättiin pitkään kotiarestiin [viitattu 22.4.2014]. Saatavissa:

<http://www.hs.fi/ulkomaat/Oppositiojohtaja+Navalny+m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4ttiin+pitk%C3%A4n+kotiarestiin>

[3%A4ttiin+pitk%C3%A4%C3%A4n+kotiarestiin+Ven%C3%A4j%C3%A4ll%C3%A4/a1393557801429](http://www.imf.org/external/np/ms/2014/043014a.htm)

IMF. 2014. Russian Federation – Concluding Statement for the 2014 Article IV Consultation Mission [viitattu 24.4.2014]. Saatavissa:

<http://www.imf.org/external/np/ms/2014/043014a.htm>

International Organization of Standardization. 2014. ISO 9000 – Quality management [viitattu 7.4.2014]. Saatavissa:

http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm

Jurevicius, O. 2013. PEST & PESTEL Analysis [viitattu 12.4.2014].

Saatavissa: <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>

Sitra. Yhtiö- ja yhteistyömuotojen hyvät ja huonot puolet. [viitattu 1.5.2014].

Saatavissa: <http://www.sitra.fi/NR/rdonlyres/36D28956-E41B-44AE-B234-B56BD0A468C4/0/J..>

Suomalais- venäläinen kauppakamari. 2014a. Tietoa Venäjästä : Suomen ja Venäjän välinen kauppa [viitattu 18.4.2014]. Saatavissa:

http://www.svkk.fi/tietoa_venajasta/suomen_ja_venajan_valinen_kauppa

Suomalais- venäläinen kauppakamari. 2014b. Tietoa Venäjästä: Virallinen Venäjä [viitattu 20.4.2014]. Saatavissa:

http://www.svkk.fi/tietoa_venajasta/virallinen_venaja

Suomalais- venäläinen kauppakamari. 2014c. Tietoa Venäjästä: Tullaus ja sertifiointi [viitattu 23.4.2014]. Saatavissa:

http://www.svkk.fi/tietoa_venajasta/tullaus_ja_sertifiointi

Suomalais- venäläinen kauppakamari. 2013. Venäjän markkinat haltuun. [viitattu 2.5.2014]. Saatavissa: http://www.svkk.fi/uutishuone/blogi?19719_m=1945

Suomen Yrittäjät 2014. Messut, yhteistoiminta ja uusille markkinoille asettuminen [viitattu 16.4.2014]. Saatavissa: http://www.yrittajat.fi/fi-fi/yritystoiminnanabc/kv/messut_yhteistoiminta_etabloituminen/

[fi/yritystoiminnanabc/kv/messut_yhteistoiminta_etabloituminen/](http://www.yrittajat.fi/fi-fi/yritystoiminnanabc/kv/messut_yhteistoiminta_etabloituminen/)

Teittinen, P. 2014. ”Tämä on katastrofi suomalaisille vientiyrityksille”.

Taloussanomat [viitattu 29.4.2014]. Saatavissa:

<http://www.taloussanomat.fi/ihmiset/2014/02/14/tama-on-katastrofi-suomalaisille-vientiyrityksille/20142016/137>

Tekes. 2013. Future of Russian Middle Class [viitattu 20.1.2014]. Saatavissa:

http://www.tekes.fi/Global/Ohjelmat%20ja%20palvelut/Kasvajakansainvalisty/Future%20Watch/report_middle_class_fin.pdf

The Nielsen Company. 2013. A rising middle class will fuel growth in Russia [viitattu 24.4.2014]. Saatavissa: <http://www.nielsen.com/us/en/newswire/2013/a-rising-middle-class-will-fuel-growth-in-russia.html>

Tilastokeskus. 2014. Suomalaiset tytäryhtiöt ulkomailla [viitattu 1.4.2014].

Saatavissa: <http://www.stat.fi/til/stu/index.html>

Tukes. 2014. CE- merkintä [viitattu 7.4.2014]. Saatavissa:

<http://www.tukes.fi/fi/Toimialat/Kuluttajaturvallisuus/CE-merkki/>

Tulli. 2014. Tuonti, vienti ja kauppatase [viitattu 14.4.2014]. Saatavissa:

http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/grafiikkaa/liitteet/Kuviot_2013FI.pdf

Ulkoasiainministeriö. 2014a. Maatiedosto Venäjä: Poliittinen järjestelmä [viitattu 20.4.2014]. Saatavissa:

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=17963&contentlan=1&culture=fi-FI>

Ulkoasiainministeriö. 2014b. Maatiedosto Venäjä: Talous, elinkeinoelämä ja ulkomaankauppa [viitattu 23.4.2014]. Saatavissa:

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=30932&contentlan=1&culture=fi-FI>

Ulkoasiainministeriö. 2014c. Maatiedosto Venäjä: Yhteiskunta, kulttuuri ja media [viitattu 25.4.2014]. Saatavissa:

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=31125&contentlan=1&culture=fi-FI>

United Nations Development Programme. 2012. Gender Inequality Index [viitattu 25.4.2014]. Saatavissa: <https://data.undp.org/dataset/Table-4-Gender-Inequality-Index/pg34-nwq7>

U.S. Bureau of Labor Statistics. 2013. International Comparisons of Hourly Compensation Costs in Manufacturing, 2012 [viitattu 4.4.2014]. Saatavissa: <http://www.bls.gov/fls/ichc>

