



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU



Pekka Heino, Annemari Kuhmonen, Iina Kuuseva,  
Laura Nuto & Anselmi Tuominen (toim.)

# *RAHAT KOTIIN VENÄJÄLTÄ!*

*Miten pk-yritys turvaa vientisaatavansa*



Pekka Heino, Annemari Kuhmonen, Iina Kuuseva,  
Laura Nuto & Anselmi Tuominen (toim.)

# RAHAT KOTIIN VENÄJÄLTÄ!

*Miten pk-yritys turvaa vientisaatavansa*

Copyright © tekijät ja Laurea-ammattikorkeakoulu 2014

Kannen kuva: Moscow City Project, Jari Ahde

ISSN-L 2242-5241

ISSN 2242-5241 (painettu)

ISSN 2242-5225 (verkko)

ISBN 978-951-799-363-0 (painettu)

ISBN 978-951-799-364-7 (verkko)

Grano Oy, Espoo 2014

# Sisällysluettelo

## *Annemari Kuhmonen*

Alkupalat ..... 6

## *Pekka Heino, Annemari Kuhmonen & Laura Nuto*

Yhden pk-yrityksen kasvutarina:

PAALI-Laiterakennus Oy ottaa opikseen

luottotappiosta Venäjän-kaupassa..... 8

## *Annemari Kuhmonen & Laura Nuto*

Toimitusjohtajan mentorointia..... 11

Mitkä ovat mentoroinnin tavoitteet? ..... 12

Miten pk-yritys tunnistaa ja hallitsee Venäjän-kaupan riskejä? ..... 12

Miten kumppanin luotettavuus tarkistetaan? ..... 14

Miten pk-yritys turvaa vientisaatavansa oikealla maksutavalla ja vakuudella? ..... 15

Mistä asioista pk-yrityksen tulee sopia jo kauppasopimuksesta neuvoteltaessa? ..... 18

Mitä toimitusehtolausekkeita Venäjän-kaupassa käytetään?..... 19

Miten toimitusjohtaja saavuttaa mentoroinnin tavoitteet ja siirtää oppimansa käytäntöön?..... 22

## *Annemari Kuhmonen & Laura Nuto*

Toimitusjohtajan elinikäinen opintie ..... 24

## *Laura Nuto*

Yleistä Venäjän markkinasta pk-yritykselle ..... 27

## *Annemari Kuhmonen*

Loppulohkaisu ..... 30

Lähteet ..... 31

Annemari Kuhmonen

## Alkupalat

**O**pas on tarkoitettu pk-yrityksille, jotka tarvitsevat tietoa vientikaupan riskien hallinnasta ja vientisääntöjen turvallisesta kotiuttamisesta Venäjältä. Koska kansainvälinen liiketoiminta vaatii resursseja ja vahvaa erityisosaamista, oppaan tärkeimpänä tehtävänä on kertoa, mistä viejä saa apua. Vientiyrityksen pitää tunnistaa riskit ja oppia hallitsemaan niitä sekä tietää, mitä asioita tulee selvittää etukäteen, mistä tarvittava tieto löytyy ja mitkä ovat hyödylliset verkostot. Pk-yrityksen keskeistä Venäjä-osaamista on asiantuntijaverkosto ja tieto siitä, kenen puoleen voi tarvittaessa kääntyä.

Opas on kirjoitettu tarinamuodossa. Keksimyksessä tarinassa yritys ottaa opikseen luottotappiosta Venäjän-kaupassa. Lukija pääsee seuraamaan, kuinka eri alojen asiantuntijat mentoroivat toimitusjohtajaa menestymään Venäjällä. Tarina perustuu todellisiin tapauksiin. Yritysesimerkin rungon on ideoinut opiskelijoiden mentorina toiminut projektin kummisetä Pekka Heino, joka on tehnyt pitkän uran johtotehtävissä kansainvälisessä pankkitoiminnassa Nordean ja sen edeltäjien palveluksessa. Tällä hetkellä hän toimii kansainvälisen kauppakamarin ICC Finlandin Senior Advisorina. Tarinassa käytetyn kuvitteellisen yrityksen nimi PAALI-Laiterakennus Oy tulee oppaan kirjoittamiseen osallistuneiden henkilöiden etunimistä: Pekka, Annemari, Anselmi, Laura ja Iina.

Opas on syntynyt osana Hyvinkään Laurean liiketalouden P2P-opiskelijoiden projektia. Projekti-idea syntyi Pekka Heinon ja Annemari Kuhmosen puhelinkeskustelusta. He ovat tehneet pankkimaailmassa yhteistyötä muun muassa Maailmanpankin ja EBRD:n rahoittamassa Twinning-projektissa, jossa Nordean johtajat konsultoivat venäläistä pankkia.

P2P-projekteissa  
yrittäjät, opiskelijat ja  
ohjaajat oppivat yhdessä ja  
kaikkien osaaminen  
kehittyy.



P2P-opiskelijat ovat tuottaneet oppaan tiiviissä yhteistyössä mentorinsa Pekka Heinon ja ohjaajansa kanssa.

Projektin ensimmäisessä vaiheessa opiskelijatiimi perehtyi keväällä 2012 Venäjän viennin rahoitukseen Pekka Heinon ja Nordean asiantuntijaohhtajan Henri Malvetin johdolla ja teki selvityksen siitä, millaiset maksuliikenteeseen ja kaupan rahoitukseen liittyvät asiat askarruttivat Venäjälle vieviä yrityksiä Hyvinkään – Riihimäen alueella. Markkinatutkimuksen yhteistyökumppanina oli YritysVoimala Oy.

Toisessa vaiheessa opiskelijatiimi järjesti tammikuussa 2013 ”Viedään yrityksesi Venäjälle” -tapahtuman Hyvinkään kaupungintalolla yhteistyössä Hyvinkään kaupungin ja YritysVoimala Oy:n kanssa. Tapahtuma koostui asiantuntijoiden seminaaripuheenvuoroista, paneelikeskustelusta ja pyöreän pöydän tapaamisista yritysten ja asiantuntijoiden kesken. Tapahtumaa olivat järjestämässä Iina Kuuseva, Laura Nuto ja Anselmi Tuominen. Anselmi Tuominen toimi myös paneelikeskustelun puheenjohtajana. Projekteja ohjasivat Annemari Kuhmonen ja Tero Uusitalo.

Kolmannessa vaiheessa tiimi ryhtyi kirjoittamaan julkaisua. Laura Nuto ja Anselmi Tuominen haastattelivat Pekka Heinoa, Asko Rättyä ja Esa Teräväistä opasta varten. Oppaassa saa äänensä kuuluville Pekka Heinon lisäksi myös joukko

muita Venäjä-asiantuntijoita, jotka käyttivät puheenvuoron opiskelijoiden järjestämässä tapahtumassa sekä osallistuiivat tapahtuman aikana paneelikeskusteluun ja pyöreän pöydän keskusteluihin. Oppaan kuvitus ja visuaalinen ilme olivat Iina Kuusevan vastuulla. Laura Nuto toimi projektipäällikkönä kaikissa kolmessa vaiheessa.

Opas keskittyy saatavien turvalliseen kotiuttamiseen Venäjältä käyttämällä reburssia maksutapana. Pankkitakaukset on rajattu oppaan ulkopuolelle, koska niitä ei käytetä Venäjällä kovin paljon. Oppaassa ei myöskään esitellä viennin rahoituksessa keskeisiä Finnveran pk-rahoituspalveluja, kuten vientitakauksia. Tässä ei paneuduta markkinatutkimuksiin tai muuhun tärkeään taustatyöhön, jonka avulla yrityksen tulee selvittää kysyntää, asiakkaita, kilpailijoita ja muita oleellisia asioita.

Venäjän markkinoille lähteminen ja siellä menestyksekkäästi toimiminen edellyttää monenlaisten kotiläksyjen tekemistä. Yrityksen prosessien täytyy olla kunnossa, sillä täytyy olla tarpeeksi resursseja käytössä, halua panostaa markkinoille, sitoutunut johto ja selkeä strategia sekä näkemys siitä, mitä pitkän ajan kuluessa on tarkoitus saavuttaa. Näillä eväillä on mahdollista menestyä sekä Venäjällä että muilla markkinoilla.

Pekka Heino, Annemari Kuhmonen & Laura Nuto

## Yhden pk-yrityksen kasvutarina: PAALI-Laiterakennus Oy ottaa opikseen luottotappiosta Venäjän-kaupassa



Tämä on kuviteltu tarina keksitystä PAALI-Laiterakennus Oy:stä (myöhemmin lyhennettynä PAALI Oy) ja sen toimitusjohtajasta Mikko Lahtelasta ja myyntijohtajasta Jouni Kumpulaisesta. PAALI Oy suunnittelee ja valmistaa teollisuudelle asiakkaan tarpeisiin räätälöityjä tuotantolaitteita, esimerkiksi kappaleenkäsittely- ja kokoonpanolaitteita. Lisäpalveluihin kuuluvat logiikkaohjelmointi ja mekaniikkasuunnittelu. Yritys on toimittanut laitteita Pohjoismaihin, Saksaan ja Ranskaan. Yrityksessä työskentelee 25 henkilöä. Yrityksen tuotantolaitos sijaitsee Hyvinkäällä. Tarinassa esiintyy myös keksitty venäläinen yritys AO Tehprom, jonka tuotantolaitos sijaitsee Jekaterinburgissa Venäjällä. Tehpromin pääjohtajana toimii Boris Vladimirovitš Begitšev ja teknisenä johtajana Sergei Nikolaevitš Bukin. AO Tehprom valmistaa pakkausmateriaaleja teollisuudelle. Yritys arvioi, että modernisoimalla tuotantolinjastonsa se pystyy nosta-

maan kapasiteettiaan yhden kolmanneksen ja näin vastaamaan kasvaneeseen kysyntään.

Aiemmin keväällä AO Tehpromin pääjohtaja on käynyt tulkin välityksellä alustavia keskusteluja Mikko Lahtelan kanssa nähtyään yrityksen viimeisimmän innovaation PAALI Oy:n näyttelyosastolla Moskovan tekniikkamessuilla. Kaksi kuukautta messujen jälkeen AO Tehprom lähettää PAALI Oy:lle tarjouspyynnön.

Pystyäkseen räätälöimään asiakkaan tarpeita vastaavan laitteen ja tekemään kunnollisen tarjouksen Lahtela ja Kumpulainen päättävät matkustaa Jekaterinburgiin tutustumaan tehtaaseen. Matkalla kerättyjen tietojen ja tuotantolaitoksesta otettujen kuvien perusteella yrityksen tekninen puoli valmistaa piirustukset, minkä jälkeen myyntijohtaja yhdessä toimitusjohtajan kanssa tekee laskelmat ja laatii tarjouksen. Tarjous lähetetään sähköpostitse Tehpromille.





AO Tehpromin pääjohtaja ja tekninen johtaja kiittävät tarjouksesta ja haluavat tulla Hyvinkäälle sopimusneuvotteluihin ja tutustumaan linjaston valmistusprosessiin ja eri työvaiheisiin.

AO Tehpromin edustajat saapuvat tehtaalle, ja neuvottelut käynnistyvät. Sopimusneuvottelut venyvät ja venyvät. Kiistanalaiseksi muodostuu maksuehto, josta käydään pitkiä keskusteluja. Myyjä haluaa maksun mahdollisimman pian. Ostajan tavoitteena puolestaan on mahdollisimman pitkä maksuaika.

Toimitusjohtaja Lahtela ei suostu Tehpromin pyyntöön eikä ole valmis myöntämään maksuaikaa. Tehpromin pää-



johtaja Begitšev suostuu lopulta maksamaan laitteen myyjälle heti, kun se on saapunut ostajan tehtaalle edellyttäen, että saa 5 %:n käteisalennuksen. Myyjä haluaa saada tämän kaupan hinnalla millä hyvänsä ja suostuu sen enempää miettimättä ostajan ehdotukseen, koska pitää ostajaa luotettavana.

Toimitus sovitaan tapahtuvaksi autolla ostajan tehtaalle. Kauppasopimukseen kirjoitetaan CPT Jekaterinburg. Kauppasopimuksen lisäksi tehdään erillinen laitteiston huolto- ja ylläpitosopimus, johon kirjataan asennuksen kesto, käyttökoulutus, huolto, huoltoväli takuuajana ja kuukausiveloitus. Ensimmäinen erä huolto- ja ylläpitosopimuksesta sovi- taan maksettavaksi tavaran käteismaksun yhteydessä.

PAALI Oy alkaa valmistaa pakkauslinjasto sopimuksen mukaisesti. Toimituspäivä on sovittu kolmen kuukauden päähän. Pakkauslinjasto valmistuu hyvissä ajoin, viikkoa ennen sovittua toimitusaikaa. PAALI Oy tilaa kuljetuksen kotimaiselta kuljetusliikkeeltä. Kun lähetyksen tilavuus on laskettu, päädytään valitsemaan puoliperävaunun yhdistelmä. Siinä vetoautona toimii vetopöydällä varustettu kuorma-au-



to, jota nimitetään rekkaveturiksi tai nupiksi. Vetopöydän päälle kytketään puoliperävaunu, jota ammattikielessä nimitetään irtoperäksi. Lastaus tapahtuu lokakuun viimeisellä viikolla. Ennen auton lähtöä tavara kiinnitetään maantiekuljetussäädösten mukaisesti liinoilla ja pakkausten kuljetuskestävyys tarkistetaan. Kuljettaja saa kaikki tarvittavat asiakirjat myyjältä.

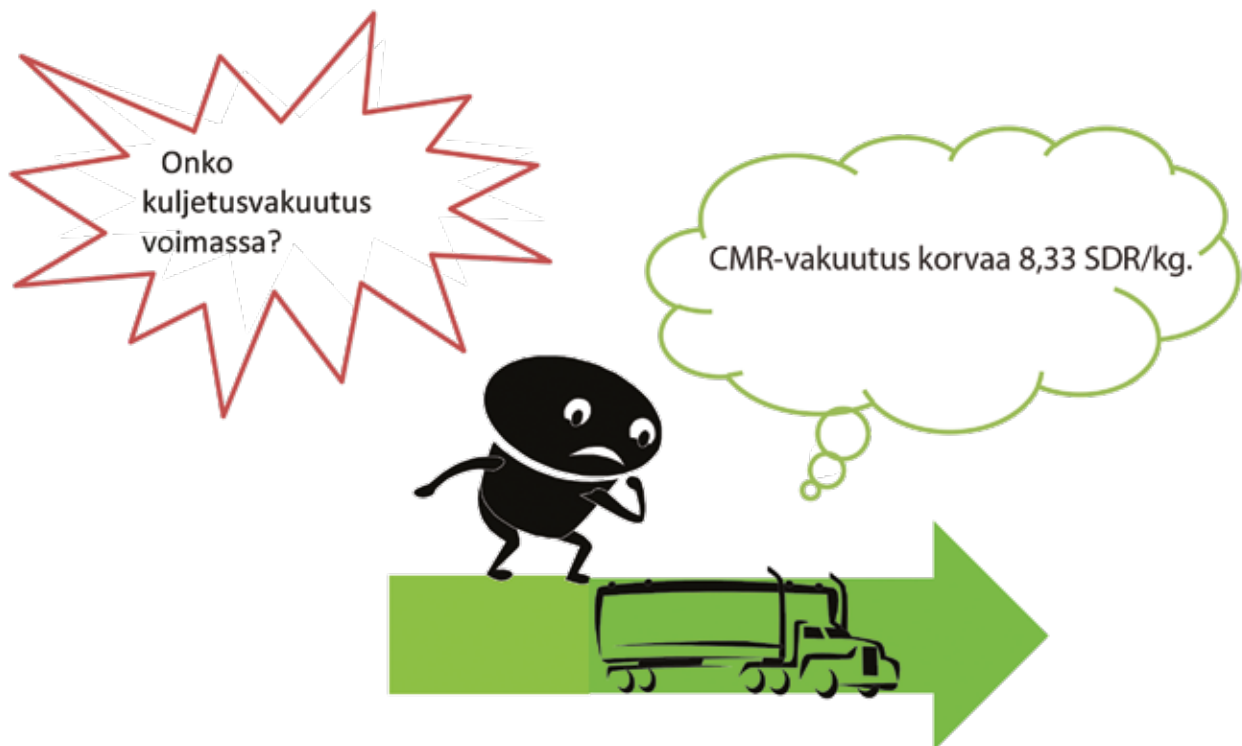
Tavara lähtee, ja myyjä lähettää ostajalle kopiot rahtikirjasta (CMR) ja muista tarvittavista kuljetusasiakirjoista tulliselvitystä varten. Rajamuodollisuudet sujuvat hyvin, ja rekka jatkaa matkaa kohti Jekaterinburgia. Lähellä Permin kaupunkia puoliperävaunun rengas puhkeaa ja rekka suistuu ojaan. Kuljettaja ilmoittaa myyjälle, että rekka on kaatunut. Rekka saadaan tielle takaisin ja rengas vaihdetaan. Kuljetusyksikkö pääsee jatkamaan matkaa ja saapuu ajoissa tehtaalle. Kun ovet avataan, todetaan silmämääräisesti, että muutama liina on irronnut ja kollit ovat vaurioituneet.

PAALI Oy lähettää asennusmiehet paikalle toteamaan tavaran vahingon. Tässä vaiheessa ilmenee, että ostaja ei olekaan vakuuttanut tavaraa täydestä arvosta, vaan hän on ottanut minimivakuutuksen. Tutkittuaan laitteiston asentajat toteavat laitteiden olevan korjattavissa, mutta korjaaminen vaatii lisäinvestointeja. Kuljetusliike ottaa yhteyttä omaan vakuutusyhtiönsä ja tekee vahinkoilmoituksen. Odotettavissa oleva korvaus on murto-osa tavaran arvosta (250 000 euroa) ja rahallisesta menetyksestä, koska tuotanto ei pääse alkamaan suunniteltuna ajankohtana.

Samaan aikaan ostaja on joutunut maksuvaikeuksiin markkinatilanteen heikennyttä. Ostajalla ei ole varaa mak-



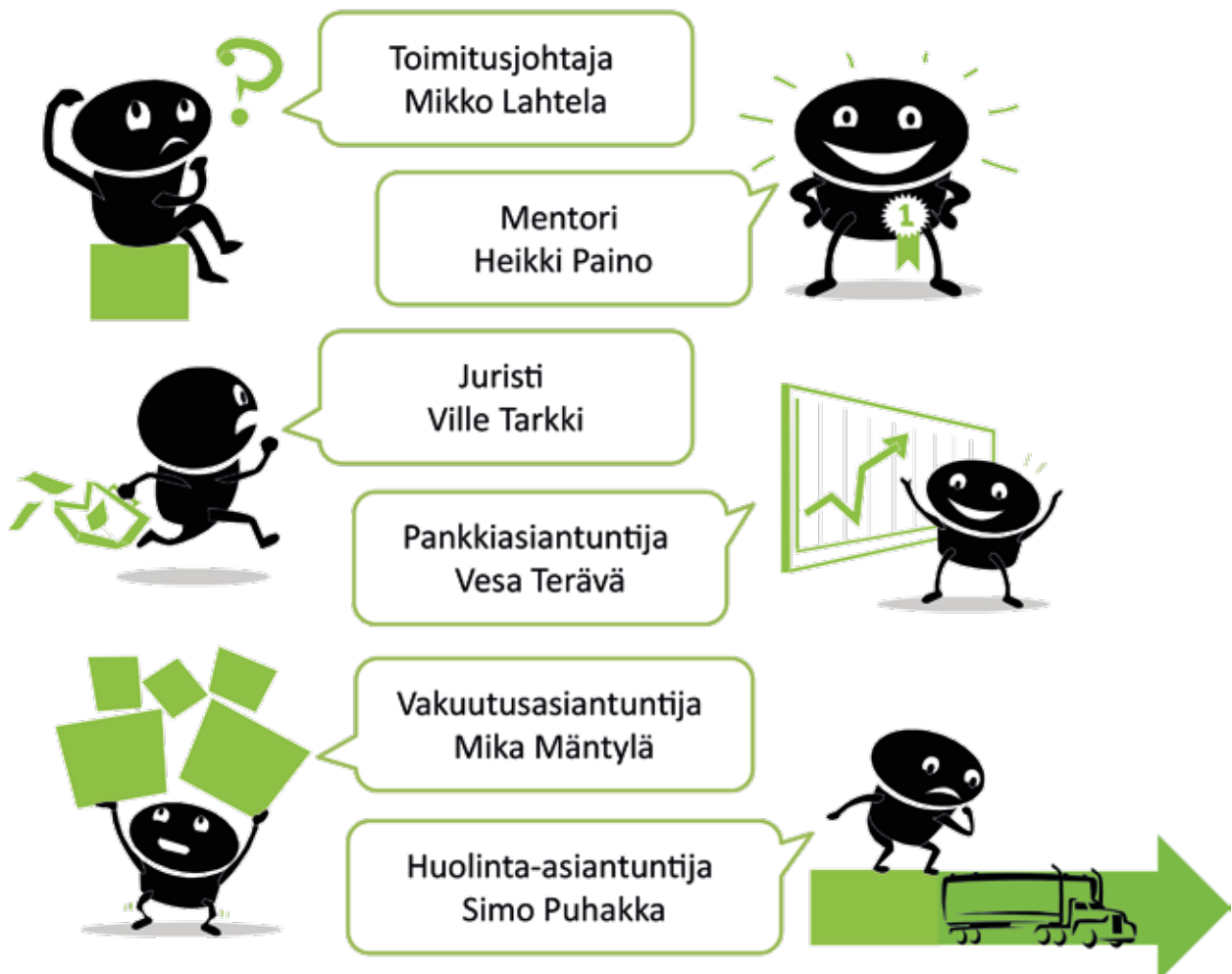
saa rikkoutuneen linjaston korjauskustannuksia ja siksi hän kieltäytyy koko kauppahinnan maksusta. Myyjä ei voi myydä ostajan tarpeisiin valmistettua laitetta muualle. Myyjälle on tulossa toimituksesta täysimääräinen luottotappio. Luottotappiosta järkyttyneenä toimitusjohtaja päättää, että Venäjän-bisnekset saavat jäädä tähän. Hän kuitenkin sisuuntuu pian ja alkaa analysoida tilannetta. Itselleenkin yllätyksenä hän ryhtyy selvittämään, mikä meni vikaan ja mitä tästä voidaan oppia. Tästä alkaa tarinan toinen osa: toimitusjohtajan opintie menestykseen Venäjällä mentorin ja muiden asiantuntijoiden tukemana.



Annemari Kuhmonen & Laura Nuto

## Toimitusjohtajan mentorointia

Toimitusjohtajan opintiellä seikkailevat:





*Yrityksen menestymisen Venäjän markkinoilla turvaa se, että kotiläksyt tehdään huolellisesti.*

## Mitkä ovat mentoroinnin tavoitteet?

Mikko päättää, että seuraava tilaus hoidetaan kunnialla. Hän haluaa selvittää, miten pk-yritys saa saatavat turvallisesti kotiutettua Venäjältä. Silloin hän muistaa isänsä vanhan kaverin Heikki Painon, joka toimii nykyään pitkän pankkiuran jälkeen asiantuntijana kansainvälisessä kauppakamarissa, ja päättää kysyä tältä neuvoa. Mikko lähettää Heikille viestin Facebookissa.

Facebook-viestittelyn seurauksena Mikko ja Heikki tapaavat kahvilassa Helsingin keskustassa. Kuultuaan tarinan pääpiirteissään Heikki haluaa ryhtyä Mikon mentoriksi ja auttaa tätä selvittämään tilanteen ja toimimaan jatkossa järkevästi Venäjän markkinoilla. Alkajaisiksi he päättävät pitää kävelykokouksen ja keskustella mentoroinnin tavoitteista. Kävelylenkin aikana he käyvät kohta kohdalta läpi pieleen menneen kaupan vaiheet. Reippaan happihyppelyn aikana Heikki ja Mikko tulevat siihen tulokseen, että Mikon tavoitteena on oppia seuraavat asiat:

1. Miten pk-yritys tunnistaa Venäjän-kauppaan liittyvät riskit ja oppii hallitsemaan niitä?
2. Miten pk-yritys pystyy turvaamaan vientisaatatavat oikealla maksutavalla ja vakuudella?
3. Mistä asioista pk-yrityksen tulee sopia jo kauppasopimuksesta neuvoteltaessa?

Mikon kirjoitettua tavoitteet tabletilleen Heikki muistuttaa vielä:

- Täytyy myös pitää mielessä, että pk-yritys ei voi tietää kaikkea ja on tärkeää ymmärtää, missä omat resurssit loppuvat ja osata ostaa ulkopuolista asiantuntemusta esimerkiksi palkkaamalla konsultti. Yritys voi tarvittaessa myös nimittää yhtiön hallitukseen Venäjä-asiantuntijan. Yritykselle on

kustannustehokasta maksaa 4-5 kertaa vuodessa tapahtuvista kokouksista ja saada käyttöönsä paras markkinoilla oleva osaaminen. Vaihtoehtona on myös palkata juristi, joka ei ole ”vietävissä” ja joka ymmärtää bisnestä. Juristin on osattava tuoda esille virheelliset ja korjattavat asiat sekä tiedettävissä, missä asioissa asiakkaan on oltava erityisen varovainen.

Mikko ja Heikki päättävät palata asiaan seuraavana päivänä. He soittavat vielä pankinjohtaja Vesa Terävälle, joka on tehnyt pitkän uran eri pankeissa Venäjällä, ja sopivat videoneuvottelusta aamu yhdeksältä. Myöhemmin illalla Mikko saa vielä Heikiltä sähköpostitse kuvan yrityksen selviytymispaketista ja jää pohtimaan erityisesti resurssikysymystä sekä johdon sitoutumisen ja verkostoitumisen tärkeyttä.

## Miten pk-yritys tunnistaa ja hallitsee Venäjän-kaupan riskejä?

Seuraavana aamuna kaikki kolme ovat valmiina Skype-kokoukseen. Heikki kertoo lyhyesti Vesalle tarinan taustat ja mentoroinnin tarkoituksen. Kuultuaan pääkohdat Mikon epäonnistuneesta kaupasta Vesa suostuu omalta osaltaan auttamaan Mikkoa. Vesa aloittaa mentorointituokion näyttämällä Mikolle kuvion Venäjän-kauppaan liittyvistä riskeistä. Pa-neudutaanpa nyt erityisesti ostajan luottoriskiä.

- Aika yleinen kuvio Venäjän-bisneksessä on se, että tavataan joku venäläinen, joka tuntuu ihan hyvältä tyypiltä, mutta jonkin ajan kuluttua se kiva kaveri yllättäen katoaa kuvioista, ei halua maksaa tai on maksukyvytön. On erilaisia tahoja, jotka tarjoavat ongelmien ehkäisyyn palveluja, kuten mahdollisen kauppakumppanin taustojen selvitystä. Selvitys sisältää yhteenvedon kumppanin aiemmista liiketoimista ja

Riskejä on paljon, mutta ne täytyy tuntea, jolloin niitä voidaan hallita.



yhteistyökumppaneista sekä mahdollisista muista kytköksistä. Näin vältetään suuremmilta yllätyksiltä. Yrityksen ei koskaan kannata rakentaa liiketoimintaansa sen varaan, että se vasili on tosi hyvä tyyppi ja me tehdään näitä juttuja sen vasilin kanssa, Vesa kertoo.

- Katsotaanpas seuraavaa kuvaa tarkistettavista taustatekijöistä ja muista asioista.

Tämä kiteytettynä: yleinen ongelma on, että yritys luottaa liikaa kumppaniin ja kun kumppani katoaa, jäädäänkin tyhjän päälle. Tämän seurauksena Venäjän-viennistä jää negatiivinen kuva.

- Matti Honkasen kirjasta löytyy muuten hyvä check-lista asioista, joita yrityksen pitää huomioida ennen Venäjän markkinoille lähtemistä, Heikki lisää.

- Pitää olla todella hyvin tehdyt sopimukset ja tuntea yhteistyökumppani. Kun tulee vaikeat ajat - tai menee poikkeuksellisen hyvin - ihmisluonne on vaan kerta kaikkiaan sellainen, että ahneus saattaa helposti iskeä. Partneri voi kaapata yrityksesi bisnekset. Näin on paljon tapahtunutkin Venäjällä. Kumppani on kaapannut tuotemerkit ja asiakkaat.

Tästä tulikin mieleeni! Minulla on tuoreessa muistissa esimerkki firmasta Venäjällä, jonka pääkonttori oli kaupungissa X. Yrityksellä oli useita myyntikonttoreita eri puolilla Venäjää. Kullekin aluemyyntikonttorille annettiin omat myynti- ja kannattavuusbudjetit. Jonkin ajan kuluttua yksi aluemyyntikonttori alkoi menestyä selvästi muita paremmin. Siellä myytiin enemmän kuin oli budjetoitu ja oli saatu uusi iso asiakaskin. Paperilla kaikki näytti hyvältä. Sitten yksi työntekijä lähti pois yrityksen palveluksesta ja lähtiessään kehotti tutkimaan aluemyyntikonttorin toimintaa. Emoyrityksen johto päätti teettää sisäisen tarkastuksen. Kävi ilmi, että se uusi merkittävä asiakas olikin aluemyyntikonttorin johtajan oma yhtiö. Kuvio oli, että johtaja oli töissä vieraan yhtiön palveluksessa ja myi omalle yhtiölleen kasvattaakseen

myyntilukuja. Samalla johtajan oma yhtiö oli ryhtynyt kehittämään bisnestä hankkimalla pikkuasiakkaita ja myymään niille. Kyseinen johtaja ja kolme muuta työntekijää sai potkut. Johtaja oli ihmeissään, koska oli myynyt enemmän kuin oli budjetoitu ja hankkinut uusia asiakkaita eli hän oli täyttänyt ja jopa ylittänyt kaikki asetetut tavoitteet. No, potkujen syynä oli tietenkin varastettu kate.

- No huh huh! Tulee ihan tunne, että tämä on yleisempää kuin kerrotaan.

- Niin, kerroin tämän tarinan, jotta muistat yhden tosiasian: Venäjällä ei koskaan voi olla liian varovainen.

- Mikä johtamismalli kävisi tällaiseen tapaukseen? Normaalistihan johdetaan liiketoimintasuunnitelmilla, budjeteilla, myyntitavoitteilla, katetavoitteilla, asiakasmäärä- ja toimitusaikatavoitteilla ja niin edelleen. Olisiko sisäinen tarkastaja voinut huomata tällaisen kuprun?

- Todennäköisesti. Tällaista ei voi kuitenkaan hoksata myyntikokouksessa. Sisäinen tarkastaja on Venäjällä äärimmäisen tärkeä työkalu.

- Luottamus hyvä, kontrolli parempi, kuuluu vanha venäläinen sananlasku, ja se pitää ehdottomasti paikkansa. Venäjän bisneskontrollia ei voi tehdä vasemman käden pikusormella muiden hommien ohella kotimaasta käsin ilman venäjän kielen taitoa. Sinua viedään kuin passiä narussa, se on ihan varma, Vesa varoittaa.

- Isoissa yhtiöissä liiketoiminnan valvonta on järjestetty. Jos puhutaan pienen yrityksen markkinoille menosta, bisneskontrolli pitää ehdottomasti ulkoistaa, mikäli yhtiössä ei ole sellaista osaamista eikä resursseja. Venäjällä tilitoimistot ja juristit tarjoavat tällaista palvelua tilintarkastuksen yhteydessä. Toinen hyvin käytetty tapa Venäjällä on niin kutsuttu 'luotettu mies', joka voi olla sisäinen tarkastaja tai business controller. Tehtävä edellyttää kokemusta Venäjällä toimimisesta, Vesa jatkaa.



*Kaikkien kumppaneiden taustojen selvittäminen vähentää ongelmia.*

- Ja ymmärrystä välistä vetämisestä, Heikki naurahtaa.
- Kuule, juttua olisi vaikka kuinka paljon, mutta nyt minulla alkaa ihan kohta tärkeä johtoryhmän kokous. Voisimmeko jatkaa huomenna lounaalla? Kerään sinulle materiaalia ja käydään se sitten läpi ajan kanssa.
- Näin tehdään, näemmekö siis Ravintola Herkussa klo 11.00?
- Sopii.

## Miten kumppanin luotettavuus tarkistetaan?

Seuraavana päivänä Heikki, Mikko ja Vesa tapaavat Ravintola Herkussa. Mikkoa mietityttää etenkin mahdollisten venäläisten kumppanien luotettavuuden selvittäminen, joten hän avaa keskustelun:

- Miten venäläisen yrityksen luottokelpoisuutta pystyy arvioimaan?
- Se on melko haastavaa, mutta sitä voi ehkä parhaiten havainnollistaa käymällä läpi, miten pankki arvioi yritysten luottokelpoisuutta. Tarkastellaan prosessia vaihe kerrallaan, selvittää Vesa.

Hänen mukaansa pankkien yleinen toimintatapa on, että avattaessa pankkisuhdetta yritys toimittaa pankille virallisen tilinpäätöksen taseineen ja tuloslaskelmineen, omistajatiedot ja ajan tasalla olevan liiketoimintasuunnitelman.

Kriteerejä ovat esimerkiksi oman pääoman riittävyys ja selvitys siitä, miten yritys selviää mahdollisessa vaikeassa taloudellisessa tilanteessa. Pystyvätkö esimerkiksi omistajat jatkossa rahoittamaan yritystä? Omistajien sitoutumistason selvittäminen on erittäin tärkeää.

On väärin ajatella, että pankki ottaa kaiken riskin itselleen. Yrityksen omistajien pitää ehdottomasti kantaa oma osansa riskistä, jos haluavat ylipäänsä saada rahoitusta pan-

kista. Yrityksen oman rahoituksen määrän vaatimus vaihtelee hieman eri pankkien strategioiden mukaisesti, mutta on joka tapauksessa useita kymmeniä prosentteja, mahdollisesti 30 - 40 %, Venäjällä helposti enemmänkin. Yrityksen omavaraisuusasteen on siis oltava hyvä, jotta ensimmäinen ongelma ei kaada yritystä ja sitten pankki joudu kantamaan koko riskiä.

Venäjällä on sellainen erityispiirre, että pk-sektorin yrityksiä rahoitetaan hyvin vähän ilman vakuuksia, eli pankki vaatii vakuudet ja määrittelee niiden arvot. Nyrkkisääntönä on, että jos kiinteistön arvo on 100 yksikköä, sen vakuusarvo on 50 yksikköä kokonaisarvosta. Tämä taas johtuu siitä, että jos kiinteistö joudutaan realisoidaan, siitä ei käytännössä kuitenkaan koskaan saa täyttä markkinahintaa.

Kun puhutaan vakuudettomasta riskinotosta, Venäjällä tulevat kysymykseen pääsääntöisesti suuret yritykset.

- Onko Venäjällä vastaavia rating-yrityksiä kuin Soliditetin luottoluokitusjärjestelmä?, kysyy Mikko.

- Suomessa jokaiselle normaalialueen liiketoimintaa harjoittavalle ja aktiiviselle yritykselle on määritelty luottokelpoisuusluokka eli "rating" Soliditetin järjestelmässä. Kelpoisuusluokkaan vaikuttaa se, kuinka paljon yrityksellä on velkaa, minkälainen on yrityksen kassavirta ja minkälaista tulosta yritys tekee. Pienikin firma voi Suomessa saada ihan hyvän reittauksen, jos se on velaton ja bisnes on normaalia. Siihen vaan pitää suhtautua eri tavalla kuin suuren yhtiön saamaan reittaukseen, joka osoittaa sen, että yhtiö on vakavarainen ja tekee tulosta. Venäjällä ei ole rating-yhtiöitä, jotka pystyisivät kattamaan koko yrityskannan, Heikki opastaa.

- Venäjällä on itse asiassa hirveän vähän reitattuja yrityksiä, Heikki täsmentää.

- Virallisen yhtenäisen rating-järjestelmän sijasta tietoja haetaan ensisijaisesti yhtiöltä itseltään. Tämä tapahtuu taapamalla yrityksen edustajia ja pyytämällä emoyhtiötä takaa-



Venäjän yrityskulttuuri ja toimintatavat poikkeavat suomalaisista, kuten poikkeavat monien muidenkin maiden käytännöt.

maan. Venäjällä pankit pelaavat enemmän vakuuksien kuin 'reittauksen' varassa. Venäjällä on olemassa useita yrityksiä, jotka arvioivat vakuuksien, kuten kiinteistöjen, markkina-arvoja. Yleinen käytäntö on pyytää arvio kohteen markkina-arvosta usealta arviointija tekevältä yhtiöltä. Huonolle bisnekselle pankit eivät myönnä rahoitusta, vaikka vakuudet olisivat hyvät. Bisneksen pitää olla tervettä ja näyttää siltä, että bisneksen kassavirta maksaa luoton takaisin, Vesa täydentää.

- Näissä kuvioissa lahjonta tulee helposti peliin. Esimerkiksi yritys, joka ei ole tarpeeksi luottokelpoinen, lahjoo virkailijan, joka puolestaan järjestää yritykselle luoton. Siksi pankeissa ei ole koskaan yhtä päättäjää, vaan komitea päättää ja päätökset tehdään useassa portaassa. Näitä ovat luottokomitea, johtoryhmä, emoyhtiön luottokomitea ja niin edelleen. Tällä ehkäistään väärinkäytöksiä. Lisäksi komiteat ovat pankeissa pääjohtajan henkivakuutus, koska pääjohtaja ei voi yksin päättää mistään.

- Muistutan vielä, että Venäjän liiketoimintaa ei pidä koskaan laskea yhden ihmisen varaan, vaan kollektiivisuus on tärkeää. Toisin sanoen ei koskaan niin, että palkataan yksi anselmi kehittämään Venäjän bisnestä ja kukaan ei katso perään. Sitten tämä kaveri vain toteaa, että homma ei nyt oikein toimi. Yrityksen pitää myös ymmärtää, miksei se toimi. Organisaation tuki ja valvonta on tärkeää Venäjän-bisneksessä.

- Kun liiketoimintaa harjoitetaan ammattitaitoisesti, tukiorganisaatio on välttämätön bisneksen kehittämisessä. Se, joka ottaa vastuun, tarvitsee taakseen kaiken saatavilla olevan tuen ja ammattitaidon. Venäjä-osaamista tuskin saadaan kovinkaan paljoa tukiorganisaatiosta, mutta esimerkiksi tuoteosaamista, markkinointiosaamista ja taloushallinto-osaamista on mahdollista hyödyntää, Vesa selvittää.

Syötyään kevyen, mutta maittavan lounaan Mikko, Vesa ja Heikki lähtevät kukin omille teilleen. Illalla Heikki lähettää Mikolle vielä tekstiviestin ja muistuttaa seuraavan päivän tapaamisesta Mikon toimistolla. Hikoillessaan crossfit-salilla ja infrapunasaunassa Mikko antaa alitajunnan prosessoida päivän aikana kuulemaansa.

### Miten pk-yritys turvaa vientisaatavansa oikealla maksutavalla ja vakuudella?

Juotuaan aamukahvit Mikon toimistolla Heikki ottaa esille Mikkoa varten keräämänsä aineiston:

- Mikko, aloitetaanpa siitä, mitkä ovat suositeltavat maksutavat Venäjän kaupassa?

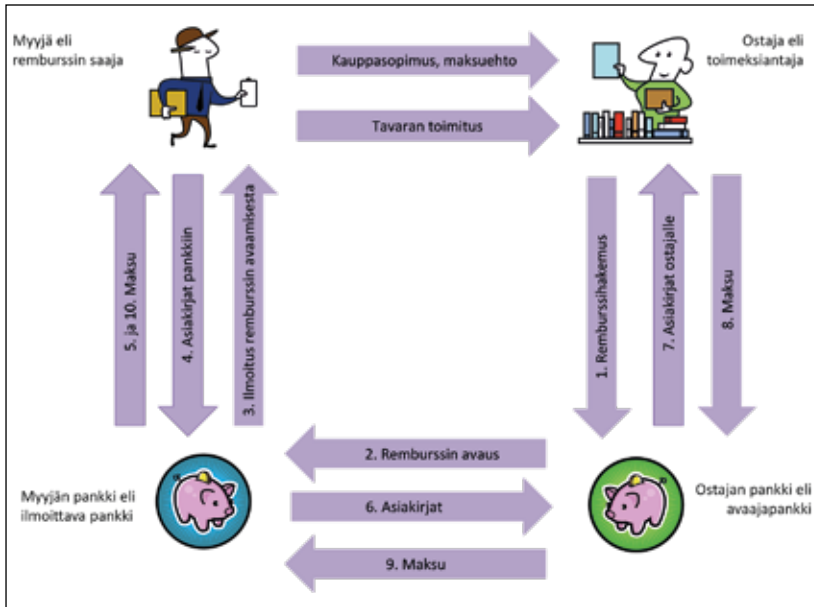
- Venäjän-kaupassa käytetään kahta maksutapaa: ennakkomaksua ja remburssia. Palataanpas vielä siihen, miksi suostuitte maksuun vasta toimituksen jälkeen, Heikki jatkaa.

Mikko jatkaa kertomustaan: - Ostaja halusi mahdollisimman pitkän maksuajan ja suostui lopulta tinkimään vaatimuksestaan vain sen verran, että lupasi maksaa heti tavaran saavuttua, jos saa 5 %:n käteisalennuksen. Me taas halusimme kovasti saada tämän kaupan. Mönkään meni.

- Oliko missään vaiheessa puhetta remburssista?

- No eipä ollut. Miten niin?

- Eikös viennin perimmäinen tarkoitus ole rahan saaminen omalle tilille? Rahan kotiuttaminen on kaiken lähtökohta. Ainoat turvatut maksutavat Venäjän-kaupassa ovat ennakkomaksu ja remburssi. Pankkitakauksia ei kovin paljon käytetä Venäjällä, ja perittävä ei suositella käytettäväksi Venäjällä lainkaan.



*Remurssi on luottopäätös ostajan pankissa. Remurssin kulku on graafisesti esitettyä melko yksinkertainen.*

- Tässä kaupassa teidän olisi pitänyt neuvotella vahvistetusta remurssista, ja tarkemmin vielä vahvistetusta aikaremurssista, eikä missään tapauksessa suostua avoimeen luottokauppaan ja vielä antaa käteisalennusta.

- Kerro ihmeessä lisää, Mikko pyytää.

- Paras maksutapa olisi siis ollut vahvistettu aikaremurssi.

- Kuule, nolottaa myöntää, mutta totta puhuen koko remurssi on minulle vähän mysteeri. Voisitko vääntää rautalangasta?

- No, aloitetaan alusta. Remurssi on maksutapa, jossa ostajan pankki antaa myyjälle sitoumuksensa siitä, että se suorittaa maksun myyjälle, kun myyjä on esittänyt sille remurssissa määritellyt asiakirjat.

Heikki kuvailee remurssia siten, että ostajan pankki peri maksun ostajalta ja kantaa tästä luottoriskin. - Lisäksi on hyvä muistaa, että remurssi on aina luottopäätös ostajan pankissa. Venäläisellä ostajalla on oltava riittävät vakuudet saadaakseen luottoa omalta pankiltaan. Jos ostaja ei suostu edes neuvottelemaan remurssista, on mahdollista, että ostajan pankkisuhde ei ole kunnossa eli että ostaja ei ole luottokelpoinen eikä maksukykyinen, jolloin viejän hälytyskellojen pitää soida.

- Milloin siis remurssia suositellaan maksutapana?

- Remurssi sopii käytettäväksi ensinnäkin silloin, kun ostaja ja myyjä eivät tunne toisiaan. Remurssi antaa myyjälle turvaa, koska se on ostajan pankin sitoumus maksun suorittamisesta.

- OK, pätee hyvin tähän meidän tapaukseen. Emme tienneet ostajasta etukäteen yhtään mitään.

- Remurssi sopii erinomaisesti myös silloin, kun ostaja tilaa laitteiston, joka räätälöidään ostajalle.

- Meidän tuotteemme räätälöidään lähes aina ostajalle sopiviksi, Mikko toteaa.

- Lisäksi ainoa maksutapa, jolla yritys saa valmistusajaisen tai toimitusriskin katettua, on vahvistettu remurssi, Heikki jatkaa vielä.

- Remurssia on hyvä käyttää myös silloin, kun kauppa on yrityksen kokoon nähden suuri. Jos kauppa on esimerkiksi puolet yrityksen koko liikevaihdosta, on selvää, että yritys menee nurin, jos se ei saa maksua. Pieni yritys elää joka tapauksessa enemmän tai vähemmän kädestä suuhun ja sen on saatava rahat. Ja vaikka kauppa olisi esimerkiksi 10 % liikevaihdosta, luottotappio kirpaisee, Heikki puuttuu jo yksityiskohtiin.

- Totta puhut. Saatavien turvaaminen on erityisen tärkeää pk-yrityksille. Isossa yrityksessä kauppan arvo on yleensä pieni yrityksen liikevaihtoon verrattuna, Mikko huokaa.

- Aivan. Ja isoissa yrityksissä on selkeä riskinottopolitiikka: tietyistä maista otetaan tietyt riskit ja myydään tietoisesti myös avoimella luottokaupalla, jolloin tulee tietyt tappiot, mutta se hyväksytään, koska kustannukset tulevat muulla tavoin isommiksi. Harkittu ja tietoinen riskinotto on ihan ok, koska silloin yritys tekee itse riskinottopäätöksen.

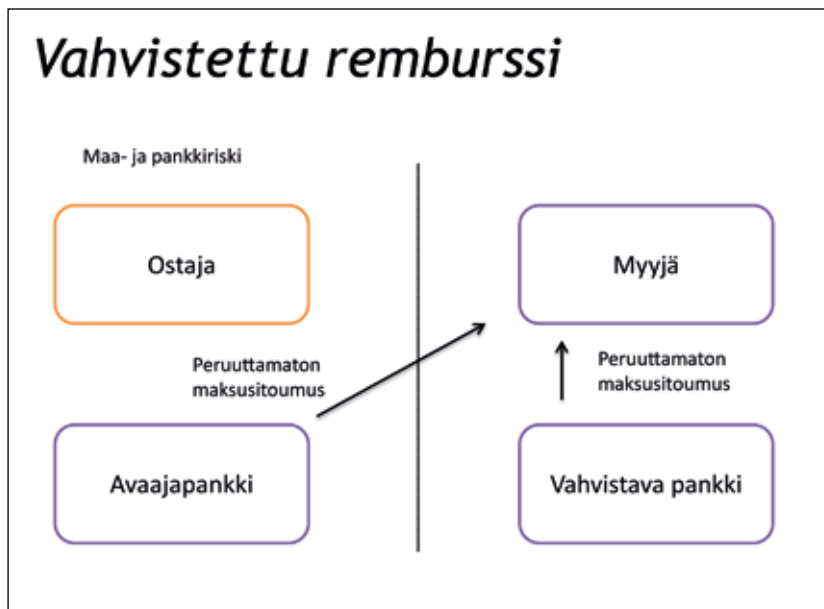
- Meidän pitää myös ehdottomasti päättää yrityksemme Venäjää koskevasta riskinottopolitiikasta.

- Mutta palataanko vielä siihen vahvistettuun remurssiin. Mitä se vahvistettu remurssi tarkoittaa? Mikko kiirehtii.

- No se tarkoittaa sitä, että viejä saa rahansa pois Venäjältä joka tapauksessa. Siinäkin tapauksessa, että ostaja menee konkurssiin. Viejä nimittäin saa maksun omalta pankiltaan, jos ostaja on maksukyvytön tai -haluton. Maksu on lopull-



*Vahvistettu remburssi suojaa myyjää ostajan maa- ja pankkiriskiltä.*



nen, vaikka ostaja joutuisi valmistusaikana taloudellisiin vaikeuksiin ja tulisi maksukyvyttömäksi tai ostajan mielestä laite ei olisi vaurioitumisen jälkeen enää käyttökelpoinen. Ostajan luottoriskin kantavat tässä tapauksessa viejän ja ostajan pankit, Heikki vastaa.

– Eli meille jää viejänä pelkkä suomalaisen pankin riski kannettavaksi, Mikko täsmentää.

– Täsmälleen. Ja pitää myös muistaa, että ostajan luottoriskin lisäksi on olemassa myös paikallinen pankkiriski ja maariski. Remburssi on erinomainen instrumentti silloin, kun ostajan maahan liittyy taloudellinen tai poliittinen riski. Vaikka ostajalta rahat tulisivat yleensä kuin rännistä, niin venäläinen pankki voi mennä konkurssiin. Maariskin toteutuessa maksuliikenne pysähtyy, kun ostaja ei pysty siirtämään rahojaan rajan yli. Myyjä saa kuitenkin tässäkin tapauksessa rahansa omalta pankiltaan.

– Entäs aikaremburssi sitten?

– Aikaremburssi eli maksuajallinen remburssi tarkoittaa, että viejä myöntää ostajalle maksuaikaa, esimerkiksi tässä teidän tapauksessanne laitteen valmistukseen kuluvan ajan verran, Heikki selittää kärsivällisesti ja jatkaa vielä:

– Rahoituksen voi järjestää täältä länsipuolelta euroon. Viejä saa rahansa avistana eli käteismaksuna. Viejällä on myyntiargumentti siinä, että te avaatte sen remburssin, johon on mahdollista kytkeä rahoitusta. Voitte esimerkiksi tarjota puolen vuoden maksuajan, koska teillä on täällä pankkisuhde kunnossa, laskette siihen käyvän koron päälle ja se on sen remburssin määrä. Teidän oma pankkinne rahoittaa remburssin teidän omalla marginaalillanne, jolloin saatte tietyn marginaalin venäläiseltä ostajalta ja maksatte siitä marginaalista tietyn osan omalle pankille, jolloin tämä väli jää teille, teidän yrityksenne tulokseen.

Myyjälle on hyvä myyntivaltti, että se pystyy järjestämään ostajalle rahoituksen. Toinen juttu tietysti on se, että silloin, kun Venäjällä ruplan korko on korkea ja euron korko matala, Venäjällä on edullista tehdä euromääräistä kauppaa.

– Entäs se remburssin kustannuspuoli? Minkä kokoisessa kaupassa remburssi sopii käytettäväksi?

– No sanotaan karkeasti niin, että kun kauppasumma on 100 000 euroa tai enemmän, on järkevää ryhtyä keskustelemaan remburssista maksutapana. Silloin saadaan kulutkin pysymään kurissa. Pienistä summista puhuttaessa pitää neuvotella ennakkomaksusta.

– Tämä hintataso sopii hyvin meidän tuotteillemme.

– On myös hyvä muistaa, että jos yritys myy vastapuolelle vain remburssilla, remburssikulut voidaan jakaa ostajan ja myyjän kesken. Kulut voidaan sopia myös vastapuolen maksettaviksi. Sehän on vain neuvottelukysymys. Ei siis niin, että myyjä maksaa aina kaikki kulut. Silloin kauppa on huonosti neuvoteltu.

Remburssikulut voidaan myös upottaa kauppahintaan. Jos sinulla on kauppa, jonka haluat ehdottomasti tehdä, sinun tulee neuvotella tuote perushinnaltaan niin, että ostaja on tyytyväinen, mutta pystyt kattamaan oman katteesi lisäksi myös pankin kulut. Homma ei siis ole niin yksiselitteinen, että ostajan ja myyjän pitää aina maksaa oman päänsä kulut. Viime kädessä kyse on puhtaasti matematiikasta: mikä on kipupiste, paljonko pystyn maksamaan? Myyjä voi tietysti maksaa vaikka kaikki remburssikulut, kunhan se on hinnoitellut tuotteen niin, että myyjälle jää katteen lisäksi myös remburssikulut. Se on psykologiaa ja sitä näkee usein käytettävän.

– Hyvä vinkki. Tässä on vain aika paljon sulateltavaa.

## Mitä kauppasopimuksessa pitää sopia maksutavasta?

- Kaupan kohde (tavaran kuvaus)
- Kauppahinta
- Toimituslauseke
- Toimitusaika
- Maksutapa ja ehdot
- Kauppaan liittyvät toimitusasiakirjat
- Muut kaupan erityisehdot



*Kaikessa kansainvälisessä kaupassa kauppasopimuksessa on sovittava samat asiat ja yhtä täsmällisesti.*

- No ei hätää. Minulla on tässä kuvio, jonka avulla voidaan vielä käydä remburssimenettelyä läpi.

Niin ja muistathan, että remburssin ehdoista on aina sovittava kauppasopimuksessa. Jo kauppasopimuksen neuvotteluvaiheessa viejän kannattaa varmistaa omasta pankistaan, minkä venäläisten pankkien avaamia rembursseja oma pankki on valmis vahvistamaan. Myös vahvistuspalkkion suuruus on hyvä selvittää.

- Kansainvälisellä kauppakamarilla (ICC) on hyviä mallisopimus pohjia ja kansainväliset yhdenmukaiset remburssi-säännöt (UCP600), joihin kannattaa ehdottomasti perehtyä.

- Hyvä tietää.

- Nyt alkaa olla aika lopetella. Viereisessä toimistohotellissa sattuu muuten työskentelemään yksi vanha tuttu, Venäjän liiketoimintaan erikoistunut juristi. Seuraavaksi voisimme soittaa hänelle.

Heikki soittaa juristi Ville Tarkille ja sopii tapaamisen seuraavalle viikolle. Sitten Heikki kiirehtii keskustaan seminaariin luennoimaan pk-yrityksille saatavien turvallisesta kotiuttamisesta oikealla maksutavalla ja vakuudella. Mikko jää vielä toimistolle kirjoittamaan oppimispäiväkirjaa ja tekemään päivän töitä.

Ennen kuin Mikko sulkee koneen, hän huomaa, että Heikki on lähettänyt hänelle sähköpostitse havainnollisen remburssikuvion.

- Näen varmaan untakin remburssista, ajattelee Mikko vilkaistessaan vielä Heikin lähettämää kuviota. Samalla hän tuntee suurta kiitollisuutta Heikkiä kohtaan. Mentorointi on Mikon mielestä aivan loistava ja ajankäytöllisesti tehokas menetelmä oppia vientikauppaa kokeneelta asiantuntijalta.

Seuraavalla viikolla Ville, Heikki ja Mikko tapaavat Villen toimistolla. Ville ryhtyy heti perehdyttämään Mikkoa kauppasopimuksen saloihin.

## Mistä asioista pk-yrityksen tulee sopia jo kauppasopimuksesta neuvoteltaessa?

- Ensinnäkin kauppasopimus on ehdottomasti tehtävä kirjallisesti. Venäjän lainsäädännön mukaisesti suullinen kansainvälinen sopimus on mitätön. Suomalaisen viejän kannattaa aina tarjota omaa sopimusversiotaan kauppaneuvottelujen lähtökohdaksi.

- Niin ja lähtökohdaksi kannattaa ottaa ICC:n mallisopimus pohja, Heikki toteaa.

- Ennen sopimuksen allekirjoittamista pitää tarkistaa kumppanin tausta, yrityksen rekisteritiedot, taloustiedot sekä edustajan nimenkirjoitusoikeus ja valtuutus. Venäjällä nimenkirjoitusoikeus on lain mukaan vain yhtiön pääjohtajalla. Valtuutetulla henkilöllä on oltava julkisen notaarin antama ja vahvistama valtakirja.

- Heikki jo muistuttikin myös, että remburssin ehdoista on sovittava kauppasopimuksessa. Mitä muuta kauppasopimuksessa pitää sopia?

- Hyvä kysymys. Tuossa seuraavassa kuvassa on siitä hyvä luettelo.

- OK. Mitäs muuta kauppasopimukseen pitää sisällyttää?

- Katsotaanpas tästä Kansainvälisen kauppakamarin ICC:n mallipohjasta. ICC:n tuotteet ovat hyviä siitä, että ne opastavat kädestä pitäen. Ne ovat lisäksi kansainvälisesti tunnettuja ja hyväksytyjä. Lisäksi on olemassa myös sellainen

kirja kuin Imports Exports Basics, joka on hyvä työkalu kaikille kansainvälistä liiketoimintaa harjoittaville yrityksille.

- Mistäs muuten ICC:n mallisopimus pohjia saa?

- Niitä voi hankkia ICC Suomen toimistosta kirjana.

- Hyvä vinkki! Mallipohjia kannattaa ehdottomasti käyttää. Siinä säästää selvää aikaa, vaivaa ja rahaa.

- Pitää paikkansa. Totta kai jokaisella kaupalla on omat erityispiirteensä ja joitain sopimuskohtia täytyy muuttaa kauppaan sopivaksi, mutta ICC:n mallipohja on hyvä lähtökohta sopimusneuvotteluille. Ja muistathan, että normaali käytäntö on kirjoittaa sopimukset kaksikieliseksi, englanniksi ja venäjäksi. Hyvään käännökseen kannattaa investoida.

- Kuulostaa järkeenkäyvältä. Satutko tuntemaan osaavaa kääntäjää?

- Tunnen pari hyvää. Etsin sinulle heidän käyntikorttinsa.

- Sopimuksessa täytyy ehdottomasti sopia siitä, missä maassa ja minkä maan lainsäädännön mukaisesti kauppasopimuksesta mahdollisesti syntyviä riitoja ratkaistaan. Riidanratkaisupaikaksi ei pidä missään tapauksessa hyväksyä Moskovaa. Jos Helsinki ei mene läpi, kannattaa ehdottaa neutraalia maaperää, esimerkiksi Tukholmaa. Totta kai sopimusta laadittaessa pitää kuitenkin pyrkiä siihen, ettei edes jouduta riitatilanteisiin.

- Kannattaa lisäksi muistaa, että jos esimerkiksi toimituslausekkeista tulee tulkintaerimielisyyksiä, oikea tulkinta löytyy helposti ICC:n asiantuntijoiden avustuksella, Heikki toteaa.

- Myös välimiesmenettely on varteenotettava vaihtoehto tuomioistuimenmenettelylle. Välimiesmenettelyn hyötyinä ovat nopeus ja valituskelvoton ratkaisu, jolloin prosessi ei veny kohtuuttomasti.

- Kiitos kovasti. Tästä on ollut todella paljon apua. Paitsi että alkaa olla infoähky. Sulateltavaa riittää.

Mikko ja Heikki poistuvat toimistolta tuopilliselle lähimpään baariin.

- Hyvä tapaaminen! Kaikki kuulostaa asiantuntijoiden suusta niin järkeenkäyväälle. Ai niin, vielä piti kysyä toimitusehdoista. Mitä toimitusehtolausekkeita käytetään Venäjän kaupassa?

- No, ensinnäkin toimituslausekkeen on aina oltava Incoterms 2010:n mukainen. Toimituslausekke kytkeytyy suoraan maksutapaan. On lausekkeita, jotka eivät sovellu tiettyyn maksutapaan lainkaan. Jos käytetään remburssia, C-lausekkeet ovat viejän kannalta hyviä. Remburssikaupassa toimituslauseke on usein CIP. En ole kuitenkaan mikään Incoterms-asiantuntija, joten parasta, että käydään mahdollisimman pian tapaamassa hyvää ystävääni Simo Puhakkaa, joka on toiminut pitkään Venäjän logistiikassa. Palataan!

Päivän päätteeksi Heikki chattaa vielä Mikolle.

- Piti vielä muistuttaa, että sopimusta allekirjoittaessa ei saa olla kiire. On tärkeää ymmärtää, mitä ollaan sopimassa. Selvitä aina epäselvät asiat omalta asiantuntijaltasi esimer-

kiksi pankista. Älä koskaan allekirjoita muutaman tunnin varoitusajalla sopimusta, jonka sisältöä et täysin ymmärrä tai jossa puhutaan huikeista summista perjantai-iltana. Hyvä bisnes ei tule koskaan perjantaina iltapäivällä kello 15:n jälkeen.

## Mitä toimitusehtolausekkeita Venäjän-kaupassa käytetään?

Seuraavalla viikolla Mikko ja Heikki tapaavat Simon keskustellakseen toimitusehdoista ja toimitusehtolausekkeista. Tapaamisen aluksi Mikko selostaa lyhyesti epäonnistuneen kaupan ja toimituksen taustat.

- No, onpas tarina. Asiahan on nyt niin, että tarjousvaiheessa ennen kauppaneuvotteluja myyjän pitää pohtia, mitä kauppatapaa haluaa noudattaa ja mikä on myyjän kannalta paras sitä kauppatapaa vastaava toimituslauseke.

- Mistä sen tietää, mikä on myyjän kannalta paras toimituslauseke?

- Tärkeimmät kolme kysymystä ovat:

Missä myyjä toimittaa tavarann ostajalle ja ostaja vastaanottaa toimituksen eli toimituspaikka?

Missä kustannukset jakautuvat osapuolten välillä? Se taas tarkoittaa sitä, mihin asti myyjä vastaa kuluista ja mistä asti ostaja vastaa kuluista Useimmiten kiistanalaisiksi voivat tulla väliavarastointi- ja terminaalikäsittelykulut.

Missä riski tavarann vaurioitumisesta tai tuhoutumisesta siirtyy myyjältä ostajalle? Tämä on tärkeää erityisesti C-lausekkeiden kohdalla.

- Täytyy tunnustaa, että nyt en oikein pysynyt perässä, Mikko nolistuu.

- Voidaan katsoa tätä tarkemmin, älä huoli, Heikki lohduttaa.

-Tässä teidän tapauksessanne olisi siis tullut kysymyksen seuraavat neljä vaihtoehtoa:

Jos ostaja noutaa tavarann tehtaalta, sopiva lauseke on FCA. Jos myyjä maksaa rahdin vaihtoehtoina ovat CPT, CIP ja DAP. Tässä teidän tapauksessanne toimitusehto oli CPT Ekaterinburg, mikä tarkoittaa, että riski on ostajan ja että on hänen vastuullaan vakuuttaa tavara tai olla vakuuttamatta.

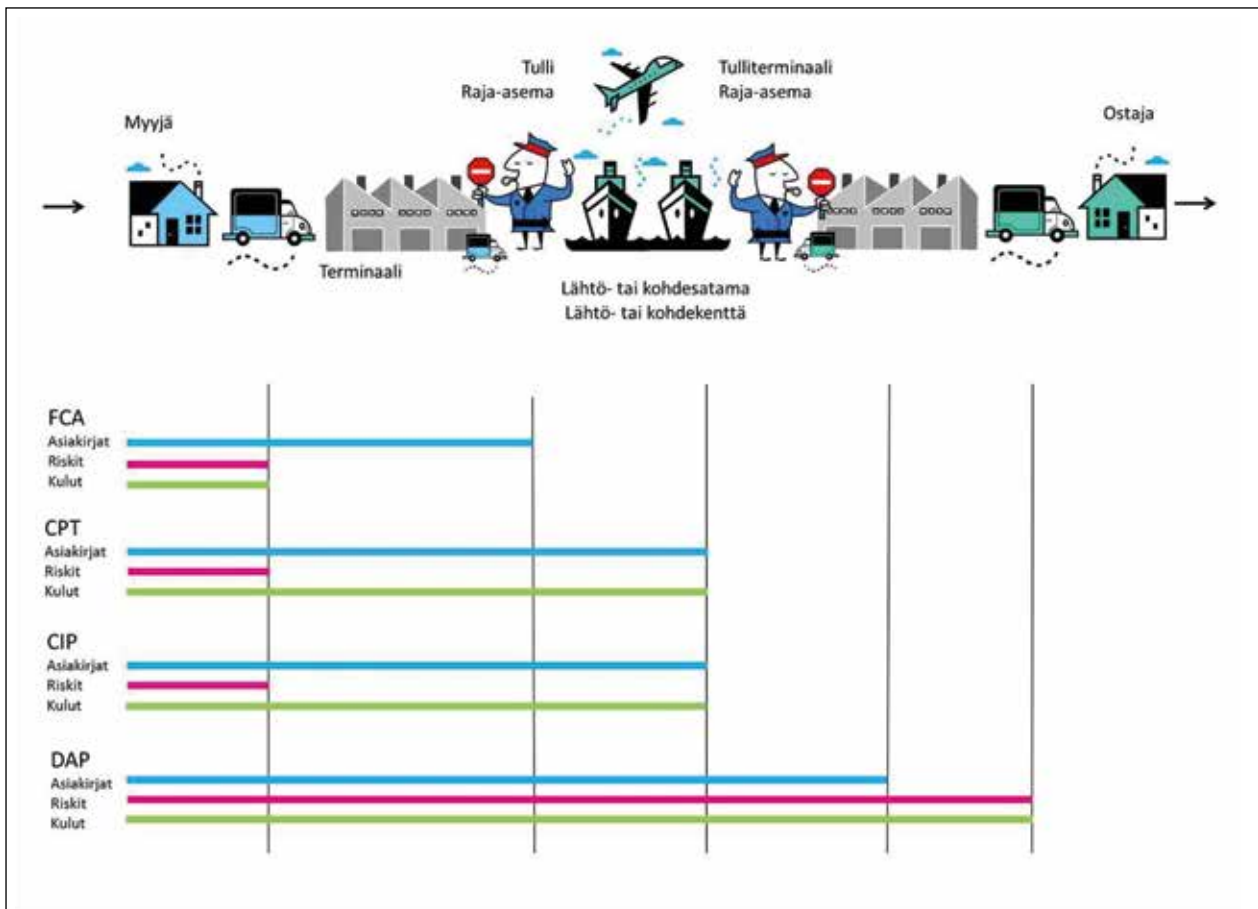
- Entä miten CPT eroaa CIP:sta?

- CIP:n mukaan riski on ostajan, mutta myyjä vakuuttaa hänen puolestaan tavarann kuljetusvahinkojen varalta.

- Entäs DAP sitten?

- DAP:ssä tavarann vastuu ja riski on myyjällä. Tämä tarkoittaa, että myyjä vastaa kaikista kustannuksista ja riskeistä määräraikkaan asti eli kunnes tavara on toimitettu pois lukien tuontimuodollisuudet, jotka kuuluvat ostajan vastuulle.

- Tässä meidän tapauksessa toimitusehdoksi sovittiin CPT Jekaterinburg, joten ostajan vastuulla oli tavarann vakuuttaminen, eikö niin?



### Asiakirjat

Asiakirjoilla tarkoitetaan myyjän ja ostajan velvollisuuksia hankkia asiakirjoja, jotka esitetään tietyssä paikassa. Asiakirjoja ovat esimerkiksi vientilisenssi, alkuperäistodistus, kuljetusasiakirjat, vakuutustodistukset jne.

### Riskit

Riskillä tarkoitetaan vahingon vaaraa jostakin tietystä tapahtumasta, joka voi aiheuttaa kuljetettavan tavarahan vahingoittumista tai vähenemistä.

### Kulut

Kaikkia tavarasta ja sen siirtämisestä aiheutuvia kustannuksia nimitetään kuluiksi.

– Kyllä näin on, mutta kokemuksesta voin sanoa, että näin suurissa kaupoissa voi olla kaikkien etujen mukaista vakuuttaa tavara asiakkaan lukuun täydestä arvosta ja valita toimitusehdoksi CPT:n sijasta CIP tai DAP. Lisäksi CPT Jekaterinburg on liian väljästi määritelty. Mitä tarkemmin toimituspaikka on määritelty, sitä parempi, esimerkiksi CPT Jekaterinburg ja tehtaan tarkka katuosoite. Näin ei jää tulkinanvaraa, missä päin kaupunkia vastuu siirtyy.

– Tavarahan toimitus on aina sidottava tavarahan maksuun. Mikäli tavara olisi vakuutettu täydestä arvosta, olisi teillä nyt mahdollisuus saada vakuutusyhtiöltä korvaus ja näin kattaa osa korjauskustannuksista. Kuule, ehdotan, että menet tapamaan entistä kollegaani, joka on työskennellyt jo kymmenen vuoden ajan kansainvälisten kuljetusten vakuutusasioiden parissa. Heikki ojentaa Mikolle Mika Mäntylän käyntikortin.

<p style="text-align: center;"><b>FCA</b></p> <p>Free Carrier, vapaasti rahdinkuljettajalla nimetyllä lähtöpaikalla. Toimitus tapahtuu lähtöpaikalla Hyvinkäällä tai lähtöterminaalissa. Ostaja noutaa tavarat myyjän luota. Toimitus tapahtuu silloin, kun myyjä luovuttaa tavarat ostajan rahdinkuljettajalle. Myyjä hoitaa vientimuodollisuudet. Ostaja vastaa kaikista toimituksen jälkeisistä kustannuksista ja riskeistä.</p>	<p style="text-align: center;"><b>CPT</b></p> <p>Carriage Paid To, kuljetus maksettuna sovittuun määräpaikkaan. Toimitus tapahtuu lähtöpaikalla Hyvinkäällä tai lähtöterminaalissa. Myyjä tekee kuljetussopimuksen sovittuun määräpaikkaan Jekaterinburgissa ja luovuttaa tavarat valitsemalleen rahdinkuljettajalle toimitettavaksi sovittuun määräpaikkaan. Myyjä hoitaa vientimuodollisuudet. Ostaja vastaa kaikista toimituksen jälkeisistä kustannuksista ja riskeistä.</p>
<p style="text-align: center;"><b>CIP</b></p> <p>Carriage and Insurance Paid to, kuljetus ja vakuutus maksettuina. Lauseke on kuitenkin CPT, mutta sen lisäksi myyjä vakuuttaa tavarat ostajan puolesta hyvämaineisessa vakuutusyhtiössä siltä varalta, että ne vaurioituvat tai tuhoutuvat kuljetusvahingon vuoksi matkan aikana.</p>	<p style="text-align: center;"><b>DAP</b></p> <p>Delivered At Place, toimitettuna määräpaikalle. Toimitus tapahtuu määräpaikalla. Myyjä tekee kuljetussopimuksen sovittuun määräpaikkaan Jekaterinburgissa ja hoitaa vientimuodollisuudet. Ostaja hoitaa tuontimuodollisuudet. Myyjä vastaa kaikista kustannuksista lukuun ottamatta tuontimuodollisuuksia ja kaikista riskeistä, kunnes tavara on toimitettu</p>

Mikko soittaa Mikalle ja ehdottaa tapaamista seuraavalle päivälle. Mikan assistentti ilmoittaa, että Mika on työmatkalla Aasiassa ja palaa vasta parin viikon kuluttua. Hänet tavoit-

taa kuitenkin sähköpostitse. Mikko päättää kysyä neuvoa. Seuraavana aamuna Mikko avaa Mikalta saamansa viestin.

Hei Mikko

Kiitos viestistä! Olen koennut tähän meiliin pääkohdat siitä, mitä tulee aina muistaa tarkistaa Venäjälle suuntautuvissa kuljetuksissa. Käy check-list läpi ja palataan ehdottomasti asiaan, kun olen takaisin Suomessa.

Vakuutusyhtiön asiantuntija muistuttaa vakuutuksista:

- Rahdinkuljettajan vakuutukset
  - Eivät kuulu tiekuljetusvakuutuksen piiriin (yhtiökohtaisia eroja saattaa olla)
- Virheluovutukset
  - Selvitä rahdinkuljettajalle selkeästi luovutuspaikka ja vastaanottajatiedot
- Venäjän sisäiset kuljetukset
  - Suomi-Venäjä-Suomi kuljetukset kuuluvat vakuutukseen, sisäiset eivät ilman erillistä sopimusta
  - Tarkista vakuutusurvasi laajuus ulkomailla, ennen kuljetusta
- Tarkista vakuutuksesi suojeluohjeet, koska niiden laiminlyönti voi johtaa korvauksen pienentämiseen, esim. vartioinnin laiminlyönti, ohjeet toimeksiannon vastaanotosta
- Riskit: erityiset kuljetettavat tavarat (viihde-elektroniikka, tupakka, alkoholi), joilla suuri murto- ja varkausriski, kuljettaminen umpiautossa suositeltavaa

Kauppasopimuksen toimituslausekkeilla määritellään vakuuttamisvelvollisuus tavarariskistä

- Vakuutustarve: tiekuljetusvakuutus ei kata kaikkia tilanteita
- Rajallinen vakuutusmäärä: 8,33 SDR/kg (n. 10 €/kg)
- Varmista, että rahdinkuljettajalla on voimassaoleva CMR vakuutus (länsimainen)
- Varkauksien estämiseksi huolehdi, ettei arvokkaampi omaisuus ole helposti tunnistettavissa pakkausmerkinnöistä
- Tarkista vakuutusyhtiöstäsi, edellytetäänkö arvokkaampien kuljetusten osalta erityismenettelyjä?

Ystävällisin terveisin,  
Mika Mäntylä  
Insurance Broker

Mikko miettii, miten arvokas verkosto hänelle onkaan muotoutunut mentoroinnin kuluessa. Jatkossa hän ainakin tietää, keiden puoleen kääntyy erilaisissa ongelmatilanteissa.

## Miten toimitusjohtaja saavuttaa mentoroinnin tavoitteet ja siirtää oppimansa käytäntöön?

Yhteenvetona oppimastaan Mikko kirjoittaa yrityksensä Venäjän-riskipolitiikan ensimmäisen luonnoksen keskusteltavaksi johtoryhmässä. Mikolle on jäänyt vahvasti mieleen

Heikin toteamus: – Jokaisella vientiyrityksellä tulee olla riskinottopolitiikka: mitä riskejä yritys voi ottaa, mistä maista voidaan ottaa riskiä, mitä maksutapoja voidaan käyttää. Älä ota riskejä, jotka eivät sovi yrityksen omaan riskinottopolitiikkaan. Jos sen mukaan eletään ja tulee tappio, se on suunniteltu tappio ja yrityksen riskinottopolitiikan mukaista. Riskipolitiikan menestyksekkäs toteuttaminen vaatii vientimaiden tilanteen jatkuvaa seurantaa.

Mikko on myös päättänyt jalkauttaa riskinottopolitiikan koko henkilöstölle ja valmistellut seuraavansisältöisen esityksen:

**Riski:** taloudellisen tappion mahdollisuus (riskin suuruus ja sen todennäköisyys).

**Riskienhallinta:** riskien tunnistaminen ja analysointi, riskeiltä suojautuminen, riskipolitiikan määrittelemine sekä riskien seuranta, valvonta ja riskeihin reagointi.

**Yrityksen riskipolitiikka:**

1. Mitä riskejä yritys on valmis ottamaan?
2. Miltä riskeiltä suojaudutaan?
3. Mitä suojausinstrumentteja käytetään?
4. Mikä on päätöksentekoprosessi ja työnjako?



**Maariski** eli poliittinen riski: sota, kapina, vallankumous, luonnonkatastrofit, ostajan maan lainsäätäjän tai viranomaisten toimet kuten valuutansiirron rajoitukset.

**Luottoriski:** ostaja on maksukyvytön tai maksuhaluton tai ostaja on kyvytön tai haluton täyttämään muut sopimuksen ehtojen mukaiset velvoitteet.

**Juridinen riski:** immateriaalioikeuksiin (patentit, tekijänoikeudet), eri maiden lainsäädäntöihin ja sopimuksen pätevyyteen liittyvät asiat.

**Valmistusaikainen riski:** myyjä on aloittanut tavaran valmistuksen, mutta ei saa tuotetta myytyä tai kauppasopimus peruuntuu.

**Toimitusriski:** myyjä ei pysty toimittamaan tavaraa kauppasopimuksen mukaisesti.



**Remburssi:** maksutapa, jossa ostajan pankki sitoutuu maksamaan myyjälle, kun myyjä esittää sille remburssissa määritellyt asiakirjat.

**Vahvistettu remburssi:** myyjän pankki kantaa riskin ostajan maasta ja pankista.

**Ennakkomaksu:** tavara lähtee vasta, kun maksu on myyjän tilillä.



**UCP600:** Kansainvälisen kauppakamarin (ICC) yhdenmukaiset remburssisäännöt.



## Toimitusjohtajan elinikäinen opintie

**M**ikko on innostunut mentoroinnista niin kovasti, että on päättänyt esittää yhtiön hallitukselle, että yrityksessä käynnistetään virtuaalinen ryhmämentorointi henkilökunnan vientiosaamisen kehittymisen tueksi. Mentoroinnin tuloksena Mikko on ymmärtänyt, että menestyksellä toimiminen Venäjän markkinoilla vaatii tietojen ja osaamisen jatkuvaa päivittämistä. Hän jatkaa asioihin perehtymistä itsenäisesti, mutta on myös sopinut säännölliset seurantatapaamiset Heikin kanssa. Mentoroinnin lisäksi hän osallistuu seminaareihin ja muihin tilaisuuksiin, joissa hän verkostoituu ja oppii lisää Venäjän-kaupasta. Hän käy myös remburssiasioita läpi oman pankkinsa kanssa. Mikko on päättänyt kirjoittaa pk-yrityksille kirjan kansainvälisen kaupan maksutavoista. Tässä hänen muistiinpanojaan kirjaa varten:

**Myyjän tavoitteena** on saada kauppahinta omalle tilille mahdollisimman nopeasti, varmasti ja kokonaisuena. **Ostajan tavoitteena** puolestaan on saada mahdollisimman edulliset maksuehdot. Ostajan tavoitteena on myös varmistaa tilauksen mukaisen tavaran oikea-aikainen ja varma toimitus. Toimituksen maksuun liittyy monenlaisia riskejä: maksun viivästyminen, valuuttakurssiriski, ostajan luottoriski, ostajan pankin riski sekä ostajan maahan liittyvä maariski. Yrityksellä on käytettävissään erilaisia riskinhallintatyökaluja: remburssi, standby-remburssi, pankkitakuu, luottovakuutus, Finnvera ja muut ECA:t (luottovakuutuslaitokset Astradius, EulerHermes).

**Myyjän ja ostajan väliseen kauppasopimukseen** tulee sisällyttää kaupan kohde, kauppahinta, kauppahinnan suoritusvaluutta, toimitusehtolauseke, toimitusaika, maksutapa,

maksupaikka, maksuaika, kauppaan liittyvät toimitusasiakirjat ja pankkien kulut. Yleinen käytäntö on, että molemmat osapuolet maksavat oman maansa pankkikulut, mutta tästä kannattaa silti sopia. Ulkomaankaupan maksutapoja ovat remburssi, perittävä, maksumääräys ja sekki, joista remburssi ja perittävä ovat ehdollisia maksutapoja, ja maksumääräys ja sekki suoria maksutapoja. Maksutavan valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat maksun saamisen varmuus, nopeus ja kustannukset, kauppakumppanien keskinäinen luottamus (uusi kumppani?), markkinatilanne, perinne ja kauppatavat, maantiede, valuuttamääräykset, poliittinen ja taloudellinen tilanne, rahoitusmahdollisuudet, kilpailutilanne ja myyjän riskinottohalukkuus. Venäjän kaupassa käytettäviä maksutapoja ovat remburssi ja maksumääräys.

**Maksumääräys** on kotimaisen tilisiirron vastine. Se perustuu maksajan eli ostajan pankillensa antamaan toimeksiantoon välittää maksu saajalle eli myyjälle peruuttamattomasti, ehdoitta ja rajoituksitta. Maksumääräyksen nopea saapuminen viejän tilille edellyttää, että maksajalla on oikeat pankkiyhteystiedot: kansainvälinen tilinumero IBAN ja saajapankin SWIFT (BIC)-koodi. Venäjän-kaupassa käytetään edelleen 100 %:n ennakkomaksua, mikä tarkoittaa, että suomalaisen viejän saa maksun tililleen ja lähettää tavaran ostajalle vasta, kun on saanut maksun tililleen. Viejän kannalta 100 %:n ennakkomaksu on edullisin, turvallisin ja helpoin vaihtoehto. Kilpailun kiristyessä ennakkomaksu ei kuitenkaan ole viejälle kilpailuetu.

**Remburssi** on ulkomaankaupan maksutapa, jossa ostajan pankki sitoutuu maksamaan myyjälle edellyttäen, että tämä esittää remburssin voimassaoloaikana pankille rem-



burssin ehtojen mukaiset asiakirjat. Remburssin ehdot perustuvat ostajan ja myyjän väliseen kauppasopimukseen, joten kauppasopimuksessa tulee sopia remburssin ehdot. Kansainvälinen kauppakamari on laatinut yhdenmukaiset remburssisäännöt (ICC Publication 600, UCP600), joita sovelletaan jokaiseen remburssiin, jonka tekstissä on selkeä maininta sääntöjen soveltamisesta.

**Remburssin osapuolina** ovat ostaja, myyjä, ostajan pankki ja myyjän pankki. Remburssin avaamiseksi ostajan tulee ottaa yhteyttä omaan pankkiinsa. Remburssin avaaminen edellyttää luottopäätöstä ostajan pankissa. Remburssi maksutapana tunnetaan Venäjällä melko hyvin. Venäjällä toimii ICC, ja sääntöjä on saatavilla venäjän kielellä. Jos venäläinen ostaja ei halua käyttää remburssia maksutapana, syynä saattaa olla ostajan heikko luottokelpoisuus.

Remburssin tulee aina olla peruuttamaton maksusitoumus. Remburssia kannattaa käyttää, kun myyjä valmistaa ja räätälöi tuotteen tiettyyn tarkoitukseen tai tietylle ostajalle. Peruuttamatonta remburssia ei voida peruuttaa tai sen ehtoja muuttaa ilman kaikkien osapuolien suostumusta.

Remburssi voi olla vahvistamaton tai vahvistettu. Jos remburssi on vahvistettu, myyjän kotimainen pankki sitoutuu maksamaan remburssin määrän siinä tapauksessa, että ostajan pankki ei kykene maksua suorittamaan.

Ostajan pankin sitoumuksena remburssi suojaa myyjää ostajan maksukyvyttömyydeltä tai -haluttomuudelta. Vahvistettu remburssi on ostajan pankin sitoumuksen lisäksi myyjän oman pankin sitoumus, joka suojaa myyjää ostajaiskin lisäksi ostajan maa- ja pankkiriskiltä. Vahvistetun remburssin avulla myyjä voi ennakkoon varmistua maksun saannista, mikäli kykenee täyttämään kauppasopimuksen pohjalta laaditun remburssin ehdot. Myyjän kannattaa jo kauppasopimusneuvottelujen aikana varmistaa, onko myyjän oma pankki halukas vahvistamaan ostajan pankin remburssin sekä selvittää, mitä kustannuksia vahvistamisesta aiheutuu, jotta kustannukset voidaan sisällyttää kauppahintaan. Venäjällä on paljon pankkeja, joiden remburssien vahvistus ei ole mahdollista liian suurten riskien takia.

Remburssiin voi sisällyttää vain sellaisia ehtoja, joiden täyttämisen myyjä voi osoittaa asiakirjoilla. Tyypillisiä remburssiin sisällytettäviä asiakirjoja ovat kauppalasku, kuljetusasiakirjat ja vakuutuskirja tai vakuutustodistus.

Jokaisesta remburssissa vaaditusta asiakirjasta täytyy esittää ainakin yksi alkuperäiskappale. Pankki pitää alkuperäisenä asiakirjaa, jossa on asiakirjan antajan alkuperäiseltä näyttävä allekirjoitus, merkintä, leima tai merkki, ellei asiakirjasta itsestään näy, ettei se ole alkuperäinen. Kaupan osapuolten pitää muistaa asiakirjavaatimuksista sovittaessa selvittää, mitä asiakirjoja ostaja tarvitsee tavarahan tuomiseksi, mitä asiakirjoja viejä voi toimittaa sekä mitä UCP600 sanoo asiakirjoista ja niiden sisällöstä. Remburssissa ei kannata vaatia tarpeettomia asiakirjoja. Remburssisäännöt eivät edellytä tiettyjen asiakirjojen vaatimista remburssieh-

doissa. Remburssi voi olla käytettävissä vaikka yhtä ainoaa asiakirjaa vastaan, jos kaupan osapuolet näin sopivat.

Remburssista on useita etuja ostajalle. Tarjoamalla remburssia maksutavaksi ostaja osoittaa maksuhalunsa ja maksukykyä. Remburssiin voi liittää joko myyjän tai pankin myöntämiä rahoitusmahdollisuuksia. Venäläinen ostaja tarvitsee tavallisesti rahoitusta. Remburssin avulla ostaja varmistuu tavarahan oikeasta toimitusajasta sekä maahantuontimääräykset täyttävien ja vaadittavien asiakirjojen saannista.

Remburssista on monia etuja myyjälle. Remburssilla maksu varmistuu ennakkoon. Remburssi on nopea maksutapa. Remburssin voi muotoilla joustavasti sekä yhdistellä muihin maksutapoihin ja pankkitakauksiin.

Remburssiin voi liittää rahoitusmahdollisuuksia. Remburssi poistaa ostajasta johtuvan luottoriskin sekä ostajan toimintaympäristöstä johtuvan maa- ja pankkiriskin.

Remburssin saavuttua myyjän tulee tarkistaa, vastaavatko remburssiehdot kauppasopimuksen ehtoja, pystyykö myyjä hankkimaan kaikki vaadittavat asiakirjat sekä saadaanko tarvittavat asiakirjat aikaiseksi laivauksen jälkeen (esimerkiksi legalisoinnit). Lisäksi viejän on tarkistettava, pystytäänkö asiakirjat esittämään remburssiehdoissa olevissa määräajoissa sekä tarvitaanko remburssiin mahdollisesti muutoksia. Viejän on kiinnitettävä huomiota myös siihen, että se laatii remburssiehdoissa mainittavat asiakirjat kerralla oikein välttyäkseen maksun viivästymiseltä ja turhilta kuluilta ja että se esittää vahvistetulle remburssille vain kunnossa olevat asiakirjat.

### **Case maksutapana remburssi:**

Kauppasopimuksessa määritellään maksutavaksi vahvistettu remburssi ja toimituslausekkeeksi CIP. Ostaja pyytää omaa pankkia avaamaan vahvistetun remburssin myyjän hyväksi. Avisoiva pankki ilmoittaa remburssin myyjälle vahvistettuna. Myyjä tarkistaa, että remburssi on kauppasopimuksen mukainen. Myyjä toimittaa tavarahan kauppasopimuksen mukaisesti. Myyjä esittää vahvistaneelle pankille remburssiehtojen mukaiset asiakirjat. Vahvistanut pankki toteaa myyjän esittämät remburssiasiakirjat remburssiehtojen mukaisiksi. Vahvistanut pankki maksaa remburssin määrän myyjälle remburssiehtojen mukaisesti. Tavara häviää matkalla. Ostaja saa tiedon tavarahan katoamisesta samalla, kun avajapankki maksaa remburssin määrän vahvistaneelle pankille. Avajapankki veloittaa ostajalta remburssin määrän. Voiko ostaja kieltäytyä maksamasta avajapankille, koska tavara on kadonnut matkalla? Myyjän remburssilta saama suoritus on lopullinen ja täysimääräinen. Ostaja ei voi kieltäytyä remburssin maksamisesta sillä perustella, että tavara on kadonnut matkalla.

**Kansainvälisen kaupan vakuuksina** toimivat standby-remburssi ja on demand-takuut. Standby-remburssi ei ole maksutapa, vaan vakuus. Instrumentti on maksettavissa asiakirjojen esittämistä vastaan. Standby-remburssi on muo-

doitaan ”first demand” eli heti vaadittaessa maksettava. Pankki joutuu maksamaan sitoumuksensa perusteella edunsaajan vaatimuksesta selvittämättä, onko taattava syyllistynyt sopimuksen rikkomiseen tai laiminlyöntiin. Standby-rembursi varmistaa ostajan maksukyyn, mutta ei huolehdi kaupan liittyvistä toimitusasiakirjoista.

**Vientikaupassa käytettäviä takauksia** ovat tarjous-takaus, ennakkomaksuntakaus, toimitustakaus, takuuajan takaus sekä maksuntakaus. Tarjoustakaus korvaa vahingon, jos viejä peruuttaa tarjouksensa, ei allekirjoita sopimusta tarjouksen hyväksymisen jälkeen tai ei hanki sopimuksen edellyttämää toimitustakausta. Ennakkomaksuntakaus on takaus siitä, että ennakkomaksu palautetaan, mikäli tavaraa ei toimiteta sopimusehtojen mukaisesti. Toimitustakaus korvaa tilaajalle aiheutuvan vahingon, jos toimitus ei ole sopimusehtojen mukainen. Takuuajan takaus korvaa tilaajalle aiheutuvan vahingon, jos viejä ei takuuajan kuluessa korjaa mahdollisia puutteita tai vikoja. Maksuntakaus on takaus kauppahinnan maksamisesta. Kansainvälinen kauppakamari on julkaissut demand-takuista yhdenmukaiset säännöt (Guide to ICC Uniform Rules for Demand Guarantees URDG 758).

**Sulkutili** on erityisehtoinen pankkitili, joka avataan ostajan ja myyjän välisen kauppasopimuksen perusteella. Sulkutili avataan ostajan ja myyjän nimissä. Pankki laatii tilistä erillisen sulkutisolopimuksen. Sulkutiliä voidaan käyttää silloin, kun ostaja ja myyjä eivät tunne toisiaan hyvin tai ostaja ei halua maksaa ennakoon myyjälle, kun ostaja ei halua maksaa ennen kuin myyjä on täyttänyt tietyt sopimusehdot, ja kun rembursi ei sovellu käytettäväksi esimerkiksi kauppasumman pienuuden vuoksi.

**Rupla laskutus- ja maksuvaluuttana:** Saapuvat maksu-määräykset voivat olla ruplamääräisiä. Ne hyvitetään viejän tilille, kuten muutkin saapuvat maksut. Maksuliikenteessä on huomioitava aikaerot Venäjällä (9 aikavyöhykettä). Viejä voi ohjata ruplat myös avattavalle ruplamääräiselle avista-valuuttatilille. Viejän on ohjeistettava ostajaa antamaan tiedot maksun lähettämiseksi Venäjän keskuspankin standardin mukaisesti. Ruplan käyttö saattaa antaa suomalaiselle viejälle kilpailuetuja: ”Ostaisitko enemmän minulta, jos saisit maksaa ruplissa?”.

**Valuuttatermiini** on tavallisin suojauskeino kurssiriskejä vastaan. Esimerkki valuuttatermiinistä: yritys on myynyt koneita Venäjälle 4 000 000 ruplan edestä. Venäläinen osapuoli maksaa 3 kuukauden kuluttua. Oletetaan, että EUR/RUB valuuttakurssi on tänään esimerkiksi 39,50. Jos rahat tulisivat tänään, suomalainen yrittäjä saisi  $4\,000\,000/39,50 = 101\,266$  euroa. Myyjä voi tehdä pankkinsa kanssa valuuttatermiinisopimuksen. Pankki sitoutuu ostamaan ruplat kolmen kuukauden kuluttua termiinihintaan. Oletetaan, että 3 kk terminikurssi on 39,99. Kun rahat saapuvat kolmen kuukauden kuluttua, pankki maksaa myyjälle  $4\,000\,000/39,99 = 100\,025$  euroa. Suostumalla hieman huonompaan tulokseen myyjä varmistaa saavansa vähintään 100 025 euroa, vaikka ruplan kurssi olisi heikentynyt enemmän.

**Kansainvälinen kauppakamari ICC:** ICC Suomi on suomalaisten kansainvälisen kaupan toimijoiden verkosto. Verkosto seuraa osana maailmanlaajuisia ICC:tä kansainvälisen kaupan pelisääntöjä, osallistuu yhteistyöhön ja vahvistaa yritysten kilpailukykyä ja osaamista kansainvälisessä toimintaympäristössä.

ICC palvelee yrityksiä arjen haasteissa tarjoamalla yrityksille globaalisti riidanratkaisumenettelyn ja riskienhallintaa. Riidanratkaisumenettely sisältää välimiesmenettelyn, sovittelun, projektisovittelun, tekniset asiantuntijat ja rembursiriidat. Riskienhallinnassa ICC tekee kansainvälisen kaupan väärinkäytöksiä ehkäisevää työtä. Kansainvälisen kaupan haasteiden ennaltaehkäisyyn ICC kehittää yrityksille ohjeita yritys vastuusta, hankintavastuusta, lahjonnanehkäisyydestä, ympäristövastuusta ja markkinointivastuusta.

ICC tarjoaa yrityksille lukuisia kaupan arkeen liittyviä työkaluja sopimuksiin, toimituksiin, rahoitukseen ja riskienhallintaan. Venäjän vientiä harjoittavalle yritykselle tarpeellisia työkaluja ovat esimerkiksi rembursisäännöt (UCP600) sekä Incoterms 2010 -toimitusehtolausekkeet. ICC tarjoaa kansainvälistyville yrityksille myös hyödyllisiä valmiita sopimus pohjia, kuten ICC Model Sale of Goods. ICC toimii myös Venäjällä, joten ohjeistusta on saatavilla myös venäjän kielellä.

Laura Nuto

## Yleistä Venäjän markkinasta pk-yritykselle

**P**k-yrityksen on seurattava tarkasti vientimaiden tilannetta. Tämän oppaan kuvitteellisen tarinan toimitusjohtaja Mikko Lahtela on perehtynyt Venäjän markkinaan useiden vuosien ajan puhtaasti henkilökohtaisen kiinnostuksensa takia, omaksi ilokseen ja harrastukseksi. Mikko saa kuitenkin huomata, että maan ja kulttuurin tuntemisesta on suurta hyötyä myös liiketoiminnassa. Mikko on oppinut Venäjistä jo paljon ja haluaa jakaa tämänhetkisen ymmärryksensä kanssasi.

Venäjä on aina ollut Suomelle erittäin tärkeä kauppakumppani. Maan sijainti rajanaapurina ja markkinoiden koko mahdollistivat jo tsaarinvallan aikana toimineille liikemiehille vilkkaan kaupankäynnin rajojen yli. Sotien jälkeisen jälleenrakentamisen aikana suomalainen teollisuus nousi kukoistukseensa. Monen tämän päivän suomalaisen suuryrityksen taustana on Neuvostoliiton aikainen clearing-kauppa, joka mahdollisti yritykselle jatkuvan toiminnan kehittämisen ja laajentumisen kansainvälisille markkinoille. Suomelle clearing-kauppasopimuksesta oli suuri hyöty: teollisuus kehittyi, valtio vaurastui ja bruttokansantuote kasvoi. Clearing-kaupan romahdettua 1991 Venäjän murroksessa ja Neuvostoliiton ajan päättyessä yritykset olivat täysin uudessa tilanteessa. Ne alkoivat uudistaa tuotantoaan, investoida paikalliseen jakeluun ja tuotteidensa laatuun sekä panostaa jatkojalostukseen.

Venäjä on pinta-alaltaan maailman suurin maa, mikä on vaikuttanut ja edelleen vaikuttaa venäläiseen yhteiskuntarakenteeseen. Kuten Helanterä ja Tynkkynen (2003) kirjoittavat: ”Vuosisatojen kuluessa Venäjä on laajentunut nykyisiin vaikeuksiinsa, jotka liittyvät sekä sen taloudellisiin ja alueellisiin rakenteisiin että suhteisiin ympäröivään maailmaan.”

Toisin sanoen tarkasteltaessa Venäjällä vallitsevaa nykyistä tilannetta ei saa unohtaa maantiedettä ja Venäjän alueellista kehitystä.

Venäjän maantieteelliset rakenteet ovat muodostuneet vuosisatojen aikana. Tutkijat ovat kiteyttäneet Venäjän ja Neuvostoliiton historian kehityksen neljään piirteeseen. Ensimmäinen kehityspiirre on tiukasti keskitetty talouden ohjausjärjestelmä, jolla valtakoneisto on pyrkinyt ylläpitämään ja kasvattamaan sotilaallista voimaa. Toinen kehityspiirre on hierarkkinen ja autoritaarinen poliittinen järjestelmä, jonka perusteluiksi on esitetty erilaisia ideologioita oikeuttamaan kulloinkin vallalla olevan politiikka. Kolmas kehityspiirre on valtakunnan jatkuva laajeneminen aina Pietari Suuren ajoista ensimmäiseen maailmansotaan saakka. Laskelmien mukaan vuotuinen laajenemisvauhti oli neljäsosa Suomen pinta-alasta eli noin 80 000 neliökilometriä vuodessa. Nämä edellä mainitut kolme kehityspiirrettä, keskitetty talouden ohjausjärjestelmä, autoritäärinen hallinto ja jatkuva laajeneminen, liittyvät läheisesti toisiinsa. Voimakas laajentuminen ja vallattujen uusien alueiden taloudellinen hyödyntäminen ovat vaatineet keskitettyä talouden ohjausjärjestelmää lisäresurssien hyödyntämiseksi, ja tukena on ollut autoritaarinen poliittinen järjestelmä. Neljäs kehityspiirre nostaa päätään vielä tänä päivänä Putinin aikoina: Venäjä on aina kamppailut muun maailman kanssa, oli sitten syny laajenemisen vastustaminen, valtion hallintojärjestelmä tai ideologia.

Venäjän maantieteelliset erityispiirteet ovat haastavia. Suuret etäisyydet luonnonvarojen ja asutusten välillä, infrastruktuurin heikko taso ja jopa sen puute tietyillä alueilla, pohjoinen sijainti ja ikirouta sekä harva asukastiheys sanelevat yhä Venäjän toimintaympäristön perustan. Venäjän pin-

Venäjällä on bisnesmahdollisuuksia muuallakin kuin Moskovassa ja Pietarissa.



Hallitsetko liiketoiminta-kulttuurin?

ta-alasta 11 miljoonaa neliökilometriä lasketaan kuuluvaksi pohjoiseen ja tästä alasta noin kymmenen miljoonaa neliökilometriä on ikeroudassa. Luonnonvarojen hyödyntäminen ja rakentaminen on kallista, koska arktiset olosuhteet vaativat erikoistekniikkaa. Ankarat luonnonolosuhteet aiheuttavat kustannuksia sekä infrastruktuurin ylläpitoon että kuljetuskuluihin, mikä taas vaikeuttaa alueella olevien luonnonvarojen hyödyntämistä ja energian saantia.

Venäjän talouden ja aluerakenteiden keskeiset tekijät ovat energian hankinta, saatavuus ja hinta. Lämmittämiseen käytetty öljy ei ole maailmanmarkkinahintaista, vaan se pidetään keinotekoisesti alhaisena, jotta kaikilla alueilla olisi varaa lämmitykseen. Alhaisen hinnan seurauksena ei energian tuotantoon ja infrastruktuuriin, kuten uusiin putkiin, ole varaa investoida. Lisäksi alueet, jotka ovat erikoistuneet energiantuotantoon, eivät saa tarpeeksi rahaa taloudellisen asemansa kohentamiseen ja alueensa kehittämiseen, vaan kurjistuvat entisestään. Tulevaisuudessa sähkön tuotannon ja jakelun infrastruktuuri vaatii suuria investointeja. Koko maan perusrakenteet, kuten liikenneyhteydet, tiet, sillat, rautatiet ja putket, kaipaavat peruskorjausta. Jo pelkkä nykyisen tason ylläpitäminen vaatii merkittäviä investointeja lähivuosina. Eräiden laskelmien mukaan investoinnit vastaavat suuruudeltaan Venäjän vuosittaisia vientituloja.

Energiantuotanto, etenkin öljyn maailmanmarkkinahinta, vaikuttaa koko Venäjän talouden kehitykseen. Venäjä on maailman suurimpia raakaöljyn ja maakaasun tuottajamaita ja toiseksi suurin öljynviejä heti Saudi-Arabian jälkeen. Lisäksi se on merkittävä hiilivetyjen viejä ja maailman kolmanneksi suurin energiankuluttaja. Energiasektorin rooli valtiontaloudessa eli öljyn ja kaasun tuotannon osuus BKT:sta

on 2000-luvulla pysytellyt kymmenessä prosentissa. Luku ei anna täyttä kuvaa siitä, kuinka tärkeästä tekijästä Venäjän taloudessa on kyse. Varsinaisen tuotannon lisäksi öljy ja kaasu ovat tärkeitä myös muille toimialoille, kuten öljynjalostukselle, joka on hyvin riippuvainen kotimaisesta tuotannosta. Lisäksi öljyn ja maakaasun myyvät tukkukaupassa toimivat yritykset, ja energialähteiden siirtäminen tuottaa töitä kuljetussektorilla toimiville yrityksille. Välilliset vaikutukset mukaan lukien energiasektorin osuus BKT:sta on noin 30 prosenttia.

Öljy- ja kaasusektorilla on merkittävä vaikutus Venäjän ulkoiseen tasapainoon. Kun raakaöljy on 2000-luvun aikana ollut kallista, on Venäjällä saatu talous kuntoon. Ulkomainen velka on puolitettu ja vaihtotase näyttää plussaa. Suurista öljytuloista huolimatta Venäjän vaihtotaseen ylijäämä sulaa. Venäjän viennin arvon tuleva kehitys riippuu pitkälti öljyn hinnan muutoksista, koska öljyn ja kaasun viennin määrän ei odoteta juuri kasvavan. Venäjän viranomaisten tämänhetkissä arvioissa, esimerkiksi budjetin laadinnan pohjana käytetyissä ennusteissa, öljyn hinnan odotetaan pysyvän lähivuosinakin nykyisellään eli lähellä 100 dollaria tynnyriltä. Siten viennin arvon odotetaan kasvavan vain hitaasti. Toisaalta tuonnin odotetaan lisääntyvän selvästi myös tulevina vuosina kotimaisen kysynnän ja erityisesti kulutuskysynnän kasvaessa edelleen. Suuri osa kotimaisen kysynnän kasvusta täytetään tulevaisuudessakin tuonnilla, koska kotimaista tarjontaa tuotteille ei ole tai se ei ole kilpailukykyistä.

Vuonna 2013 Venäjän BKT kasvoi huomattavasti ennustettua vähemmän eli 1,3 %. Vielä kaksi vuotta sitten kasvu oli lähes 5 %. Heikentynyt talouskasvu on seurausta kotimaisen kysynnän hidastumisesta. Kotimaisen kulutuksen ostovoivo-

maa söi 6,9 %:n inflaatio. Tämän lisäksi valtion investoinnit ja valtionyritysten, erityisesti energiasektorin yritysten investoinnit, vähenivät enemmän kuin edellisenä vuonna suurten hankkeiden päätyttyä. Taloustieteilijät ennustavat, että vuonna 2014 Venäjän talouskasvu hidastuu edelleen, vaikka maailmalla yleisesti talous vahvistuu ja kauppa kasvaa. Tällä hetkellä Krimin niemimaan tapahtumien vaikutusta talouteen ei kukaan pysty ennustamaan, ja epä tietoisuuden takia yritykset lykkäävät investointeja.

Suomen Pankin siirtymätalouksien tutkimuslaitoksen (BOFIT) vuosienennusteen (Venäjä 2014 - 2016) mukaan tuonnin määrä vähenee hetkellisesti. Lähivuosina öljyn hinnan arvioidaan pysyvän nykyisellään. Maailmantalouden vilkastuessa maan talouden odotetaan elpyvän hieman. BKT:n kasvun ennustetaan jäävän puoleentoista prosenttiin vuodessa. Tuonnin odotetaan kasvavan parisen prosenttia vuodessa. Investointien ennakoitaan kehittyvän heikosti, jolloin pääomakanta ja tuottavuuden kohenemisen hitaus voivat rajoittaa tuotannon kasvua. Heikkoon kehitykseen saatetaan reagoida valtiontalouden ja pankkijärjestelmän avulla. Tulevaisuuden kannalta Venäjälle tarpeelliset järjestelmä uudistukset tulisi toteuttaa huomattavasti nopeammin ja laajemmin kuin viime vuosina.

Ukrainan kriisin seurauksena Euroopan unioni on ottanut käyttöön Venäjään kohdistuvia toimenpiteitä, jotka liittyvät muun muassa pääomamarkkinoihin, puolustustarviketeollisuuteen, kaksikäyttötuotteisiin ja sensitiiviseen teknologiaan. Yhtenä esimerkkinä voidaan mainita kiello

osallistua merkittävien venäläisten valtio-omisteisten rahoituslaitosten keskipitkän ja pitkän aikavälin rahoittamiseen. Lisäksi neuvosto on listannut henkilöt ja yritykset, joiden varat tulee jäädyttää ja joille on kiellettyä luovuttaa varoja. Mainittujen henkilöiden maahantulo ja kauttakulku tulee estää.

EU:n asettamien pakotteiden vastapainoksi Venäjän presidentti Putin on määrännyt tuontikiellot useille maataloustuotteille ja elintarvikkeille, joita Venäjälle tuodaan EU:sta, Yhdysvalloista, Norjasta, Kanadasta ja Australiasta. Vastapakotteiden vaikutukset näkyvät jo nyt. Suomessa myydään Putin-juustoa, Puolassa tiedotusvälineet kehottavat kansalaisia juomaan siideriä ja syömään omenoita.

Tuontikieltojen vuoksi Venäjän inflaation pelätään kiihtyvän. Keskuspankin ja hallituksen inflaatiotavoite kuluvalle vuodelle on edelleen 6-6,5 % ja ensi vuodelle 4,5 %. Hintojen nousua pyritään rajoittamaan ryhtymällä valvomaan 40 elintarvikeryhmän tuotteiden hintakehitystä. Venäjän keskuspankki muutti jälleen ruplan kurssin ohjausmekanismia ja kurssin ohjauksesta on tarkoitus luopua kokonaan kuluvan vuoden aikana. Luopuminen kurssiohjauksesta mahdollistaa keskuspankin keskittymisen inflaatiotavoitteen saavuttamiseen ja kelluvan kurssin oloissa keskuspankki pystyy aiempaa tehokkaammin vaikuttamaan rahamarkkinoiden likviditeettiin korkopolitiikalla.

Riskit Venäjän talouden ennustettua heikompaan kehitykseen ovat kasvaneet Ukrainan kriisin takia. Kukaan ei vielä pysty arvioimaan pakotteiden ja vastapakotteiden todellisia taloudellisia vaikutuksia.

Annemari Kuhmonen

## Loppulohkaisu

**T**ämä opas kiteytyy Pekka Heinon lausahdukseen: – Vientikaupan tarkoituksena on saada kauppahinta kotiutettua nopeasti, varmasti ja kokonaisena. Maksutavasta on sovittava kauppasopimuksessa selkeästi ja yksiselitteisesti sekä riittävän yksityiskohtaisesti. Kauppakumppanin taustat ja luottoriski on tunnistettava, samoin kuin kohdemaan maariski. Vientisaatavan turvaamiseksi kaikki mahdolliset riskit on pyrittävä tunnistamaan yrityksen oman riskinotto politiikan mukaisesti ja oikealla maksutavalla. Yrityksen kannattaa mieluummin hävitä yksi hyvä kauppa, kuin voittaa huono kauppa!

– Opiskelijoiden kanssa on ollut todella mukavaa tehdä yhteistyötä. Olen ollut positiivisesti hämmästyneyt erityisesti heidän innostuksestaan projektia kohtaan, asioiden nopeasta oivaltamisesta, hyvistä kommentteista ja avoimesta suhtautumisesta yhteistyöhön, Pekka Heino kehuu.

– Tässä projektissa on ollut iloinen tekemisen meininki. Opiskelijoiden tiedonjano kansainvälisen kaupan rahoituksesta ja halu kehittyä kansainvälisen liiketoiminnan osajina on ollut kova, ja Pekka on aikaa ja vaivaa säästämättä halunnut jakaa osaamistaan ja hiljaista tietoaan opiskelijoille sekä aidosti kuunnellut opiskelijoita. Olemme kaikki olleet todella sitoutuneita yhteisen tavoitteen saavuttamiseen ja kokeneet yhdessä aitoa oppimisen iloa haastavien kansainvälisen kaupan tapausten parissa, vaikka helpolla ei ole päässyt kukaan, Annemari Kuhmonen kertoo.

Opiskelijat ovat kokeneet yhteistyön Pekka Heinon kaltaisen huippuasiantuntijan kanssa erittäin antoisaksi. –Tämä on ollut todella ainutlaatuinen tilaisuus ammentaa tietoa alan rautaiselta ammattilaiselta, jolla on monen kymmenen

vuoden kokemus ja tietotaito. Koko projektin ajan Pekka on tukenut tiimin jäseniä, antanut hyviä kommentteja ja palautetta sekä kannustanut meitä positiivisella asenteellaan jaksamaan loppuun asti, Laura Nuto kertoo.

– On ollut hienoa olla niin kokeneen asiantuntijan mento- roitavana kuin Pekka. Hänellä on erinomainen kyky selittää monimutkaisia asioita yksinkertaisesti. Pekkaa kuunnellessa kokemattomampikin ymmärtää, mistä on kyse, Iina Kuuseva iloitsee.

– Kokonaisuutena projekti oli hieno kokemus. Asiantuntijayhteistyön kautta sain kattavan yleiskuvan kansainvälisestä kaupasta yleensä ja pääsin perehtymään myös itänaapurin erikoisuuksiin. Näistä opeista on jo tässä vaiheessa työelämää ollut hyötyä, ja tulee varmasti myös tulevaisuudessa olemaan! Anselmi Tuominen kehuu.

Haluamme kiittää lämpimästi kaikkia projektiin osallistuneita ja oppaaseen panoksensa antaneita asiantuntijoita: Pekka Heino (Senior Advisor, ICC), Miska Ahonen (Liability Underwriter, riskipäällikkö, Lähitapiola), Anu-Leena Koskelainen (Head of Region Central and Eastern Europe, Nordea, nyk. lähetystoneuvos, Kauppa- ja talouspoliittinen yksikkö, Suomen suurlähetystö, Moskova), Henri Malvet (Chief Sales Manager, Emerging Markets Business Co-ordinator, Nordea), Asko Rätty (Incoterms-, Finnterms-, toimituslauseke-, kauppatapa- ja laivausehtoasiantuntija) Esa Teräväinen (toimitusjohtaja, Jolkipalkki Oy, Rushouse Oy), Rauli Werdermann (huolintajohtaja, Schenker Oy) ja Nikolay Yuferev (lakimies, Legistum Oy). Tästä joukosta saa hyvän käsityksen yrityksen Venäjä-verkoston keskeisistä toimijoista.

# Lähteet

Aaker, D. 2008. Strategic market management. Hoboken: John Wiley.

FINTRA. 2003. Vientiopas. Helsinki: Multiprint.

Helanterä, A. & Tynkkynen, V-P. 2003. Maantieteelle Venäjä ei voi mitään. Jyväskylä: Gummerus.

Helppi, M. & Paloheimo, A. 2005. Ulkomaankaupan rahoitus. Helsinki: Talentum.

Honkanen, M. 2011. Onnistu Venäjällä. Hämeenlinna: Karisto.

Hörkkö, H. & Koskinen, H. & Laitinen, P. & Mattsson, M. & Ollikainen, J. & Reinikainen, A. & Werdermann, R. 2010. Huolinta-alan käsikirja. Uudistettu painos. Helsinki: Suomen Spedservice.

ICC Guide to Import-Export. 2012. 4. painos. Helsinki: ICC Palvelu.

Kallunki, J-P., Lantto, A-M., Sahlström, P. 2008. Tilinpäätösanalyysi IFRS-maailmassa. Helsinki: Talentum.

Martikainen, M. & Martikainen, T. 2009. Rahoituksen perusteet. Helsinki: WSOY.

Melin, K. 2011. Ulkomaankaupan menettelyt; Vienti ja tuonti. Tampere: AMK-Kustannus.

Nordea 2011. Annika Lindblad. Russia – Regaining positions.

Pirnes, H & Kukkola, E. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: WSOY.

Rinne, U. 2011. Venäjän-viennin opas. Helsinki: Suomalais-Venäläinen kauppakamari.

Tiri, M. (toim.) 2009. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: Suomalais-Venäläinen Kauppakamari.

Tiri, M. (toim.) 2011. Venäjän-viennin opas. Helsinki: Suomalais-Venäläinen Kauppakamari.

UCP 600 – yhdenmukaiset reburssisäännöt 2007. 2007. Helsinki: ICC Palvelu.

## Sähköiset lähteet

2020-strategia julkaistu. 2012. BOFIT Viikkokatsaus / BOFIT Weekly 2012/12. Viitattu 12.4.2012. [http://www.suomenpankki.fi/bofit/seuranta/seuranta-aineisto/Pages/vw201212\\_1.aspx?hl=2020%20strategia%20julkaistu](http://www.suomenpankki.fi/bofit/seuranta/seuranta-aineisto/Pages/vw201212_1.aspx?hl=2020%20strategia%20julkaistu)

BOFIT Venäjä-ennuste 2014–2016/1. 2014. Viitattu 10.4.2014. <http://www.suomenpankki.fi/bofit/seuranta/viikkokatsaus/Documents/v201401.pdf>

BOFIT Viikkokatsaus 33/2014. Viitattu 24.8.2014. <http://www.suomenpankki.fi/bofit/seuranta/viikkokatsaus/Documents/v201434.pdf>

IASPlus. Russia 2012. Viitattu 26.4.2012 <http://www.iasplus.com/en/jurisdictions/europe/country79>

Kosonen, R. 2011. Liiketoiminnan turvallisuus Venäjällä ja Kiinassa. Viitattu 23.4.2012. [http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/hse-other/Aalto\\_Report\\_KT\\_2011\\_011.pdf](http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/hse-other/Aalto_Report_KT_2011_011.pdf)

Make Trade Simple. <http://www.icc.fi/userData/5176/pdf/ICC-Make-Trade-Simple-Info.pdf>

Nordea. 2014. Kaupalliset ja poliittiset riskit. Viitattu 25.3.2014. [http://www.nordea.fi/Yritykset+ja+yhteis%C3%B6t/Riskienhallinta/Ulkomaankauppa/Kaupalliset+riskit/944072.html?lnkID=advice-block-featured\\_kaupalliset-japoliittiset-riskit\\_23-08-2012](http://www.nordea.fi/Yritykset+ja+yhteis%C3%B6t/Riskienhallinta/Ulkomaankauppa/Kaupalliset+riskit/944072.html?lnkID=advice-block-featured_kaupalliset-japoliittiset-riskit_23-08-2012)

Sberbank. Sberbank today. Viitattu 30.3.2014. <http://www.sberbank-cib.ru/>

Suomen Kuljetusopas. 2012. Viitattu 13.4.2012. <http://www.kuljetusopas.com/kuljetus/ulkomaankauppa/maksutavat/>

Suomen Pankin vuosikertomus 2011. 2012. Viitattu 13.4.2012. [http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/vuosikertomus/Documents/vk\\_2011\\_fi.pdf](http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/vuosikertomus/Documents/vk_2011_fi.pdf)

Ulkomaankaupan maksutapoja. 2014. Nordea. Viitattu 6.4.2014. <http://www.nordea.fi/Yritykset+ja+yhteis%C3%B6t/Toiminta+ulkomailla/Neuvoja/Ulkomaankaupan+maksutapoja/944082.html>

Ulkomaan pankkipalvelut -opas. 2014. Viitattu 23.3.2014 <https://www.pohjola.fi/media/liitteet?cid=330826941&srcl=4>

Ulkomaiset takaukset. 2014. Viitattu 22.3.2014. <https://www.pohjola.fi/pohjola/yritys--ja-yhteisoasiakkaat/kansainvaliset-palvelut/pankkitakaukset/ulkomaiset-takaukset?id=327320>

Valuuttasuojaus. 2014. Nordea. Viitattu 24.3.2014. <http://www.nordea.fi/Yritykset%2bja%2byhteis%C3%B6t/Toiminta%2bulkomailla/Valuuttasuojaus/943982.html>

Valuuttatermiini. 2014. Nordea. Viitattu 24.3.2014. <http://www.nordea.fi/Yritykset%2bja%2byhteis%C3%B6t/Toiminta%2bulkomailla/Valuuttasuojaus/Valuuttatermiini/944142.html>

Venäjän kaupan Barometri. Syksy 2011. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. <http://www.rusgate.fi/sites/default/files/julkaisut/svknvenajan-kaupan-barometri-syksy-2011-id356.pdf>

Vientiyrityksen valuuttakurssisuoja. 2009. Nordea. Viitattu 23.3.2014. [http://www.nordea.fi/sitemod/upload/Root/fi\\_org/appx/fn/yri/pdf/Vientiyrityksen\\_valuuttakurssisuoja\\_nov09.pdf](http://www.nordea.fi/sitemod/upload/Root/fi_org/appx/fn/yri/pdf/Vientiyrityksen_valuuttakurssisuoja_nov09.pdf)

Yrittäjät.fi, Yritystoiminnan ABC, Kansainvälistyminen, Rahoitus ja vakuudet. Viitattu 24.2.2014. [http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/rahoitus\\_vakuudet/Julkaisematomat\\_lahteet](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/rahoitus_vakuudet/Julkaisematomat_lahteet)

**Seminaariesitykset, Hyvinkää 19.1.2013**  
**Viedään yrityksesi Venäjälle -tilaisuus**

Kauppanrahoituksen mahdollisuudet Venäjällä. Koskelainen Anu-Leena.

Kauppasopimus ja käytännöt Venäjällä. Yuferev Nikolay.

Vakuutukset ja Venäjä. Ahonen Miska.

Viedään yrityksesi Venäjälle. Werdermann Rauli.

Vientisaatavien turvaaminen oikealla maksutavalla ja vakuudella. Heino Pekka.

**Haastattelut**

Heino Pekka. Haastattelu 12.11.2012

Räty Asko. Haastattelu 20.11.2012

Teräväinen Esa. 12.11.2012

**Luennot**

Vientisaatavien turvaaminen oikealla maksutavalla ja vakuudella. Heino Pekka. 29.3.2012. Laurea Hyvinkää.

Venäjä – Silmäys ruplaan, maksuliikenteeseen ja vähän muuhun. Malvet Henri. 1.3.2012. Laurea Hyvinkää.



# Kirjoittajat

**Pekka Heino**

Senior Advisor, Trade Finance  
Kansainvälinen kauppakamari, ICC

**Annemari Kuhmonen**

lehtori  
Laurea-ammattikorkeakoulu

**Iina Kuuseva**

tradenomi

**Laura Nuto**

liiketalouden opiskelija

**Anselmi Tuominen**

tradenomi







**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU



Pekka Heino, Annemari Kuhmonen, Iina Kuuseva,  
Laura Nuto ja Anselmi Tuominen (toim.)

## RAHAT KOTIIN VENÄJÄLTÄ!

*Miten pk-yritys turvaa vientisaatavansa*

Opas on tarkoitettu pk-yrityksille, jotka tarvitsevat tietoa vientikaupan riskien hallinnasta ja vientisaatavien turvallisesta kotiuttamisesta Venäjältä. Erityistarkastelussa on remburssi maksutapana. Koska kansainvälinen liiketoiminta vaatii resursseja ja vahvaa erityisosaamista, oppaan tärkeimpänä tehtävänä on kertoa, mistä viejä saa apua. Vientiyrityksen pitää tunnistaa riskit ja oppia hallitsemaan niitä sekä tietää, mitä asioita tulee selvittää etukäteen, mistä tarvittava tieto löytyy ja mitkä ovat hyödylliset verkostot.

Opas sisältää painavaa asiaa kevyessä tarinamuodossa. Keksityssä tarinassa yritys ottaa opikseen luottotappiosta Venäjän-kaupassa. Lukija pääsee seuraamaan, kuinka eri alojen asiantuntijat mentoroivat toimitusjohtajaa menestymään Venäjällä.

P2P-opiskelijat ovat tuottaneet tarinan tiiviissä yhteistyössä mentorinsa Pekka Heinon ja ohjaajansa kanssa. Pekka Heino on tehnyt pitkän uran johtotehtävissä kansainvälisessä pankkitoiminnassa Nordean ja sen edeltäjien palveluksessa. Tällä hetkellä hän toimii kansainvälisen kauppakamarin ICC Finlandin Senior Advisorina. Tarinaa varten opiskelijat ovat haastatelleet Pekka Heinon lisäksi Asko Rättyä (Incoterms-, Finnterms-, toimituslauseke-, kauppatapa- ja laivausehtoasiantuntija) ja Esa Teräväistä (toimitusjohtaja, Jolkipalkki Oy ja Rushouse Oy). Tarinassa saa äänensä kuuluville myös joukko muita Venäjä-asiantuntijoita, jotka käyttivät seminaaripuhevuoron opiskelijoiden järjestämässä tapahtumassa sekä osallistuivat tapahtuman aikana paneelikeskusteluun ja pyöreän pöydän keskusteluihin.