

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketoiminta ja kulttuuri Imatra
Majoitus- ja ravitsemisala
Matkailun koulutusohjelma

Salla-Riikka Lattu

Suomalaisen matkailuyrityksen etabloituminen Venäjän markkinoille, case: Sokos Hotels

Opinnäytetyö 2013

Tiivistelmä

Salla-Riikka Lattu

Suomalaisen matkailuyrityksen etabloituminen Venäjän markkinoille, case: Sokos Hotels, 40 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketoiminta ja kulttuuri Imatra

Majoitus- ja ravitsemisala

Matkailun koulutusohjelma

Opinnäytetyö 2012

Ohjaaja: koulutuspäällikkö Heli Korpinen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miksi suomalainen matkailuyritys haluaa laajentaa toimintaansa Venäjälle. Tutkimuksessa haluttiin myös tarkastella Venäjän-liiketoimintaa harjoittavien suomalaisten matkailuyritysten käsitystä Venäjä-osaamisesta ja sen merkityksestä sekä selvittää, millaisia kulttuurien välisiä eroja yritys kohtaa etabloitumisprosessinsa aikana. Lopuksi haluttiin selvittää case-yrityksen näkemyksiä etabloitumisprosessin onnistumisesta ja yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta Venäjän markkinoilla. Venäjällä on paljon suomalaisyrityksiä, mutta suurin osa niistä toimii kaupan tai tekniikan alalla, matkailualan yrityksiä on vielä vähän. Kuitenkin uudet juna- ja lauttayhteydet ovat lisänneet suomalaisten matkailijoiden määrää Venäjällä.

Tutkimuksen teoriaosiossa käytiin läpi tutkimuksen kannalta keskeisimpiä teorioita suomalaisyritysten nykyisestä tilanteesta Venäjällä, kulttuurieroista sekä Venäjä-osaamisesta. Lähteenä käytettiin kirjallisuutta, Internetistä löytyneitä tiede- ja uutisartikkeleita sekä luentomuistiinpanoja. Tutkimuksen empiirisessä osiossa case-yritykselle toteutettiin puolistrukturoitu haastattelu. Empiriaa ja teoriaa verrattiin toisiinsa ja pyrittiin löytämään keskeiset yhtäläisyydet sekä mahdollisia eroavaisuuksia.

Tutkimustulosten perusteella suomalaisen matkailuyrityksen toiminnan Venäjälle laajentamisen syynä on suuremman markkinaosuuden hankkiminen. Etabloitumisprosessin aikana kohdatut kulttuurierot ovat suurelta osin samoja kuin hollantilaisen kulttuurintutkijan Geert Hofsteden kuvaus kulttuuriulottuvuuksista. Venäjä-osaaminen koetaan ennen kaikkea kulttuurierojen ymmärtämiseksi ja kommunikaatiotaidoksi.

Asiasanat: matkailuyritys, etabloituminen, kulttuurierot, Venäjä-osaaminen

Abstract

Salla-Riikka Lattu

Establishing Finnish Tourism Company to Russian Markets – Case: Sokos Hotels, 40 pages, 2 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Business and Culture Imatra

Faculty of Tourism and Hospitality

Degree Programme in Tourism

Bachelor's Thesis 2012

Instructor: Ms Heli Korpinen, Degree Programme Manager, Saimaa UAS

The purpose of the study was to find out reasons why a Finnish tourism company wants to expand its business to Russian markets. In addition an object was to examine Finnish Russian-related tourism companies' views of Russian expertise and to find out what kinds of cultural differences a company confronts there. Moreover it was wanted to find out the views of the case company on its success in establishment process as well as its current situation in Russian markets. There are lots of Finnish companies in Russia but majority of them operate in trade or technology sector. There are only a few tourism companies there though the number of Finnish tourists is growing due to new train and ferry connections.

In the theoretical part of the study the main issue was to review main theories regarding the study. The information was gathered from literature, online articles together with lecture notes. The empirical part was done by semi-structured interview as a case study. Empirical and theory were compared to each other to find main similarities as well as possible differences.

Based on the findings, the main reason to establish business in Russia for Finnish tourism companies is to obtain larger market share. Cultural differences faced during the establishing process are broadly related to Dutch cultural scientist Geert Hofstede's theory of cultural dimensions. Russian expertise is primarily perceived as understanding the cultural differences as well as having communication skills.

Key words: Tourism Company, Establishing, Cultural Differences, Russian Expertise

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Tutkimusmenetelmän kuvaus ja tutkimuksen toteutustapa.....	6
3	Venäjä liiketoimintaympäristönä ja Venäjä-osaaminen	8
3.1	Venäjä liiketoimintaympäristönä	9
3.2	Venäjä-osaaminen	9
3.3	Byrokratian ja suhteiden Venäjä.....	12
4	Kulttuuriosaaminen ja Venäjän kulttuuri.....	15
4.1	Kulttuuriosaaminen monikansallisen liiketoiminnan haasteena	16
4.2	Venäjä Geert Hofsteden kulttuuriulottuvuuksien näkökulmasta.....	18
4.3	Palvelualan haasteet Venäjällä	22
5	Tutkimustulokset.....	23
5.1	Etabloitumisen alkuvaihe	24
5.2.	Venäjä-osaaminen	25
5.3.	Etabloitusprosessin myötä ilmenneitä kulttuurieroja	26
5.4.	Etabloitumisen nykytilanne	31
6	Johtopäätökset	32
6.1	Etabloitumisen alkuvaihe	32
6.2	Venäjä-osaaminen	32
6.3	Kulttuurierot	33
6.4	Etabloitumisen nykytilanne	34
7	Tutkimuksen arviointi	35
	Kuviot	37
	Lähteet	38

Liitteet

Liite 1 Haastattelukutsu

Liite 2 Kyselytutkimuslomake

1 Johdanto

Opinnäytetyöni käsittelee suomalaisen matkailuyrityksen etabloitumista Venäjän markkinoille. Sivistyssanakirjan mukaan sana etabloituminen tarkoittaa sijoittumista tai vakiinnuttamista (SuomiSanakirja 2012). Kiinnostuin aiheesta opiskellessani Pietarin valtiollisessa talousyliopistossa FINEC:issa, kun huomasin, kuinka paljon Venäjällä, erityisesti Pietarissa, on suomalaisyrityksiä. Valtaosa yrityksistä painottuu kaupan ja tekniikan alalle, mutta myös matkailualan yrityksiä löytyy muutamia. Lisäksi Suomesta Venäjälle suuntautuva matkailu on ollut lähivuosina otsikoissa muun muassa uusien liikenneyhteyksien myötä. Vuonna 2010 VR avasi uuden nopean Allegro-junayhteyden, jolla pääsee Helsingistä Pietariin kolmessa tunnissa. Uuden junayhteyden myötä suomalaisten matkailu Venäjälle on lisääntynyt. Myös junayhteys Pietarista Imatralle on suunnitteilla. Vuonna 2010 avattiin myös viisumivapaa lauttayhteys niin ikään Helsingistä Pietariin – St Peter Linen risteilyillä voi viettää kaupungissa 72 tuntia ilman Venäjän viisumia. Lisäksi minua kiinnostaa erityisesti Venäjän kulttuuri, joka poikkeaa huomattavasti suomalaisesta ja toisaalta myös eurooppalaisesta kulttuurista. (Yle Uutiset 2010a; Yle Uutiset 2010b; Etelä-Saimaa 2012.)

Keskeiset tutkimuskysymykset ovat, mitkä ovat ne syyt, miksi suomalainen matkailuyritys haluaa laajentaa toimintaansa Venäjälle sekä millaisia kulttuurien välisiä eroja yritys kohtaa etabloitumisprosessinsa aikana. Lisäksi halutaan selvittää Venäjän-liiketoimintaa harjoittavien suomalaisten matkailuyritysten käsitystä Venäjä-osaamisesta ja sen merkityksestä. Tutkimusmetodiksi valitsin laadullisen tutkimuksen ja tutkimustavaksi teemahaastattelun. Haasteltavia yrityksiä pyrin valitsemaan mahdollisuuksien mukaan hieman eri sektoreilta, kuten esimerkiksi majoitustoimintaa harjoittavan yrityksen sekä matkanjärjestäjän, mutta matkailuyritysten harvalukuisuuden sekä aikatauluongelmien vuoksi päädyin haastattelemaan vain yhtä yritystä, Sokos Hotellia, ja näin ollen tutkimuksesta kehittyikin case-tutkimus.

Tässä ensimmäisessä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimusongelmat sekä työn rakenne. Toisessa luvussa käsitellään tutkimusmenetelmiä ja esitellään työn case-yritys Sokos Hotels. Kolmannessa luvussa tarkastellaan Venäjää liiketoimintaympäristönä ja Venäjä-osaamista. Neljännessä luvussa keskitytään

kulttuuriosaamiseen ja erityisesti Venäjän kulttuuriin. Viides luku käsittelee tutkimuksen tuloksia. Kuudennessa luvussa pohditaan saatuja tutkimustuloksia. Seitsemännessä luvussa arvioidaan itse tutkimusta sekä sen luotettavuutta eli reliabiliteettia ja pätevyyttä eli validiteettia.

2 Tutkimusmenetelmän kuvaus ja tutkimuksen toteutustapa

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää syitä yrityksen Venäjälle etabloitumiseen sekä, mitä kulttuuriin liittyviä tekijöitä tulee ottaa huomioon etabloitumisprosessin aikana sekä tarkastella haastateltavien näkemystä Venäjä-osaamisesta ja Venäjän tytäryhtiöiden nykytilasta. Tämän vuoksi tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa etsitään vastauksia kysymykseen ”mitä”. Hirsjärvi, Remes, Sajavaara ovat teoksessaan Tutki ja kirjoita (2009) määritelleet kvalitatiivisen tutkimuksen luonnetta kokonaisvaltaiseksi tiedonhankinnaksi, jossa aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

Hirsjärvi ym. (2009, 164) korostavat ihmistä tiedon keruun välineenä perusteenaan, että ihminen on riittävän joustava sopeutumaan vaihteleviin tilanteisiin. Laadullisessa tutkimuksessa jokainen tapaus on ainutlaatuinen, ja aineistoa tulkitaan tapauksen mukaan. Kvalitatiivisen tutkimukseen kuuluvat laadulliset tutkimusmenetelmät eli sellaiset, joissa tutkittavien omat näkökulmat pääsevät esille. Tällaisia tutkimusmenetelmiä ovat muun muassa teema- ja ryhmähaastattelut sekä havainnointi. Aineiston kohdejoukon valinta tapahtuu tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisella otannalla. Hirsjärven ym. mukaan eräs tyypillinen piirre laadulliselle tutkimukselle on tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä. Toisin sanoen tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti.

Tutkimus toteutettiin deduktiivisella menetelmällä, eli ensin rakennettiin teoreettinen viitekehys aihetta käsittelevän kirjallisuuden ja muiden julkaisuiden, esimerkiksi Internetistä löytyvien tiede- ja uutisartikkeleiden perusteella. Tämän viitekehysten pohjalta luotiin varsinainen tutkimus. Koska suomalaisten matkailurytysten määrä Venäjällä on vielä verrattain vähäinen, käytettiin otantaperiaatteena harkinnanvaraista otantaa eli teoreettista otantaa valitsemalla tyypilli-

nen tapaus eli tapaus, joka on tyypillinen ilmiön kannalta. Alun perin tutkimukseen suunniteltiin haastateltavan kahta tai kolmea matkailuyritystä, ja haastattelukutsu (Liite 1) lähetettiin kaiken kaikkiaan kolmelle matkailuyritykselle, mutta aikataulujen vuoksi päädyttiin vain yhteen haastateltavaan, joten tutkimuksesta muodostui niin sanottu case-tutkimus. Tutkimuskysymykset jaettiin neljään eri teemaan: etabloitumisen alkuvaihe, Venäjä-osaaminen, kulttuurierot sekä etabloitumisen nykytilanne. Kysymykset laadittiin kyselylomakkeen muotoon (Liite 2), jotta tutkimuksen kannalta olennaisimmat kysymykset eivät unohtuisi. Kyseessä oli siis puolistrukturoitu haastattelu.

Haastattelin SOK:n kansainvälisen hotelliliiketoiminnan liiketoimintajohtajaa Tomi Peitsaloa S-ryhmän pääkonttorilla 18.10.2012. Haastattelu toteutettiin noin 45 minuutin mittaisena yksilöhaastatteluna. Haastattelussa saatiin lupa nauhoittamiseen, joten haastattelun aikana en tehnyt muistiinpanoja, koska koin sen häiritsevän tilannetta, sen sijaan keskityin kuuntelemaan ja tarkentamaan kysymyksiä. Tutkimuskysymyksistä tehty kyselylomake lähetettiin ensimmäisen haastattelukutsun jälkeen sähköpostitse yhdelle tutkimukseen kutsutuista yrityksistä, mutta vastauksia ei kuitenkaan saatu määräaikaan mennessä.

Case-yrityksen esittely: Sokos Hotels

Sokos Hotels on S-ryhmään kuuluva, Suomen suurin hotelliketju sekä hotellien määrällä että huonemäärällään. Sillä on yhteensä yli 50 hotellia Suomessa sekä hotelleja Pietarissa että Tallinnassa. Sokos Hotellit toimivat kahden ketjun brändin alla: Sokos Hotels on yrityksen oma brändi, lisäksi yrityksen alaisena toimii seitsemän Radisson Blue -hotellia master franchise -ketjuna. Hotellit sijaitsevat kaupunkien keskustoissa tai lähellä vapaa-ajan kohteita, hyvien liikenneyhteyksien varrella. Sokos Hotelliin kuuluu myös monia ravintolaketjuja, kuten Fransmanni, Sevilla, Torero, Memphis, Night ja Amarillo. (Sokos Hotels 2012.)

Ulkomailla Sokos Hotellilla on yhteensä neljä hotellia. Viron Tallinnassa on Sokos Hotel Viru (yli 500 huonetta), Pietarissa yrityksen tytäryhtiö toimii nimellä OOO Sokotel. Sillä on kolme hotellia eri puolella kaupunkia: Olympia Garden Moskovskii Prospektin valtavyöhykän lähellä sekä Vasilievsky ja Palace Bridge Vasilinsaarella, Pietarin historiallisen keskustan tuntumassa. Kaikki kolme hotel-

lia ovat keskenään hyvin erityyppisiä ja asemoituvat hieman eri tavalla kuin Suomessa. (Sokos Hotels 2012.)

Pietarin kolmessa hotellissa on yhteensä noin 1000 huonetta, ja yrityksellä onkin merkittävä asema kaupungin markkinoilla. Kaupungin hotellien asiakkaista 60 prosenttia on venäläisiä, 20 prosenttia suomalaisia, ja loput tulevat muista maista. Merkittävä osa venäläismajoittujista tulee Moskovan alueelta, jossa Sokos Hotels ei ole ehkä niin tunnettu, mutta siihen kuitenkin liitetään mielikuvia Suomesta ja suomalaisuudesta. Suomalaisuudella on tähän saakka ollut Venäjällä positiivinen maine, joten Sokos Hotels on Suomi-brändinsä avulla saavuttanut kiinnostavuusarvoa myös moskovalaisten keskuudessa. (Peitsalo 2012.)

3 Venäjä liiketoimintaympäristönä ja Venäjä-osaaminen

Vuoden 2011 joulukuussa Maailman kauppajärjestö WTO:n 18 vuotta kestäneet jäsenneuvottelut Venäjän kanssa saatiin viimein päätökseen, ja heinäkuussa 2012 presidentti Vladimir Putin vahvisti sopimuksen allekirjoituksellaan. Sopimuksen on tarkoitus muun muassa alentaa Venäjän tullimaksuja ja vähentää kaupankäynnin esteitä sekä tehdä tulli- ja muun lainsäädännön muutoksista tiedottamisesta entistä avoimempaa. Vaikka tullien aleneminen koskee lähinnä tuotantoteollisuutta, muutosta on nähtävissä myös palvelualojen osalta. (Ulkoasiainministeriö 2012.)

Venäjän federaation luettelo erityisistä palvelusitoumuksista on erittäin tyydyttävä ja antaa eurooppalaisille palveluntarjoajille merkittäviä markkinamahdollisuuksia. Venäjä antaa markkinoille pääsyä ja kansallista kohtelua koskevia sitoumuksia useilla palvelualoilla, joihin kuuluvat asiantuntija-, tietokone- ja muut liike-elämän palvelut - - sekä matkailu ja siihen liittyvät palvelut. (EUR-Lex 2011.)

Eräs sitoutumisehdoista on palvelualojen avaaminen kilpailulle ja ulkomaalaisille sijoittajille, kuitenkin tietyt rajoitukset säilyttäen. Tämän lisäksi Venäjä sitoutuu ulkomaalaisten tuotteiden ja palveluiden syrjimättömyyteen suhteessa kotimaiseen tuotteeseen tai palveluun. Kuten neuvottelujen eteneminen, myös muutoksen toteutuminen käytännössä vie aikaa – sopimuksen ehdot toteutetaan asteittain 0 - 9 vuoden siirtymäkauden aikana. Tulevaisuuden tavoitteena onkin

asettaa vapaakauppa-alue EU:n ja Venäjän välille. (Ulkoasiainministeriö 2011; Ulkoasiainministeriö 2012)

3.1 Venäjä liiketoimintaympäristönä

Neuvostoliiton hajottua vuonna 1991 Venäjän markkinat avautuivat ulkomaisille yrityksille. Koko 1990-luku aina vuoden 1998 maan ruplakriisiin saakka olikin niin sanottua kulta-aikaa. Tämän jälkeen talous lähti uudelleen nopeaan nousuun, joka jatkui lähes koko 2000-luvun. Vuoden 2008 maailmanlaajuinen talouden taantuma vaikutti myös Venäjän markkinoihin, ja tämän jälkeen kasvu on ollut maltillisempaa. Venäjä on edelleenkin valtavan suuri maa: se jakautuu useisiin poliittisiin, etnisiin ja taloudellisiin alueisiin. Suomelle tärkeimpiä alueita ovat Luoteis-Venäjä (Murmanskin, Karjalan sekä Leningradin alue), Pietarin ja Moskovan kaupungit sekä Keski-Venäjä. Tämän vuoksi ulkomaalaisen yrityksen on hyvä miettiä tarkkaan, mille alueelle haluaa keskittyä ja mikä on sen kohde-ryhmä. (Myller 2012.)

Vuonna 2010 Venäjällä toimi noin 600 - 800 suomalaisyritystä, joista suurin osa oli kooltaan keskisuuria. Suurin osa yrityksistä edustaa kaupan ja tekniikan alaa. (Maatieto.net.) Venäjä onkin Suomelle yksi tärkeimmistä kauppakumppaneista. Monet suomalaisyritykset toimivat yhteistyössä venäläisten yritysten kanssa ja tällöin puhutaan suomalais-venäläisestä yhteisyrityksestä. Venäläiset ovatkin perustaneet eniten yhteisyrityksiä nimenomaan suomalaisten yritysten kanssa. Valtaosa suomalaispohjaisista yrityksistä on sataprosenttisesti suomalaisten omistuksessa, ja lisäksi niillä on venäläinen yhteistyökumppani. Ulkomaalaisen liiketoiminnan kannalta venäläinen yhteistyökumppani onkin koettu käytännössä pakolliseksi. (Garetovskaja 2009, 11; Myller 2012.)

3.2 Venäjä-osaaminen

Suomalaisten yritysten Venäjän-liiketoimintaan liitetään usein käsite Venäjä-osaaminen. Käsite ilmaantui suomen kieleen Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen, mutta sanan tarkka määrittelemine on ollut hankalaa. Venäjä-osaaminen ei tarkoita pelkästään venäjän kielen hallintaa, vaan siihen liittyy olennaisesti myös kulttuuriosaaminen.

Virpi Kaisto (2009) on Tieteessä tapahtuu -foorumin elokuussa 2009 julkaistussa artikkelissaan Epämääräinen Venäjä-osaaminen pohtinut Venäjä-osaamisen epämääräistä käsitettä. Kaiston (2009, 21–23, 25) mukaan Venäjä-osaamisen määrittelyä vaikeuttaa se, että käsitteelle ei ole olemassa yleispätevää määritelmää, vaan sitä on luonnehdittu eri tavoin tieteenalan ja painotuksen mukaan. Kaisto esimerkiksi ottaa esiin kansainvälisyyden näkökulman. Hänen mukaansa myös kansainvälisyys on monimuotoinen käsite, joka yksinkertaisimmillaan tarkoittaa toimintaa tai suhdetta, johon osallistuu vähintään kaksi eri kansalaisuuden edustajaa. Kaisto kuitenkin toteaa, että tutkimuksessaan monille kansainvälistyminen miellettiin suuntautumiseksi länteen, Venäjä-osaaminen taas tästä erilliseksi ilmiöksi. Venäjä kuitenkin muuttuu jatkuvasti yhä länsimaalaisemmaksi, joten artikkelinsa lopuksi Kaisto pohtii, arkipäiväistyykö Venäjä-osaamisen käsite luonnolliseksi osaksi kansainvälisiä taitoja ja häviääkö tämä käsite ajallaan kokonaan suomen kielen käytöstä.

Arto Mustajoen (2007) Opetusministeriölle tekemässään selvityksessä Yliopistojen Venäjä-yhteistyön ja Venäjä-osaamisen kehittäminen tarkastellaan Venäjä-osaamista koulutuksen ja tutkimuksen kannalta, eri tieteenalojen, kuten yhteiskunta-, talous- ja luonnontieteiden näkökulmasta. Mustajoki on luonnehtinut Venäjä-osaamista seuraavasti:

Venäjä-osaamisella tarkoitetaan sitä tietovarantoa, joka syntyy Venäjään maana, valtiona, yhteiskuntana, kulttuurina tai kielenä kohdistuvasta tutkimuksesta ja siihen perustuvasta koulutuksesta (Mustajoki, 2007, 19).

Mustajoen (2007, 19) mukaan esimerkiksi yhteiskunta- ja humanististen tieteiden näkökulmasta perusteena on ennen kaikkea yhteistyö venäläisten kanssa. Tuotettua tutkimustietoa voidaan hyödyntää muun muassa etsiessä vastauksia seuraavanlaisiin kysymyksiin: voiko venäläisiä ymmärtää, miten Suomen tulisi suhtautua Venäjän ulkopoliittikkaan ja ihmisoikeuskysymyksiin, miten Venäjällä voi pärjätä ja miksi venäläiset ovat sellaisia kuin ovat.

Mustajoki painottaakin Venäjä-osaamisen kehittämistä myös tulevaisuudessa:

On myös muistettava, että jos Suomi ei halua hyödyntää Venäjän tuomia mahdollisuuksia, muut EU-maat ja Yhdysvallat tekevät sen (Mustajoki 2007, 23).

Kielitaito vastaan muu osaaminen

Kesäkuussa 2012 julkaistun Eurobarometri-tutkimuksen mukaan suomalaisista vain kolme prosenttia arvioi kykenevänsä keskustelemaan venäjäksi, kun vastaavasti EU-maiden keskiarvo oli viisi prosenttia. Neljäsosa suomalaisvastaajista kuitenkin piti venäjää yhtenä hyödyllisimmistä kielistä, kun asiaa tarkasteltiin henkilökohtaisen osaamisen kannalta. Lisäksi 34 prosenttia suomalaisvastaajista haluaisi lastensa oppivan venäjää tulevaisuudessa, kun vastaavasti keskimäärin EU-kansalaisista vain neljä prosenttia näki kielen hyödyksi lapsilleen. (Europeans and Their Languages -barometri 2012, 73, 78; Europeans and Their Languages -barometri, maakohtainen tiivistelmä 2012, 2.)

Myös Mikkola, Blogui ja Karhunen (2009) ovat Helsingin kauppakorkeakoululle tehdyssä tutkimusraportissaan Venäjä-osaamisen luonne ja merkitys kansainvälisissä suomalaisyrityksissä kirjoittaneet Venäjä-osaamisen käsitteestä liike-elämän näkökulmasta. He haastattelivat 69:ää suomalaista yritystä, joilla oli Venäjän-kauppaa tai toimintoja Venäjällä. He pyysivät haastateltaviaan muun muassa määrittelemään Venäjä-osaamisen käsitettä. Vastaajien mielestä yhtä, kaikenkattavaa tarkkaa määritelmää oli vaikea antaa, mutta yritystoiminnan näkökulmasta Venäjä-osaamisen kannalta tärkeitä tekijöitä pidettiin kuitenkin kielitaitoa, toimintaympäristön hallintaa sekä liiketoiminnan toiminnallista osaamista. (Mikkola ym. 2009, 10.)

Tutkimuksessa käytetään käsitettä clearing-kauppa, jolla tarkoitetaan Suomen idänkauppaa Neuvostoliiton aikoina, jolloin suomalaisilla ja neuvostoliittolaisilla yrityksillä ei ollut juurikaan suoria kontakteja toisiinsa, vaan kauppa käytiin ministeriötasolla, jolloin yhteistyö oli hyvin muodollista. Neuvostoliiton hajottua maiden kaupankäyntikieleksi jäi venäjä, koska yritykset palkkasivat henkilöitä, joilla oli kokemusta clearing-kaupasta ja näin ollen hyvä venäjän kielen taito. Näillä asiantuntijoilla ei välttämättä ollut kaupallista koulutusta juuri lainkaan, vaan lähinnä kieliopintoja. (Mikkola ym. 2009, 6.)

Mikkolan ym. (2009, 45) tutkimuksen haastateltavista kävi ilmi, että moni yritys mieluummin palkkaisi kielitaidottoman erityisosaajan, mikäli muilla hakijoilla ei olisi venäjän kielen taidon lisäksi sujuvaa kommunikointitaitoa ja kaupallista ko-

kemusta. Kuitenkin venäjän kielen taitoa pidetään edelleen erittäin tärkeänä rekrytointikriteerinä. Kaksi kolmasosaa yrityksistä piti venäjän kielen taitoa välttämättömänä ja lähes kolmannes hyödyllisenä, muttei välttämättömänä.

3.3 Byrokratian ja suhteiden Venäjä

Liiketoiminta Venäjällä eroaa monesta muusta paikasta huomattavasti, monet eurooppalaiset toimintamallit eivät yksinkertaisesti toimi Venäjällä. Mikkola ym. (2009) ovat tutkineet Venäjällä toimivien suomalaisyritysten mielikuvia Venäjä-osaamisesta. Vaikka englannin kielen käyttö kommunikoinnissa onkin jatkuvasti lisääntynyt, venäjän kielitaito katsottiin kuitenkin edelleen tärkeäksi, samoin myös maan kulttuurin tuntemus. (Mikkola ym. 2009, 2; Myller 2012.)

Venäjän byrokratia tuntuu monesti kovin monimutkaiselta, ja lainsäädäntökin tuntuu muuttuvan jatkuvasti. Tämän vuoksi joustavuus sekä kyky sietää epävarmuutta ovat varmasti eduksi. Byrokratia heijastuu myös johdon ja työntekijöiden keskinäiseen suhteeseen. Päätöksenteko on autoritääristä eli ylhäältä alaspäin suuntautuvaa, ja monien niin sanottujen välikäsien myötä tieto kulkee monesti hyvin hitaasti perille. Henkilökohtaisten suhteiden merkitystä ei myöskään pidä väheksyä: venäläinen haluaa tuntea yhteistyökumppaninsa henkilökohtaisesti, joten sopimusten syntyminen voi viedä aikaa. Verottajaa pidetään venäläisessä liiketoiminnassa usein ”rankaisevana elimenä”, joten on tyypillistä, että yrityksestä löytyy vähintään kaksi kirjanpitäjää. Kirjanpidon ulkoistaminen on harvinaista. Myös pankkilainojen korot ovat Venäjällä usein kovin korkeita, tämän vuoksi rahoitusta olisi mahdollisuuksien mukaan hyvä hakea Suomesta. Lisäksi laadunvalvonnan tasoa ei Venäjällä pidetä kovin korkeana. (Parikka 2007, 34; Myller 2012.)

Neuvostoliiton sanottiin olevan verkostojen yhteiskunta. Kun esimerkiksi kulutushyödykkeiden tuotanto oli tarkkaan säännösteltyä, sosialistisessa yhteiskunnassa suhteita tarvittiin jo arkielämässä selviytymiseen. Tällaisia kysynnän ja tarjonnan kohtaamisen ongelmia pyrittiin neuvostoaikaan kompensoimaan sosiaalisilla verkostoilla, koska sosialismin aikaan ei ollut vaihtoehtoisia, markkinoiden tai kansalaisjärjestöjen tuottamia palveluita. (Salmenniemi & Rotkirch 2008, 13.)

Sosiaalisilla verkostoilla oli keskeinen rooli tiedon, tavaran ja palveluiden vaihdossa. Tällä vastavuoroisella vaihdon järjestelmällä oli oma terminsä, ”blat”. Blatia hyödyntävä ihminen ikään kuin ohittaa viralliset jakelukanavat omia henkilökohtaisia suhdeverkostojaan ja muita epävirallisia suhteita käyttäen ja pyrkii näin saamaan näitä rajoitettuja julkisia voimavaroja omaan käyttöönsä. Blatia ei pidä kuitenkaan sekoittaa korruptioon, koska kyse on nimenomaan eirahallisista, henkilökohtaisista suhteista. Alun perin blat-sanana varsinkin merkitys on kuitenkin negatiivinen, koska se viittaa varkaiden käyttämään kieleen. Neuvostojärjestelmä siis häpesi tätä ”hyvä veli” -verkostoa, koska se osaltaan kertoi, ettei yhteiskunnassa ollut kaikki niin hyvin kuin virallinen totuus väitti. Laajan suhdeverkoston omaavan kansalaisen ei tarvinnut viettää aikaansa tunteita jonottaen, vaan esimerkiksi lääkäri saattoi järjestää lapsensa opettajan muita potilaita nopeammin hoitoon, ja opettaja vastavuoroisesti antoi erityishuomiota lääkäriinsä lapselle koulussa. (Parikka 2007, s. 267; Salmenniemi & Rotkirch 2008, 9–14.)

Vaikka 1990-luvun alussa sosialismi vaihtuikin kapitalistiseen yhteiskuntaan, sosiaalisten verkostojen kulttuuri elää yhä vahvana. Enää ei ole kyse hyödykkeiden rajallisuudesta vaan rahan puutteesta. Hintataso on Venäjällä noussut huomattavasti, ja rahapula ajaa parasta mahdollista tuotetta tai palvelua haluavan ihmisen tukeutumaan tuttavaverkostoonsa. Jollei asiaa hoida henkilökohtaisesti, ei ole varmuutta, että palvelu järjestyy hyvin. (Parikka 2007, 268)

Suhteiden merkitys liike-elämässä

Erityisesti Venäjän liike-elämässä sosiaaliset verkostot ovat olleet tärkeä voimavara. Yrityksissä henkilökohtaisilla verkostoilla helpotetaan liiketoimintaympäristön puutteita, kuten hidasta ja jähmeää byrokratiaa sekä muuttuvaa lainsäädäntöä. Erityisen tärkeitä ystävyysverkostot liiketoiminnassa olivat 1990-luvun alussa, sillä ne olivat käytännössä ainut voimavara, jonka pohjalta uutta yritystoimintaa voitiin ylipäättään perustaa. Liikekumppanien välisen luottamuksen merkityksestä kertoo myös se, että kirjallisia sopimuksia on vasta viime vuosina alettu pitää suullisia sopimuksia sitovampana. Kososen ja Lonkilan (Salmenniemi & Rotkirchin 2008, 18–19 mukaan) tutkimusten mukaan yritysten suhdeverkostoista Venäjällä on sekä hyötyä että haittaa: verkostot luovat turval-

lisuuden tunnetta epävarmoissa olosuhteissa, mutta toisaalta lähipiirin kautta palkattuja työntekijöitä voi olla vaikeampi irtisanoa. Myös suhteita viranomaisiin tarvitaan, jotta asioiden joustava sujuminen tulisi taattua. Varmistaakseen asemansa yrittäjät pyrkivätkin tutustumaan virkamiehiin mahdollisimman epämuodollisesti, esimerkiksi harrastusten parissa tai illallisilla. (Ledeva 1999; Kosonen 2008, Salmenniemi & Rotkirchin 2008, 19, 101, 110 mukaan).

Kososen (Salmenniemi & Rotkirchin 2008, 110–111 mukaan) mukaan suomalaiset yritykset käyttävät henkilösuhteita erityisesti yritystoiminnan alkuvaiheessa sekä kehittäessään jotain uutta toimintaa. Pelkällä laadukkaalla ja hinnaltaan kilpailukykyisellä tuotteella tai palvelulla on vielä vaikea vallata Venäjän markkinoita, vaan siihen tarvitaan suosittelijoita. Markkinoille pääsyn myötä hyvät henkilökohtaiset suhteet kuitenkin tuovat jatkuvuutta ja asiakasuskollisuutta. Yritysten välisten henkilöverkostojen rakentamisessa tärkeää on solmia suhde oikeaan henkilöön. Tällä henkilöllä on oltava riittävästi päätösvaltaa sekä tarpeellista tietoa. Venäläisessä yrityksessä tämä päätösvalta ja tieto keskittyvät usein yrityksen korkeammalle johdolle, mikä on tosinaan aiheuttanut ongelmia suomalaisten ja venäläisten yhteisyrityksissä. Suomalaisella keskijohdon edustajilla on usein melko paljon päätösvaltaa, mutta he eivät välttämättä osaa suunnata neuvottelemaan korkeamman johdon kanssa. Venäläiset johtajat puolestaan eivät välttämättä koe suomalaisia keskiportaan johtajia tarpeeksi päätäntävaltaisina ja saattavat kieltäytyä neuvotteluista heidän kanssaan.

Neuvostoliiton aikana erilaiset yhteisöt muodostivat yhteiskunnan peruspilarin. Kollektiivisuus elää edelleen vahvana Venäjällä, ja esimerkiksi työyhteisöä pidetään ikään kuin ”toisena perheenä”. Myös korkea valtaetäisyys näkyy työyhteisön suhteissa. Yrityksen johtajan nähdään esimerkiksi olevan henkilökohtaisesti vastuussa työntekijöidensä hyvinvoinnista, ja työpaikat tarjoavatkin työntekijöille erilaisia etuisuuksia ja palkkioita. Kuitenkin 2000-luvulla henkilökohtaisten suhteiden merkitys on vähentynyt monilla toimialoilla kilpailun kiristymisen, talouden ja lainsäädännön kehittymisen sekä yrityksen kannattavuuden parantumisen vuoksi. Etenkin nuoret johtajat ovat sitä mieltä, että ystävyys ja kaupankäynti olisi hyvä pitää erillään toisistaan, sillä heidän mukaansa ystävyys saattaa pilata mahdollisuuksia kannattavaan liiketoimintaan ja päinvastoin. (Sal-

menniemi 2007; Brygalina & Temkina 2004; Kosonen 2008, Salmenniemen & Rotkirchin 2008, 19, 113 mukaan.)

4 Kulttuuriosaaminen ja Venäjän kulttuuri

Liisa Uusitalo on teoksessa Kulttuuriosaaminen – tietotalouden taitolaji (2009) ilmestyneessä artikkelissaan tutkinut kulttuuriosaamisen tarpeellisuutta ja sen merkityksen kasvuun vaikuttaneita tekijöitä markkinoilla (Uusitalo & Joutsenvirta 2009, 10).

Kulttuuriosaamisen näkökulmasta kulttuuri liittyy ihmisten kollektiiviseen toimintaan, joten sen voidaan ajatella koostuvan aineettomista arvoista, normista, eettisistä periaatteista ja perinteistä. Nämä tekijät vaikuttavat osaltaan käyttäytymiseen sekä siihen, mitä arvostetaan tai koetaan oikeaksi ja vääräksi, tai antavat viitteitä siitä, miten erilaisissa tilanteissa tulisi toimia. Toisaalta kulttuurilla voidaan viitata aineelliseen kulttuuriin, kuten tuotettuihin esineistöihin, rakennuksiin, tekniikkaan, ympäristöihin ja niihin liittyviin symbolisiin merkityksiin. Usein arkikäytössä käsite ”kulttuuri” liitetään nimenomaan kulttuurintuotantoon, kuten esimerkiksi taiteeseen ja arkkitehtuuriin. Uusitalon mukaan kulttuuri on kuitenkin laajempi käsite.

- - *myös vanhat tehdasmiljööt, käsintehdyt puuveneet, ruisleipä ja eri aikakausien pukeutumistyyli ovat kulttuuria.* (Uusitalo 2009, Uusitalo & Joutsenvirran 2009, 20 mukaan).

Luonnollisesti myös kieli ja kommunikaatio ovat olennainen osa kulttuurin määritelmää (Uusitalo 2009, Uusitalo & Joutsenvirran 2009, 20 mukaan).

Uusitalon (Uusitalo & Joutsenvirran 2009, 20 mukaan) mukaan kolmas kulttuurin ulottuvuus on toiminta. Toimintanäkökulmasta kulttuuri ilmenee erilaisina käytäntöinä ja tapoina tuottaa kulttuurillisia merkityksiä, mikä näkyy muun muassa erilaisina elämäntapoina arkielämässä. Käsite organisaatiokulttuuri taas viittaa opittuihin käytäntöihin työelämässä. Kulttuurin toiminta-ulottuvuus sisältää lisäksi tavan hoitaa yhteisiä asioita, määritellä rajoja julkisen ja yksityisen välillä sekä poliittiseen kulttuuriin viittaavia tekijöitä.

4.1 Kulttuuriosaaminen monikansallisen liiketoiminnan haasteena

Yritystoiminnan kansainvälistymisen myötä liike-elämä on muuttunut yhä monikulttuurisemmaksi. Erilaisten kulttuurien kohdatessa voi syntyä ristiriitoja, kun toisen kulttuurin eroavaisuuksia ei tunneta tarpeeksi. Kansainvälisillä markkinoilla on lukuisia epäonnistuneita yritysetabloitumisia, mutta julkisuudessa on harvoin puhuttu niiden perimmäisistä syistä. Liiketoiminnassa kulttuurin merkitys voi jäädä vähemmälle huomiolle, ja tämä voi myöhemmin koitua yritykselle kalliiksi. Tämän vuoksi kulttuuriosaamiseen muun liiketoimintaosaamisen ohella olisikin syytä kiinnittää enemmän huomiota. (Iilina 2010, 2.)

Edelliseen, kulttuurin määritelmää käsittelevään kappaleeseen viitaten, Uusitalo on määritellyt kulttuuriosaamisen seuraavasti:

Kulttuuriosaaminen merkitsee kykyä tiedostaa kaikki edellä mainitut näkökulmat ja ottaa ne huomioon liiketoiminnassa tai muussa tavoitteellisessa toiminnassa (Uusitalo, Uusitalo & Joutsenvirran 2009, 20 mukaan).

Uusitalo (Uusitalo & Joutsenvirran 2009, 34–37 mukaan) on lisäksi jakanut kulttuuriosaamisen käsitteen kolmeen pääulottuvuuteen:

1. Kuluttajien ja asiakkaiden sekä kulutuskulttuurien tuntemus
2. Esteettinen ja viestinnällinen osaaminen
3. Eettinen osaaminen ja sosiaalinen pääoma

Kuluttajien ja asiakkaiden sekä kulutuskulttuurien tuntemusta koskeva ulottuvuus on erityisesti markkinoinnin keskeinen osa-alue. Tähän ulottuvuuteen liittyy muun muassa käsite elämysyhteiskunta. Elämysyhteiskunnassa aineettoman kulutuksen merkitys kasvaa, kulutus suuntautuu yhä enemmän erilaisiin palveluihin, vapaa-ajan harrastuksiin sekä virtuaaliseen kulutukseen. (Uusitalo, Uusitalo & Joutsenvirran 2009, 39 mukaan.)

Kulttuuriosaamisen toinen ulottuvuus, *esteettinen osaaminen* liittyy taas tuotteiden ja palveluiden visuaalisuuteen ja muihin aisteihin perustuvaan osaamiseen yrityksen toiminnassa. Vastaanottajan kulttuurinen konteksti vaikuttaa siihen, kuinka viestintä ymmärretään. Yrityksen nimi ja logo ovat keskeisiä mielikuvien luomisessa, ja tuotemerkkien lisäksi ne ovat tärkeitä yrityksen omaan käyttöön rekisteröityjä merkkejä. Lisääntyvä ympäristötietoisuus on pakottanut yrityksiä

kiinnittämään huomiota esimerkiksi siihen, miten sen rakennukset tai mainonta sijoittuvat katukuvaan. (Uusitalo, Uusitalo & Joutsenvirran 2009, 36 mukaan.)

Kolmas ja ehkä haastavin kulttuuriosaamisen ulottuvuus on *eettinen osaaminen* ja sosiaalisten taitojen omaksuminen. Eettiseen osaamiseen liittyviä käsitteitä ovat muun muassa ympäristövastuu, sosiaalinen pääoma ja luottamus yrityksen voimavarana. Mitä enemmän yrityksellä on edellä mainittuja, pysyviä ja vaikeasti jäljiteltäviä voimavaroja, sitä parempi suhteellinen asema sillä on kilpailussa. Nyky-yhteiskunnassa kilpailuttaminen on usein kovaa, joten yrityksen ja asiakkaiden välille ei välttämättä ehdi muodostua keskinäistä luottamusta ja sitoutumista, koska yhteistyökumppanit vaihtuvat niin tiheään. Lisäksi laskusuhdanteen aikana työntekijöiden irtisanomiset ovat yleisiä ja näin luottamusta täytyy taas alkaa rakentamaan alusta. (Uusitalo, Uusitalo & Joutsenvirran 2009, 37 mukaan.)

Eettiseen osaamiseen liittyy myös vahvasti sosiaalinen vastuu. Globalisaation myötä monet yritykset ovat sulkeneet Suomen yksiköitään ja siirtäneet toimitiloihin työvoimaltaan ja raaka-aineiltaan halvempiin maihin, ja tästä on seurannut eettisiä ongelmia. Ongelmia syntyy myös, kun yritys koettaa viedä omia toimintamallejaan tai eettisiä periaatteita vieraaseen kulttuuriin tai jos vieraassa kulttuurissa kohdataan odottamattomia vaatimuksia tai ennakkoluuloja. Eettisen osaamisen keskeinen piirre onkin hyvät yhteistyö- ja neuvottelutaidot. (Uusitalo, Uusitalo & Joutsenvirran 2009, 38 mukaan.)

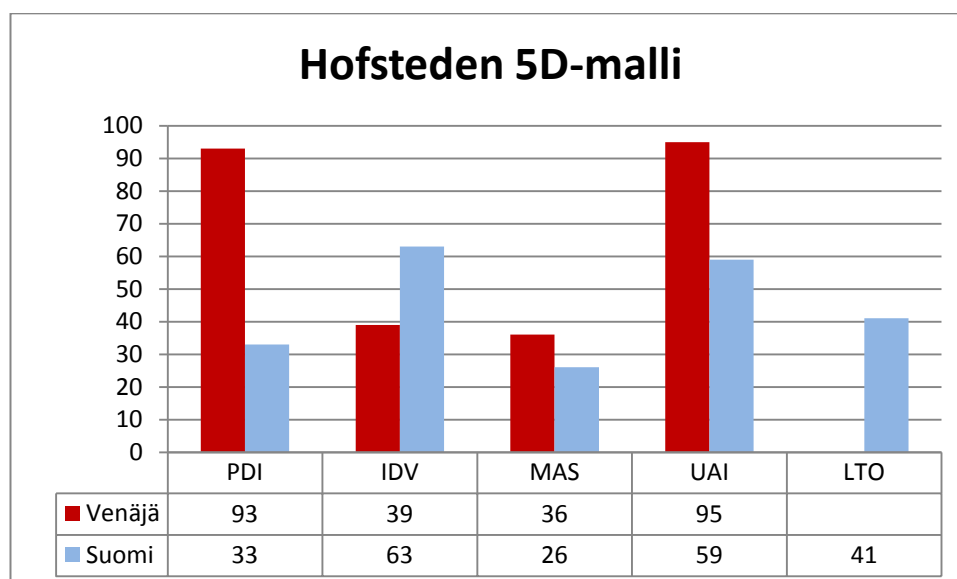
Rebecca Piekkari (2009) on artikkelissaan Kulttuuriosaamisen ulkoistaminen monikansallisissa yrityksissä tutkinut emoyrityksen ja tytäryrityksen välistä viestintää ja sen kieli- ja kulttuuriongelmaa. Kun emoyritys ulkoistaa kulttuuriosaamisen tytäryhtiölleen, ongelmana voi olla, että tieto ei enää siirrykään emoyhtiöön vaan jää pelkästään tytäryhtiöön. Kansainväliset yritykset ovat pyrkineet vahvistamaan tytäryrityksen roolia ulkoisen ja sisäisen viestinnän solmukohdassa käyttämällä yhteistä yrityskieltä. Yhteinen yrityskieli ei kuitenkaan ole täysin ongelmaton, sillä se on usein monikansallisen yrityksen henkilöstön enemmistölle vieras kieli, ja tästä syystä viestinnän sisällöllinen rikkaus saattaa kärsiä. (Piekkari, Uusitalo & Joutsenvirran 2009, 161 mukaan.)

Johtamisessa vallitseva yleinen tehokkuusajattelu ei suosi kieli- ja kulttuurierojen huomioonottamista. Ne nähdään pikemminkin lisäkustannuksina kuin tuotoina tai säästöinä: niiden ajatellaan esimerkiksi kasvattavan käännöskuluja. (Piekkari, Uusitalo & Joutsenvirran 2009, 161 mukaan.)

Enemmistö tutkimuksen tytäryhtiöiden henkilöstöstä oli syntynyt ja kasvanut kohdemaassa. Heillä on luontainen kyky lukea ja tulkita omaa kulttuuriperintöään ja käyttää paikallista kieltä ympäröivän kulttuurin edellyttämällä tavalla. Usein haasteena on kuitenkin se, miten saada välitettyä tätä tietoa kohdemarkkinoista emoyritykseen, jonka edustajat tyypillisesti puhuvat yhtiön yhteistä kieltä, mutteivät välttämättä paikallista tytäryrityksen kieltä. (Piekkari, Uusitalo & Joutsenvirran 2009, 161 mukaan)

4.2 Venäjä Geert Hofsteden kulttuuriulottuvuuksien näkökulmasta

Hollantilainen kulttuurintutkija Geert Hofstede on ryhmitellyt eri maiden kulttuureja neljän ulottuvuuden perusteella: valtaetäisyys (Power Distance Index), epävarmuuden välttämistarve (Uncertainty Avoidance Index), yksilöllisyys-yhteisöllisyys (Individualism) ja maskuliinisuus-feminiinisyys (Masculinity). Myöhemmin teoriaan lisättiin viides ulottuvuus, joka kuvaa pitkän aikavälin vs. lyhyen aikavälin suuntautumista (Long-Term Orientation). (Hofstede & Minkov 2005, 31.) Kuviossa 1 on esitelty Venäjän eri ulottuvuuksista saatuja pistemääriä, vertailun vuoksi kaaviossa näkyy myös Suomen vastaavat pistemäärät. Suomen kohdalla mukana on myös viides ulottuvuus, niin sanottu pitkäjänteisyys (LTO, Long-Term Orientation).



Kuvio 1. Geert Hofsteden 5D-malliin perustuva kaavio Venäjän ja Suomen välisistä kulttuurieroista. (Hofstede)

Valtaetäisyys (PDI)

Venäjä valtaetäisyyden pistemäärällään 93 sijoittuu kaikista korkeimpien valtaetäisyyksien joukkoon (Hofstede & Minkov 2005, 43).

Tyypillisiä korkealle valtaetäisyydelle ovat statussymbolit, autoritääriin johtamistyyli sekä hierarkkinen organisaatiojärjestys. Informaatio ei välity työnantajan ja -tekijän välillä, ja työntekijä kokee omaavansa vain vähäisiä vaikutusmahdollisuuksia. Näin ollen työntekijä usein odottaakin hyvin yksityiskohtaisia ohjeita, koska omaa päätäntävaltaa on vain niin vähän – vallanpitäjä on aina oikeassa. (Hofstede)

Ihmissuhdeverkostot ovat keskeisiä suuren valtaetäisyyden maissa, ja valta perustuukin perheeseen, ystäviin, karismaan ja voimankäyttöön, toisin kuin Suomessa, jossa ihanne-esimies on osaava ja demokraattinen, ehkä enemmänkin valmentaja kuin johtaja. Venäjällä vastaavasti arvostetaan hyväntahtoisia itsevaltia- tai isähahmoja. Tämä autoritäärisuus näkyy myös koulutuksessa, jossa opettajia pidetään eräänlaisina guruina, jotka siirtävät viisauttaan oppilailleen. Opiskelu onkin enemmän faktojen ulkoa opettelua kuin analyttisen ajattelun oppimista. (Parikka 2007, 25, 26–27, 274.)

Yksilöllisyys-yhteisöllisyys (IDV)

Sosialistinen Neuvostoliitto oli kuuluisa kollektivismistaan, ja tämä kollektiivisuuden perinne on vahva edelleenkin. Kollektiivisessa yhteiskunnassa ”perheeseen” kuuluvat ydinperheen lisäksi muun muassa isovanhemmat, tädit, sedät, palvelijat ja apulaiset. Venäjällä on yhä harvinaista, että nuori ydinperhe asuu yksin. Perhe ymmärretään suurperheeksi. Yksilöllisyys-kollektiivisuus -osiossa Venäjän pistemäärä on 39. Kollektiivisissa kulttuureissa henkilökohtaisia ihmissuhteita pidetään arvossa, ”me ja muut” -ajattelu korostuu. Kuitenkin kollektiivisuus voi ilmetä myös vastuunpakoiluna, kollektiivinen vastuu nähdään ”ei kenenkään” vastuuna. Eräs kollektiivisuuden perusilmiöistä on kasvojen säilyttämisen tärkeys, sillä oma kasvojen menetys koetaan myös ryhmän häpeäksi.

Tämän vuoksi kasvojen menetystä pyritään ehkäisemään kaikin tavoin, vaikka valehtelemalla. Venäjällä valehtelua ei pidetäkään suoranaisesti epärehellisyytenä, vaan ”kyvyttömyytenä nähdä tosiasioita”. (Hofstede; Parikka 2007, 275.)

Laurénin (2009, 133) mukaan kollektivistiselle kulttuurille tyypilliseen tapaan venäläiset ovat erittäin hyviä lukemaan ihmisiä. Tämäkin juontaa juurensa historiasta, useista sorron vuosista, jolloin selviytyminen edellytti sitä, että pystyi nopeasti määrittelemään, minkälaisen ihmistyyppin kanssa oli tekemisissä. Vaikka nykyäänkin monet venäläiset eivät ehkä ole niin kielitaitoisia, mutta silti onnistuvat kommunikoimaan ulkomaalaisten kanssa ilmeiden ja eleiden perusteella. Laurénin mukaan venäläisten kyky kommunikoida muiden kuin kuuloaistin perustella onkin huomattavasti parempi kuin esimerkiksi suomalaisten.

Maskuliinisuus-feminiinisyys (MAS)

Hofsteden mukaan korkeasta valtaetäisyydestään huolimatta Venäjä on toisaalta myös suhteellisen feminiininen maa pistemäärällään 36. Kuitenkin maskuliinisuus-feminiinisyys tason arviointi on hankalaa, koska Venäjä on sekä hyvin kovien että pehmeiden arvojen yhteiskunta. Jos asiaa tarkastellaan sukupuolten roolijaon kannalta, Venäjä on hyvin maskuliininen maa. Miesten oletetaan olevan kovia ja keskittyneitä aineellisen menestyksen tavoittelemiseen, kun vastaavasti naisen rooliin kuuluu olla vaatimaton, hellä ja materian sijaan olla kiinnostunut enemmän elämän laadusta sekä pitää huolta kodista. (Hofstede) Laurénin (2009, 72) mukaan kuitenkin monet ulkomaalaiset yritykset esimerkiksi Moskovassa palkkaavat miesten sijaan mieluummin vain naisia, joita pidetään kiinnostuneempina yrityksen tavoitteista ja näin pärjäävät paremmin kansainvälisessä kilpailussa.

Yhteiskunnan feminiinisyyttä ilmentävät myös henkilökohtaisten suhdeverkostojen tärkeys ja tunteellisuuden hyväksyminen sekä naisten että myös miesten ominaisuudeksi. Lisäksi vaikka venäläiset pitävätkin statussymboleita arvossa, ”korkeampaa” kohtelua saavat kuitenkin vain valta-asemassa olevat. Hofsteden tutkimuksen pistemäärät ovat Neuvostoliiton ajalta, 1980-luvulta, joten voidaan olettaa, että nykypäivän Venäjä on ainakin jonkin verran maskuliinisempi. Esimerkiksi perinteisesti Venäjällä työ ei ole ollut elämän keskipiste vaan toimeen-

tulon lähde, mutta yhteiskunnan muuttuessa länsimaalaisemmaksi myös suori-
tuskeskeisyys on lisääntynyt, mikä Hofsteden mukaan viittaa maskuliinisuuteen.
(Parikka 2007, 40–42.)

Epävarmuuden välttämistarve (UAI)

Epävarmuuden välttämistarve -asteikko kuvaa, kuinka kulttuurissa suhtaudu-
taan tulevaisuuden ennustamisen vaikeuteen ja tuntemattomaan. Venäjän pis-
temäärä on 95, joten tuntemattoman pelko on suurta (Hofstede). Tämä on osal-
taan syy siihen, miksi venäläiset voivat usein vaikuttaa hyvin töykeiltä tuntemat-
tomia kohtaan. Epävarmuutta välttelevissä kulttuureissa ihmiset tuntevat olonsa
epävarmaksi ilman pikkutarkkoja sääntöjä ja määräyksiä. Venäläiset tekevät
kaikkensa välttääkseen yllättäviä uhkia, mistä on esimerkkinä eräs maailman
monimutkaisimmista byrokraattisista järjestelmistä. Kuitenkin Venäjällä, jossa
korkean valtaetäisyyden vuoksi mahti menee usein oikeuden edelle ja vallan
väärinkäytökset eivät ole epätavallisia, sääntöjen noudattaminen ei ole oleellis-
ta. Venäläisen näkökulman mukaan sääntöjä ei ole luotu yhteiseksi hyväksi,
eikä yksikään sääntö ole ehdoton.

*Ei ole moraalisia imperatiiveja, on vain tapoja selviytyä turvattomassa, epäoi-
keudenmukaisessa ja ennakoimattomassa yhteiskunnassa (Laurén 2009, 92).*

Kuitenkaan kyse ei ole itsekeskeisyydestä, vaan päinvastoin, Venäjähän on
hyvin kollektiivinen yhteiskunta. Yhteiskuntaan on vaikea luottaa, joten on luo-
tettava omaan itseensä ja ajateltava omaa ja läheistensä parasta. Hofsteden
mukaan epävarmuutta vältteleville kulttuureille on myös tyypillistä moniselittei-
syyden välttely. Pikkutarkkojen sääntöjen lisäksi tällaisissa kulttuureissa ilme-
nee enemmän myös riskinottoa esimerkiksi uhkapelien muodossa. Entuudes-
taan tutut riskit hyväksytään, mutta uusia riskejä ja moniselitteisiä tilanteita väl-
tellään. (Parikka 2007, 44–49; Laurén 2009, 92.)

Aikakäsitys

Aikakäsityksen ulottuvuuden osalta Venäjältä ei löydy Hofsteden itsensä tutki-
maa tietoa, mutta muun muassa ranskalainen Jules Legras huomasi Venäjän
vallankumouksen aikaan, että venäläiset tekivät töitä ajoittain hyvin suurenkin
innostuksen vallassa, mutta tällainen hurmos ei kestänyt kovin pitkään. Pitkä-

jänteisyyden puute näkyi jo Neuvostoliiton viisivuotissuunnitelmissa ja Venäjän 1990-luvun yksityistämishjelmassa. Voidaankin siis todeta, että venäläinen aikakäsitys on hyvin lyhytjänteinen. Parikka (2003) on gradussaan Venäläinen tytäryhtiö – yhäkö erityistapaus? todennut, että kaikilla suomalaisilla emoyhtiöillä oli vaikeuksia nimenomaan tytäryhtiöidensä aikakäsityksen osalta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tulevaisuuden ajattelu on jotenkin vaikeampaa ja vastenmielisempääkin venäläisille kuin suomalaisille. Toisin kuin Suomessa, syrjäytymisen pelossa venäläiset johtajat eivät koe osakseen seuraajan etsimisen. Myös budjetoinnin koettiin tuottavan hankaluuksia venäläisissä tytäryhtiöissä. (Parikka 2003, 75, 102–103; Parikka 2007, 53.)

Lyhyen aikavälin ajattelussa perinteiden kunnioitus on keskeistä, kun taas pitkän aikavälin näkemyksiä korostavassa yhteiskunnassa perinteitä pyritään sopeuttamaan nyky-ympäristöön. Lyhyen aikavälin näkemystä heijastavalle yhteiskunnalle on tyypillistä suuri sosiaalinen paine pysyä ”virran mukana” ja säilyttää kasvonsa. Siksi tällaisessa yhteiskunnassa onkin tavallista elää yli varojen, koska näyttämisen tarve on niin suuri. (Parikka 2007, 55.)

4.3 Palvelualan haasteet Venäjällä

Ulkomailla venäläiset arvostavat hyvää palvelutasoa, mutta moni ulkomaalainen Venäjälle matkustaessaan on kokenut palvelun laadun hyvin vaihtelevaksi. Ei ole mitenkään epätavallista, että kaupan kassalla tai kahvilassa myyjä ei luo asiakkaaseensa minkäänlaista katsekontaktia ja vaikuttaa muutenkin kovin poissaolevalta. Hymyäkään on turha odottaa. Jollei asiakas maksa tasarahalla, voi asiakaspalvelija länsimaiseen palvelukulttuuriin tottuneesta kuulostaa hyvin tylyltä. Toisaalta itse olen saanut myös erittäin hyvää palvelua juuri Venäjällä.

Laurén (2009, 106) on luokitellut venäläiset kahteen ryhmään sääntöjen noudattamisen perusteella. Ensimmäinen ryhmä ei kunnioita viranomaisia ollenkaan. He uhmaavat järjestelmää huijaamalla, aina kun on pakko. Laurénin mukaan kyse ei ole protestoimisesta, vaan siitä, että tähän ryhmään kuuluvat ihmiset ovat huomanneet, että Venäjällä säännöillä ja määräyksillä ei useinkaan ole minkäänlaista järjellistä perustetta eli niitä ei kannata ottaa aivan kirjaimellisesti.

Toinen ihmisryhmä taas tottelee määräyksiä pilkulleen, ei niinkään vakaumuksensa tähden vaan turvatakseen oman asemansa. Laurénin mukaan nämä ihmiset ovat monesti pelokkaita ja välttelevät riskinottoa. Tähän ryhmään kuuluvat ihmiset ovatkin perinteisesti ajautuneet venäläisestä näkökulmasta heikoimmin arvostettuihin työpaikkoihin, kuten palvelualalle. Mahdollisissa ongelmatilanteissa tällaiset henkilöt eivät välttämättä uskalla tehdä omia päätöksiä, koska he jatkuvasti pelkäävät joutuvansa itse ongelmiin.

Venäjällä ei palvelualaa ole perinteisesti arvostettu, joten sinne päätyvät monesti he, jotka eivät korkeakouluihin pääse. Palvelualojen työntekijät ovat usein nuoria, joille työskentely palvelualalla on vain väliaikaista. Tämän vuoksi henkilöstövaihtelu on alalla suurta. Lisäksi palkkataso asiakaspalvelualalla on melko matala, joten monilla työntekijöillä on vain vähän tai ei ollenkaan kokemusta siitä, minkälaista palvelua esimerkiksi ulkomaalainen asiakas odottaa. He ovat niin sanotusti ”vain töissä täällä”. (Oksanen 2007.)

Koska tuttuus luo turvallisuutta ja tuntemattomuus epävarmuutta, venäläisillä tuntuukin olevan usein ”kaksi minää”. Tuntemattomia kohdatessaan venäläinen voi tuntua hyvin etäiseltä, viralliselta, jopa tyykeältä. Ollessani Pietarissa opiskelijavaihdossa FINEC:issa, käsitelimme kerran venäläistä asiakaspalvelukulttuuria Business-to-Business eli asiakkuuksien hallintaa käsittävällä kurssilla. Lehtori Maria Apresyan kertoi tämän tyyliksi koetun asiakaspalvelukulttuurin juontavan juurensa Neuvostoliiton aikaan, jolloin kansalaisten elämä oli kovin valvottua. Toisin sanoen kuka tahansa olisi voinut olla vakooja. Hyvää palvelua saivat osakseen vain tuttavat ja tarpeeksi korkea-arvoiset henkilöt. Vielä nykyäänkin hyvä palvelu yhdistetään helposti miellyttämiseen. (Oksanen 2007; Apresyan, 2011.)

5 Tutkimustulokset

Haastattelu on jaettu kyselylomakkeen mukaan neljään pääkohtaan: etabloitumisen alkuvaihe, Venäjä-osaaminen, kulttuurierot sekä etabloitumisen nykytilanne. Etabloitumisen alkuvaihe -osiossa käydään läpi syitä Venäjän markkinoille laajentamiseen.

Venäjä-osaamista käsittelevässä luvussa pohditaan Venäjä-osaamisen määrittelyä, ja kulttuurierot -luvussa tarkastellaan eroja erityisesti Hofsteden viiden ulottuvuuden näkökulmasta. Viimeinen osio pohtii yrityksen nykytilannetta Venäjän markkinoilla.

5.1 Etabloitumisen alkuvaihe

Case-yrityksen mukaan S-ryhmän koetaan olevan markkinajohtaja eri osa-alueilla, joten yrityksessä koettiin, että sillä ei ole todenmukaisia mahdollisuuksia kasvaa enää kovin paljon markkinaosuushaasteen tullessa vastaan. Lähi-alueille laajentaminen on sinänsä luontevaa, koska suomalaisten oma aktiivisuus lisääntyy näillä alueilla ja myös lähialueiden kansainvälinen yhteistyö tiivistyy. Hyvä esimerkki on Tallinnan alue, joka on suomalaisille helppo ja tuttu matkakohde, jossa on paljon suomalaisia yrityksiä ja tuotteita. Myös paikallisesta näkökulmasta suomalaisuutta ja suomalaista laatua arvostetaan. Pietarin kohdalla taas Sokos Hotellissa uskotaan vahvasti siihen, että Pietarin näkymä matkailukohteena tulee voimakkaasti kasvamaan. Se on koko ajan kasvanut ja tulee yhä kasvamaan tulevaisuudessa. Tämän katsotaan toimivan molempiin suuntiin – Suomi oli alkuvuonna 2012 selkeästi venäläisten suosituin ulkomaanmatkojen kohdemaana, ja matkailumäärä Suomeen kasvoi enemmän kuin yleensä ulkomaille.

Sokos Hotellissa mainittiin myös puhtaasti elinkeinoelämään sekä brändiin eli mielikuviin ja tuotemerkkiin liittyvät tavoitteet. Jokaisella yksiköllä on omanlaisensa liiketoiminnalliset päämäärät. Lisäksi viitattiin myyntiin, markkinointiin, varaustoimintoihin liittyviin tavoitteisiin, joiden kautta yrityksellä koettiin olevan hyvät mahdollisuudet tavoittaa Suomeen matkailevia venäläisiä.

Eli jos meillä on vahva jalansija Venäjällä, ainakin tuolla lähialueella, niin kuin esimerkiksi hotellibisneksessä. Kyllä me uskomme että se vaikuttaa siihen, että me saamme myös venäläisen osuudesta jalansijaa kun he matkustavat Suomeen.

Case-yrityksen kerrotaan saaneen asiantuntija-apua esimerkiksi juuri kulttuuriyymmärtämisen kohdalla. Yrityksessä tehdään yhteistyötä sellaisten osapuolien kanssa, jotka seuraavat mitä kaikkea Venäjän eri alueilla tapahtuu. Myös monenlaista muuta konsultointiapua on matkan varrella ollut.

5.2. Venäjä-osaaminen

Venäjä-osaamisen käsitteen koetaan tunnetun yleisellä tasolla, mutta kun asiaa tarkastellaan syvemmin, niin termi ei olekaan enää niin tuttu. Yrityksen näkemysten mukaan Venäjä-osaaminen onkin enemmän polku kuin määränpää.

- - polku siinä mielessä, että ei se ole kuin jokin oppi, joka saavutetaan ja sen jälkeen me ollaan niin kuin Venäjä-osaajia, vaan se on sitä, että ylipäättänsä seurataan mitä siellä tapahtuu ja millä tavalla sitä liiketoimintaa toimii siellä.

Eroavaisuuksien koetaan korostuvan yrityksen mukaan etenkin siinä, kun Suomessa on totuttu tekemään kauppaa järkipäisillä syillä, ehkä hieman kasvotomastikin, Venäjällä taas kauppaa tehdään henkilöltä henkilölle. Tunteet ja tunteukset näyttävät paljon suurempaa roolia.

Toinen tekijä, joka kuuluu Venäjä-osaamiseen, on käsitys täysin erilaisesta yhteiskuntarakenteesta: esimerkiksi päätöksentekojärjestelmä monine eri hallintoasteineen on aivan erilainen kuin Suomessa. Suomessa kuitenkin tavallaan organisaatiot ja toimintamallit pyrkivät ainakin olemaan demokraattisia tai niin sanotusti läpinäkyviä ja ehkä vähemmän henkilösidonnaisia, kun taas Venäjällä henkilösidonnaisuus taas on hyvin vahvaa, ja sitä ei mitenkään kainostella vaan päinvastoin.

Myös elinkeinorakenteeltaan Venäjä on hyvin erilainen. Siinä missä Suomi on enemmän tai vähemmän vientiteollisuuden yhteiskunta, jossa palvelut ovat iso osa kansantaloutta, Venäjällä taas raaka-aineet, esimerkiksi öljyn hinta, vaikuttavat paljon siihen, miten kansantalous maassa voi.

Haastateltava itse henkilönä ei välttämättä koe olevansa Venäjä-asiantuntija, koska ei esimerkiksi ole koskaan itse asunut Venäjällä. Hän tuntee Venäjää enemmänkin Sokos Hotellin liiketoiminnan kautta. Kuten jo aiemmin mainittiinkin, haastateltava kokee, että Venäjä-osaaminen on polku, jossa ollaan aina jossain vaiheessa, mutta tieto väistämättä vanhenee. Tietyllä tavalla se, mikä on tänään osaamista, voi olla kahden vuoden päästä vanhaa osaamista, jolle ei ole enää olennaista osa-arvoa. Yhteiskunnassa tapahtuu uusia ilmiöitä, kuten esimerkiksi viime aikojen poliittiset mielenosoitukset, jotka eivät viisi vuotta sitten olisi olleet edes mahdollisia.

Venäjä-osaaminen viisi vuotta sitten ja tänä päivänä, niin tuossa on jo yksi esimerkki siitä, että kappas vaan, tilanne on muuttunut ja osaaminen pitää päivittää.

Venäjä-osaamista koettiin löytyvän, onhan yrityksellä jo vuosien kokemus maasta, esimerkiksi Sokos Hotellin Venäjän puoleisesta organisaatiosta 90 prosenttia työntekijöistä on venäläisiä. Lisäksi venäläisiä työntekijöitä on myös Suomessa sekä Tallinnassa. Satojen venäläisten työntekijöiden määrä yrityksessä vaatikin yrityksen mukaan jo tietynlaista Venäjä-osaamista.

Venäjä-osaamiseen on yleisesti liitetty myös venäjän kielen taito. Case-yrityksen mukaan kielitaidon sijaan pitäisi puhua ennemminkin kommunikointitaidoista, jossa kielitaito on yhtenä osa-alueena. Monissa kansainvälisissä yhteistyötahoissa selviää englannilla tai aina löytyy joku, joka toimii tulkkina. Tietenkin venäjän kieltä tarvitaan, mutta yrityksen näkökulmasta kaikkien ei lähtökohtaisesti tarvitse hallita sitä hyvin, vaan taitotaso voi vaihdella.

Sokos Hotellin tytäryhtiöllä, OOO Sokotelilla on organisaatiossaan esimerkiksi venäläinen lakimies, ja toki yrityksessä pidetään tärkeänä, että työntekijöiden kanssa pystyy kommunikoimaan. Koska OOO Sokotel on kuitenkin kansainvälinen yritys, pelkällä venäjän kielelläkään ei selvitä. Yrityksellä on johdosta lähtien työntekijöitä, jotka eivät puhu venäjää, mutta englantia on kuitenkin pakko osata.

Case-yrityksessä koetaankin, että riippuen mistä päin asiaa tarkastelee, tärkeintä on ymmärtää Suomen ja Venäjän eroavaisuuksia. Venäjä-osaaminen on sen ymmärtämistä, mitä Suomessa omaksuttuja käytäntöjä ei kannata suoraan ”kopioida” venäläisessä toimintaympäristössä. Yrityksessä ei kuitenkaan pidetä Venäjää mitenkään mystisenä, että nimenomaan Venäjä olisi jotenkin erikoinen. Samalla tavalla jos puhutaan Kiinan-kaupasta, tarvitaan Kiina-osaajia tai Yhdysvaltain-kaupassa USA-osaajia. Tämä liittyy lähinnä siihen, että Suomella on raja vieressä, jonka molemmin puolin on erilaisia tapoja ja niiden ymmärrystä.

5.3. Etabloitumisprosessin myötä ilmenneitä kulttuurieroja

Kulttuurintuntemusta kuvailtiin niin, että vaikka ei lähtökohtaisesti oikein tuntisi-kaan venäläisiä ja venäläistä yhteiskuntaa, pitäisi kuitenkin olla kiinnostunut

niistä ja pystyä omaksumaan näitä kulttuurieroja. Muuten mahdollisista virheistäkään ei opi mitään. Kulttuurintuntemustakaan ei pidetä niin sanotusti mystisenä asiana, jota opitaan vain kirjosta tai kursseja käymällä. Myös kulttuuriin tutustuminen on polku, jota kulkemalla matkan varrella oppii.

Lisäksi todettiin, etteivät kaikki suomalaisen kulttuurin piirteet ja toimintatavat ole välttämättä kovin tuttuja suomalaisillekaan. Kulttuurierojen ymmärtämiseen liittyy persoonallisuuden piirteitä, kiinnostuksen kohteita ja yleistä taitoa käyttää tietoa ja taitoa hyväkseen. Pelkkä tietämys tai tuntemus ei riitä, vaan tietoa on osattava hyödyntää. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi haastattelusta esiin nousseita venäläisen työelämäkulttuurin tyypillisimpiä piirteitä.

Hierarkkisuus

Haastattelun mukaan venäläisessä yrityksessä tulee olla pääjohtaja eli niin sanottu General Director, joka vastaa samaa kuin suomalaisissa yrityksissä hallitus ja toimitusjohtaja. Pääjohtaja toimii keskeisenä päätöksentekuelimenä, ja vastuu on suuri, hän esimerkiksi on laillistettu kirjoittamaan sopimuksia yrityksensä nimissä.

Siinä missä suomalaisissa yrityksissä verkostoituminen keskittyy tarpeen mukaan, esimerkkinä vaikka avustajien ja asiantuntijoiden yhteistyö, täytyy Venäjällä poikkeuksetta olla yhteyksiä vaikuttaviin tahoihin, eli aivan ylimpään johtokuntaan asti. Suomessa johtaminen perustuu oletukseen, että täällä on yhteinen yleissivistys, kulttuuritausta ja arvot, kun taas Venäjällä johtajalta odotetaan ennen kaikkea kykyä tehdä päätöksiä. Suomessa prosessoidaan enemmän yhdessä. Tiimityöskentely on tärkeää. Suomi on ikään kuin välimuoto Ruotsin ja Venäjän välillä. Suomessa pystytään päätöksiä tekemään, mutta oletus on, että jokaisen mielipide otetaan huomioon. Venäläisessä johtamistyyliä ei edes ole samanlaisia odotuksia, vaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet koetaan kovin pieniksi.

- - On ehkä vähän tylyä sanoa näin, mutta jos vähän kärjistän: ei siellä alaisen mielipiteillä ole paljon merkitystä. Vaan sillä, että odotetaan, että johtajan mielipide on tämä ja sen mukaan mennään ja piste.

Case-yrityksen näkökulmasta, olkoon maa mikä hyvänsä, johtamiskulttuurin erot on hyvä tiedostaa ja tunnistaa. Toki samalla koettiin, että myös ihmisten erilaiset persoonallisuudet vaikuttavat yritysten toimintakulttuureihin, mutta on kuitenkin hyvä tietää, mitä odottaa. Jos asiat eivät etene tai ihmiset eivät sitoudu, saattaakin ongelmaksi paljastua liian suomalaispainotteinen johtamiskulttuuri.

Epävarmuuden välttämistarve

Byrokratian kuvailtiin olevan rajan takana ilmeistä. Yrityksen lupaprosessiin liittyy niin monia eri asioihin vaikuttavia tekijöitä. Siinä missä Suomessa toiminta usein etenee tarkoitushakuisesti, Venäjällä tietynlainen protokollamaisuus, toimintatapojen täsmällinen noudattaminen, on tavallista.

Esimerkkinä virkakoneiston hullunkurisuudesta mainittiin Sokos Hotellien ravintoloiden ruokalistat. Niiden jokaisella sivulla täytyy olla yhtiön leima ja nimikirjoitus varmistuksena siitä, että ruokalistat todellakin pätevät eikä niissä ole muutoksia. Suomessahan tällaista ei tietenkään ole, vaan tietynlainen vastuullisuus lähtee jo kulttuurista. Jos yritys esittäytyy tai käyttää valtaansa väärin, niin viimeistään maineen menetys hautaa sen. Tämä on Sokos Hotellin mukaan ollut viime aikoina paljon esillä, eli vaikka yritysten teot olisivatkin laillisia, mutta jos ne koetaan yleisen mielipiteen tai oikeustajun vastaisiksi, niin sellainen tie on kovin lyhyt. Venäjällä asiat aina legitimoidaan eli laillistetaan, ja siihen liittyy paljon prosesseja, leimoja ja allekirjoituksia, mikä näkyy erityisesti esimiesten työssä.

Myös viranomaistahojen vaikutusvallasta löytyy esimerkki. Eräs OOO Sokotelin yksiköistä halusi muutaman terassipaikan kadulle, ja tähän lupaprosessiin tarvittiin ainakin seitsemän eri viranomaistahoa, koska jokainen viranomainen tunsi vain oman erikoisalansa. Case-yrityksen näkemyksen mukaan venäläisessä yhteiskunnassa elää virheiden tekemisen pelko, joka on suurempi kuin ajatus siitä, että tehdään oikeita asioita ja sen vuoksi ajaudutaan suuriin byrokraattisiin prosesseihin. Säännöt tuovat turvaa, kun päätöksiä ei osata tehdä oman harkinnan mukaan.

Henkilökohtaiset suhteet

Yrityksen kannalta tärkeimmät kumppanit on jaettu kolmeen pääryhmään: viranomaiset, partnerit sekä asiakastahot. Hyvien viranomaissuhteiden mielletään helpottavan asioiden sujumista Venäjällä. Case-yrityksessäkin suhteet viranomaisiin koetaan olennaisiksi, koska ilman niitä lupaprosessit eivät etene. S-ryhmässä noudatetaan tiukasti laillisuusperiaatetta, jopa silloinkin kun se olisi lyhyiden etujen vastaista. Eli korruptio on yritykselle ehdoton EI. Toki korruptioon ilmiönä on Venäjällä törmätty, mutta sen ei kuitenkaan koeta olevan joka paikassa ja koko ajan läsnä. Esimerkiksi joskus jokin viranomaistaho on saattanut tulla ilmoittamaan, että jokin ratkaisu ei mene läpi tarkastuksesta, mutta seuraavassa lauseessa sama taho antaa vihjeen yrityksestään, joka tiettyä korvausta vastaan hoitaa asian kuntoon. Yrityksen arvojen katsotaan kuitenkin menevän korruption edelle. Koska henkilökohtaisten suhteiden merkitys Venäjällä on suuri, yrityksessä täytyy solmia läheisiäkin suhteita päättäjiin ja pitää suhteita yllä eettisten periaatteiden rajoissa.

Myös kaupallisissa yhteyksissä henkilökohtaisten suhteiden merkitys korostuu. Suhdeverkoston on hyvä olla laaja ja myös korkeampaan johtoon on oltava suhteita. Tämän koetaan korostuvan erityisesti molemminpuolista riippuvuutta vaativissa yhteistyösuhteissa. Myös OOO Sokotelin johtokunta on suorassa yhteydessä yhteistyökumppaneihinsa, kun vastaavasti Suomessa keskustelut on tavallisesti ohjattu niille tekijöille, jotka ovat lähempänä varsinaisia suorittavia ja toteuttavia osapuolia.

Suhteiden muodostamisen ei koeta olevan sen erilaisempaa kuin Suomessakaan. Suhteet vain ovat Venäjällä henkilökohtaisempia, niihin liittyy kylään kutsuminen ja kylässä käyminen sekä toistensa järjestämässä tilaisuuksissa käyminen. Tärkeää on luoda sellainen ilmapiiri, että on aina käytettävissä, esimerkiksi matkapuhelinnumeroita vaihtamalla. Suomessa taas ei yleensä numeroita vaihdeta, tai jos vaihdetaankin, niin kynnyksellä soittaa liikekumppanin kännykkään voi olla melko korkea.

Suomalaisen on hyvä antaa venäläiselle kauppakumppanille itsestään kuva, että on avoin ja haluaa edistää kanssakäymistä. On oltava itse aktiivinen tai

ainakin valmistautua siihen, että puhelin voi soida mihin vuorokaudenaikaan tahansa. Niin sanotusti sosiaalisesti eristäytyvällä esimiehellä voi olla hankalaa.

Sukupuolten väliset erot

Case-yrityksen mukaan on vaikea arvioida, onko sukupuoli vaikuttanut nimenomaan yrityksen etabloitumisprosessiin, mutta kuitenkin yrityksessä koetaan sukupuolten välillä olevan eroavaisuuksia. Haastattelussa mainittiin Valentina Matvienko, joka vielä vuosi sitten toimi Pietarin kuvernöörinä. Haastattelussa todettiin Matvienkolla olevan hyvin vaikutusvaltainen ja aktiivinen maine, joten hänen mukaansa naiseus ei ainakaan siinä tapauksessa ollut minkäänlainen este. Tällä hetkellä Matvienko, ensimmäisenä naisena, toimiikin Venäjän liitto-neuvoston puheenjohtajana.

Kuitenkin Venäjällä naisen asema on hyvin naisellinen, esimerkiksi perinteisesti venäläisten tapojen mukaan naista ei kätellä. Pohjoismaisen mallin mukainen tasa-arvo ei ole vielä saanut sijaa Venäjällä, vaan sukupuolten väliset käyttäytymisroolit ovat vahvempia.

Sokos Hotellissa kuitenkin korostetaan, että kyseessä on vain havainto yhteiskunnasta, eikä suomalaisen toiminnan tarvitse muuttua venäläiseksi. Esimerkiksi OOO Sokotelin toimitusjohtajana on tällä hetkellä nainen, eikä hänellä ole ollut ongelmia sukupuolensa kanssa. Sukupuolikysymyksen ei koeta vaikuttavan etabloituvaan yritykseen, eikä se ole esteenä, mutta case-yrityksen mukaan on kuitenkin jälleen hyvä tiedostaa kulttuurien välisiä eroavaisuuksia.

Omlaatuinen aikakäsitys

Venäläinen aikakäsitys koetaan ensisijaisesti impulsiivisena. Impulsiivisuutta esiintyy joka suuntaan, asiat voivat muuttua moneen kertaan, ennen kuin niitä päästään varsinaisesti toteuttamaan. Impulsiivisuus näkyy kahdella eri tavalla. Toisinaan jotain pitää tapahtua heti, oli kyseessä mikä tahansa vuorokaudenaika, toisaalta taas joskus asiat saattavat jäädä niin sanottuun ”epämääräisyyden suohon”, jolloin prosessin eteneminen vain kestää ja kestää, eikä mitään tapahdu.

Kun Suomessa on totuttu prosessimaiseen aikataulumalliin, jossa sovitusta pidetään kiinni, Venäjällä taas saatetaan helpommin tehdä jotain hetken mielijoh- teesta, ja se on kulttuurissa yleisesti hyväksyttyä. Sokos Hotellin mukaan tun- nettu sanonta ”Venäjällä mikään ei toimi, mutta kaikki järjestyy” kuvaakin erityi- sen hyvin yritysten tilannetta Venäjällä.

5.4. Etabloitumisen nykytilanne

Hotelliyrityksen nykytilanne Venäjällä riippuu sitä, mitä ajanjaksoa ja aihetta kä- sitellään. Suuressa mittakaavassa case-yrityksessä kuitenkin koetaan OOO Sokotelin onnistuneen hyvin. Sokos Hotellilla on Pietarissa kolme erittäin hyvää hotellia, joilla kaikilla on hyvät liiketoimintaedellytykset. Eräs tärkeä onnistumi- sen mittari on se, että on saatu kaikki toiminnalliset asiat kuntoon. OOO Sokotel on myös itse ollut vahvasti mukana hotellien rakentamisvaiheissa, mikä päin- vastoin kuin Suomessa, ei ole aina itsestäänselvyys Venäjällä.

Ajan kuluessa törmätty kaikenlaisiin eroavaisuuksiin ja ja niistä on myös opittu. Pietari koetaan hyvin erilaiseksi markkina-alueeksi kuin esimerkiksi Helsinki. Pietaria kuvataan hyvin dynaamiseksi, jossa muutos tapahtuu nopeasti ja mark- kinat, sekä kysyntä että tarjonta kasvavat nopeasti myös hotelliliiketoiminnassa. Tilanteiden, esimerkiksi eri sesonkien ja markkinoiden välinen vaihtelu on suur- ta. Yrityksessä koetaan Sokos Hotellin olevan Helsingin osalta jo etabloitunees- sa tilassa, jossa vaihtelut eri vuosien ja sesonkien välillä eivät ole enää kovin suuria. Kuitenkaan ei osattu varmuudella varmuudelta sanoa, että onko edellä mainittu Pietarin dynaamisuus enemmän Venäjään yleisesti vai kaupungin ko- koon liittyvä piirre. Pietarissa on kuitenkin viisi miljoonaa asukasta ja paljon yri- tystoimintaa, monella sektorilla toiminta on vasta kasvamassa täyteen mittaans- sa.

Matkan varrella on kuitenkin ollut opeteltavaa, nimenomaan kulttuurin ja johta- mistapojen sekä kaupankäynnin eroista. Yhtiö lähtikin ensin kaupallistamaan toimintaa ehkä hieman liian suomalaisella tavalla. Tähän liittyy sekä tapa toimia että brändikysymykset. Kun Suomessa avataan uusi Sokos Hotelli, kaikki lähtö- kohtaisesti tietävät, mistä on kysymys. Venäjällä taas on kuin avattaisiin mikä tahansa uusi nimi, jolloin yrityksen täytyy lähteä liikkeelle ikään kuin tyhjästä.

Case-yrityksen näkökulmasta oman brändin rakentamisessa oltaisiin ehkä voitu edistyä nopeamminkin. Joka tapauksessa, onnistumisia OOO Sokotelilla koettiin olevan paljon, mutta kuitenkin samalla mainittiin olevan vielä paljon alueita, joissa on vielä parannettavaa, summaa haastateltava.

6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miksi suomalainen matkailuyritys haluaa laajentaa toimintaansa Venäjälle. Tutkimuksessa haluttiin myös tarkastella suomalaisten matkailuyritysten käsitystä Venäjä-osaamisesta ja sen merkityksestä.

Lisäksi tarkoitus oli tarkastella, millaisia kulttuurien välisiä eroja yritys kohtaa etabloitumisprosessinsa aikana. Lopuksi haluttiin selvittää case-yrityksen näkemyksiä etabloitumisprosessin onnistumisesta ja yrityksen tämän hetkisestä tilanteesta Venäjän markkinoilla.

6.1 Etabloitumisen alkuvaihe

Sokos Hotels on Suomen suurin hotelliketju, ja ainakin Suomen mittakaavassa suuren yrityksen perimmäiseksi syyksi etabloitua Venäjälle on toiminnan laajentaminen suuremman markkinaosuuden toivossa. Pelkästään Pietarin alueella on asukkaita saman verran kuin koko Suomessa yhteensä.

Esiin nousi myös vastavuoroisuus: Sokos Hotellit Pietarissa lisäävät venäläis-matkailijoiden keskuudessa hotellien tunnettavuutta Suomessakin. Lisäksi osa Pietarin Sokos Hotellien majoittujista on suomalaisia, joille hotelliketju on tuttu jo entuudestaan.

6.2 Venäjä-osaaminen

Toisessa tutkimuskysymyksessä eli Venäjä-osaamisessa case-yrityksessä korostettiin muutosta: mikä tänään on uutta tietoa, voi muutaman vuoden päästä olla jo vanhentunutta. Venäjä-osaamiseen on yleisesti liitetty myös venäjänkielen taito. Mikkolan ym. (2009) tutkimusraportin mukaan moni Venäjällä toimiva suomalaisyritys korostaa kielitaidon sijaan kommunikointitaitoa ja kaupallista

kokemusta Samaa mieltä on myös case-yritys. Kielitaitoa suurempi rooli on yrityksen mukaan kommunikointitaidolla. Venäjän kielen taitoa toki tarvitaan, mutta luonnollisesti tärkeämpää on osata englantia, koska esimerkiksi hotellin asiakkaista lähes puolet on muita kuin venäläisiä.

Kuten Rebecca Piekkarin (Uusitalo & Joutsenvirran 2009 mukaan) monikansallisten yritysten kulttuuriosaamista koskevassa tutkimuksessa todettiin suuren osan työntekijöistä olevan kohdemaan kansalaisia, myös case-yrityksen tytäryhtiön työntekijöistä valtaosa on venäläisiä. Tärkeintä on kuitenkin ymmärtää kulttuurien välisiä eroavaisuuksia, eikä tämä päde pelkästään Venäjään vaan mihin tahansa muuhun maahan, jonka kanssa harjoitetaan kansainvälistä liiketoimintaa.

6.3 Kulttuurierot

Haastattelun kolmas osio käsitteli kulttuurieroja. Tästä esiin nousseita kulttuurieroja olivat muun muassa hierarkkisuus, byrokratia, henkilökohtaiset suhteet, sukupuolten väliset erot sekä erilainen aikakäsitys, jotka kaikki nojaavat hollantilaisen kulttuuritutkija Geert Hofsteden teoriaan kulttuurien välisestä neljästä ulottuvuudesta. Venäläisen työelämän hierarkkisuuuteen pätee Hofsteden teoria suuresta valtaetäisyydestä, jossa johtaja toimii keskeisenä päätöksentekijänä ja työntekijöillä on vain vähän vaikutusvaltaa. Case-yrityksen mukaan venäläisesäkin johtamiskulttuurissa on sisäisiä eroja, mutta samalla mainittiin, että usein työntekijöiden sitoutumattomuuden tai asioiden hitaan etenemisen syyksi voi paljastua liian suomalaispainotteinen johtamiskulttuuri. Hofstede on kuvannut sitoutumista ja ”ei kenenkään”-vastuuta kollektiiviselle yhteiskunnalle tyypilliseksi piirteeksi. Myös henkilökohtaisten suhteiden suuri merkitys on kollektiivisen yhteiskunnalle tyypillistä. Case-yrityksen mukaan suhteita täytyy luoda muun muassa viranomaisiin ja päättäjiin, kuitenkin eettisten periaatteiden rajoissa eli korruptioon ei saa lähteä mukaan. Aktiivinen täytyy kuitenkin olla, henkilökohtaisia suhteita pidetään yllä esimerkiksi kyläilemällä ja erilaisissa tilaisuuksissa vieraillemalla.

Venäläisessä yhteiskunnassa sukupuoliroolit erottuvat selkeämmin kuin Pohjoismaisissa, tasa-arvoon perustuvissa yhteiskunnissa. Kuitenkaan case-

yrityksessä sukupuolen ei koeta olevan este: esimerkiksi tällä hetkellä yrityksen tytäryhtiön toimitusjohtajana toimii nainen. Tämä osittain tukee Laurénin (2009) toteamusta siitä, että ulkomaalaiset yritykset palkkaavat työntekijöiksi mieluummin naisia kuin miehiä.

Hofsteden mukaan maassa, jossa on korkea epävarmuuden välttämisen tarve, tuntemattoman pelko on suurta. Tällaisessa yhteiskunnassa yksityiskohtaiset säännöt ja määräykset tuovat turvaa ihmisille. Case-yrityksessä koettiin, että venäläisessä yhteiskunnassa elävä virheiden tekemisen pelko on suurempi kuin tunne siitä, että tehdään oikeita asioita, mistä on seurauksena suuri byrokratia. Säännöt tuovat turvaa, kun päätöksiä ei osata tehdä oman harkinnan mukaan. Epävarmuutta välttelevissä kulttuureissa vältellään usein myös moniselitteisyyttä, asioita pitää ikään kuin standardisoida. Asioiden virallisuus voi ulkomaalaisesta tuntua joskus kovin koomiseltakin, mikä näkyy case-yrityksen mainitsemassa esimerkissä OOO Sokotelin ravintoloiden ruokalistojen pakollisista leimoista.

Hofsteden viides ulottuvuus käsittelee aikakäsitystä, mutta Venäjä ei ole mukana alkuperäisessä tutkimuksessa. Kuitenkin ranskalaisen tutkija Jules Legras on kuvannut venäläistä aikakäsitystä hyvin lyhytjäteiseksi. Tämä on todettu myös case-yrityksessä, jonka mukaan Venäjällä ihmiset toimivat usein hetken mielihohteesta, toisaalta myös asioiden eteneminen voi kestää todella kauan.

6.4 Etabloitumisen nykytilanne

Haastattelun viimeisessä osuudessa käytiin läpi etabloitumisen nykytilannetta. Case-yrityksessä koettiin yrityksen etabloitumisen sujuneen kaiken kaikkeaan hyvin. Pietarissa yritystoiminta lisääntyy koko ajan, mutta kausien väliset vaihtelut ovat suuria. Opeteltavaa on kuitenkin ollut esimerkiksi juuri kulttuuriosaamisessa. Kaiken kaikkeaan voidaan päätellä, että kulttuuriosaaminen ja kommunikointitaito osana Venäjä-osaamista ovat tärkeä osa yrityksen Venäjälle etabloitumista.

Tämän opinnäytetyöprosessin aikana vahvistettiin Venäjän liittyminen Maailman kauppajärjestö WTO:hon. Vaikka kauppajärjestöön liittyminen koskeekin ehkä enemmän kaupan ja tekniikan alaa, myös matkailuala on sopimuksessa mainit-

tu. Sopimuksen ehtoihin kuuluu muun muassa sitoutuminen ulkomaalaisten tuotteiden ja palveluiden syrjimättömyyteen suhteessa kotimaiseen tuotteeseen tai palveluun. Voidaankin olettaa, että sopimuksen myötä Sokos Hotellin ja muiden suomalaisten matkailuyritysten asema Venäjällä tulee tulevaisuudessa vahvistumaan.

7 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen aiheenvalinta onnistui melko hyvin, koska aihe oli itselleni mielenkiintoinen ja venäläisen kulttuurin piirteet olivat minulle ainakin osittain tuttuja lukiossa opiskelemani venäjän kielen sekä ammattikorkeakoulussa suoritetun vaihto-opiskelun vuoksi. Aiheen rajaus tapahtui tutkimuksen edetessä, painotuen kulttuurieroavaisuuksiin. Koin löytäväni vastauksia kaikkiin tutkimuskysymyksiini vähintäänkin kohtuullisella tasolla. Tutkittavan aineiston saturaatio eli haastateltavien määrä olisi voinut olla suurempi, mutta kuten jo johdannossa mainittiin, suomalaisia matkailuyrityksiä on Venäjällä vielä verrattain vähän. Suurempi saturaatio olisi tuonut tutkimukseen mukaan myös pienemmän matkailuyrityksen näkökulman.

Tutkimuksen validiteetti on kuitenkin mielestäni melko hyvä, koska saadut empiiriset havainnot eivät ole merkittävässä ristiriidassa teoreettisen viitekehyksen kanssa. Suurempi vastausprosentti olisi myös taannut paremman reliabiliteetin eli luotettavuuden, toisin sanoen saadaanko tutkimuksen toistamalla samanlaisia tuloksia. Reliabiliteettia mitattaessa täytyy kuitenkin ottaa huomioon se, että laadullisessa tutkimuksessa jokainen tapaus on ainutlaatuinen ja aineistoa tulkitaan sen mukaan. Koen kuitenkin haastattelutilanteen kuvauksen sekä autenttisten haastatteluotteiden käytön kuvaavan tämän tutkimuksen reliabiliteettia ainakin kohtuullisesti.

Koen, että tutkimuksen aihe on ajankohtainen. Allegro-junayhteys on lisännyt suomalaisten matkustusta Venäjälle. Lisäksi tämän opinnäytetyöprosessin aikana vahvistettiin Venäjän liittyminen Maailman kauppajärjestö WTO:hon. Sopimus koskettaa myös matkailualaa ja sen ehdot on tarkoitus panna käytäntöön seuraavan kymmenen vuoden sisällä. Jatkotutkimusaiheena voisikin olla esi-

merkiksi WTO:n sopimuksen vaikutus suomalaisten matkailuyritysten toimintaan Venäjällä.

Kuviot

Kuvio 1. Geert Hofsteden 5D-malliin perustuva kaavio Venäjän ja Suomen välisistä kulttuurieroista, s. 18. (Hofstede)

Lähteet

Apresyan, M. 2012. Business to Business 2011. Luentomuistiinpanot. Saint Petersburg State University of Economics and Finance / FINEC.

Etelä-Saimaa 2012: Venäjä suunnittelee junayhteyttä Pietarista Imatralle. <http://www.esaimaa.fi/Online/2012/09/26/Ven%C3%A4j%C3%A4+suunnittelee+junayhteytt%C3%A4+Pietarista+Imatralle/2012114157967/4>. Luettu 7.1.2013.

EUR-Lex. 2011. Neuvoston päätös Maailman kauppajärjestön asiaankuuluvissa elimissä Euroopan unionin puolesta vahvistettavasta kannasta Venäjän federaation liittymisestä Maailman kauppajärjestöön. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0720:FIN:FI:HTML>. Luettu 10.8.2012.

Europeans and Their Languages -barometri 2012. http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_386_en.pdf. Luettu 7.10.2012.

Europeans and Their Languages -barometri, maakohtainen tiivistelmä. 2012. http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_386_fact_fi_en.pdf. Luettu 7.10.2012.

Garetovskaja A. 2009. Suomalaisyrittäjien etabloituminen Venäjälle. Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2975/Opinnaytetyo%20kansilehdella.pdf?sequence=1>. Luettu 6.6.2012.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hofstede G. & Minkov, M. 2005. Cultures and Organizations. New York: The McGraw-Hill Companies.

Hofstede G.: What about Russia? <http://geert-hofstede.com/russia.html>. Luettu 29.8.2012.

Ilina, L. 2010. Liiketoimintakulttuurin vaikutus yritysten kansainvälistymiseen – case: Venäjän markkinat. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Tekstiili- ja vaateteollisuuden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/20500/Ilina_Larisa.pdf?sequence=1. Luettu 19.8.2012.

Kaisto V. 2009. Epämääräinen Venäjä-osaaminen. Tieteessä tapahtuu vol. 27, nro 8, s. 20–26. <http://ojs.tsv.fi/index.php/tt/article/view/2560/2364>. Luettu 7.10.2012.

Kananen, J. 2005. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Laurén A. 2009. ”Hulluja nuo venäläiset” – tuokiokuvia Venäjältä. Helsinki: Teos & Söderströms.

Maatieto.net: Suomalaisyrietykset Venäjällä.

http://www.maatieto.net/venaja/toihin/suomalaisyrietykset_venajalla. Luettu 10.8.2012.

Mikkola O, Blogui K & Karhunen P. 2009. Venäjä-osaamisen luonne ja merkitys kansainvälisissä suomalaisyrityksissä. Helsingin kauppakorkeakoulu.

<http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/wp/w460.pdf> Luettu 6.6.2012.

Mustajoki, A. 2007. Yliopistojen Venäjä-yhteistyön ja Venäjä-osaamisen kehittäminen. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä. Opetusministeriö. Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto.

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2007/liitteet/tr11.pdf?lang=fi>. Luettu 7.10.2012.

Myller, Aili. 2012. Talvikoulu Pietarissa 26.–30.3.2012 Luentomuistiinpanot. Pietarin polytekninen yliopisto / IMOP. Kansainvälisten koulutusohjelmien instituutti.

Oksanen S. 2007. Palveluyrityksen haasteet Venäjällä.

<http://www.sitra.fi/artikkelit/2007/satu-johanna-oksanen-palveluyrityksen-haasteet-venajalla>. Luettu 19.8.2012.

Parikka, O. 2003. Venäläinen tytäryhtiö – yhäkö erityistapaus? Pro gradu. Tampereen yliopisto. Kauppatieteiden laitos.

<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00250.pdf>. Luettu 11.10.2012.

Parikka, O. 2007. Äiti-Venäjän aapinen. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Peitsalo, Tomi, liiketoimintajohtaja, SOK kansainvälinen hotelliliiketoiminta, 18.10.2012. Haastattelu.

Salminiemi S. & Rotkirch A. 2008. Suhteiden Venäjä. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Sokos Hotels 2012. <http://www.sokshotels.fi/hotellit/pietari/>. Luettu 10.6.2012.

SuomiSanakirja 2012. <http://suomisanakirja.fi/etabloitua>. Luettu 29.11.2012.

Ulkoasiainministeriö 2011: Venäjän WTO-jäsenyyden hyödyt suomalaisyrityksille.

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=236550&nodeid=15145&contentlan=1&culture=fi-FI>. Luettu 10.8.2012.

Ulkoasiainministeriö 2012: Venäjän WTO-jäsenyys varmistui.

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=253430&nodeid=15148&contentlan=1&culture=fi-FI>. Luettu 10.8.2012.

Uusitalo L. & Joutsenvirta M. 2009. Kulttuuriosaaminen – tietotalouden taitolaji. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Yle Uutiset 2010a: Nopea junayhteys Pietariin avataan joulukuussa.
http://yle.fi/uutiset/nopea_junayhteys_pietariin_avataan_joulukuussa/1960431.
Luettu 6.6.2012.

Yle Uutiset 2010b: Viisumivapaat laivamatkat Pietariin alkavat huhtikuussa.
http://yle.fi/uutiset/viisumivapaat_laivamatkat_pietariin_alkavat_huhtikuussa/1525813. Luettu 6.6.2012.

Hei!

Olen Salla-Riikka Lattu, viimeisen vuoden restonomiopiskelija Saimaan ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyönä aiheesta suomalaisten matkailuyritysten etabloituminen Venäjälle. Tarkoitukseni on tutkia kuinka muun muassa kulttuurierot ilmenevät etabloitumisprosessin eri vaiheissa. Aihe on hyvin ajankohtainen – suomalaisten yritysten kiinnostus Venäjän markkinoita kohtaan on viime aikoina kasvanut merkittävästi ja siksi olisi tärkeää saada tietoa siellä jo olemassa olevilta suomalaisyrityksiltä.

Koska yrityksellänne SOK-yhtymällä on jo useamman vuoden merkittävää kokemusta Venäjän markkinoista, uskon teiltä löytyvän tarvittavaa Venäjä-asiantuntijuutta runsaasti. Suomalaisia matkailualan yrityksiä on Venäjällä vielä vähän, joten olisi erittäin tärkeää jos voisitte ottaa osaa tutkimukseeni. Tutkimus on tarkoitus toteuttaa teemahaastattelun muodossa. Haastattelun kesto on noin 1-1,5 tuntia. Minun olisi mahdollista matkustaa paikan päälle Helsinkiin tai Pietariin esimerkiksi viikoilla 42 ja 43.

Saatuja tutkimustuloksia tullaan käsittelemään täysin luottamuksellisesti ja ne julkaistaan vain opinnäytetyössä. Halutessanne tulokset voidaan käsitellä myös nimettömänä.

Ystävällisin terveisin,

Salla-Riikka Lattu

Saimaan ammattikorkeakoulu

Hei! Olen matkailualan restonomiopiskelija Saimaan ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötä aiheesta suomalaisen matkailuyrityksen etabloituminen Venäjälle. Olen todella kiitollinen, jos voitte vastata kyselyyn. Saatuja vastauksia tullaan käsittelemään täysin luottamuksellisesti, ja ne julkaistaan vain opinnäytetyössä. Pyydän Teitä vastaamaan vapaamuotoisesti alla oleviin kysymyksiin yrityksenne etabloitumisprosessista ja palauttamaan lomakkeen 31.10.2012 mennessä sähköpostitse osoitteeseen salla-riikka.lattu@student.saimia.fi. Kiitos vaivannäöstänne!

Etabloitumisen alkuvaihe

1. Kertokaa lyhyesti yrityksestänne ja sen tämän hetkisestä tilanteesta Venäjän markkinoilla.
2. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että suomalainen matkailualan yritys haluaa etabloitua Venäjälle?
3. Mitä konkreettisia, yllättäviäkin, asioita yritys mahdollisesti kohtaa etabloituessaan Venäjälle?
4. Oletteko saaneet konkreettista asiantuntija-apua etabloitumisprosessin aikana?
– Jos vastasitte kyllä, mikä on ollut avun merkitys prosessin kannalta?

Venäjä-osaaminen

Nykyään puhutaan paljon niin sanotusta "Venäjä-osaamisesta".

5. Miten te määrittelisitte Venäjä-osaamisen?
6. Koetteko itse olevanne Venäjä-asiantuntija?
7. Mikä on mielestänne kielitaidon ja kulttuurin tuntemisen merkitys Venäjän markkinoille lähdeittäessä?

Kulttuurierot

8. Miten mielestänne suomalainen ja venäläinen kulttuuri yleisesti eroavat toisistaan?
9. Onko teillä kertoa konkreettisia esimerkkejä siitä miten hierarkkisuus näkyy venäläisessä työyhteisössä?
10. Mikä on ollut sen merkitys etabloitumisprosessissa?
11. Oletetaan, että Venäjän byrokratiaan on osaltaan vaikuttanut venäläisten suuri epävarmuuden välttämistarve eli toisin sanoen tuntemattoman pelko.
– Onko tämä piirre näkynyt etabloitumisprosessissa tai venäläisten kanssa työskennellessänne? Jos on, niin miten?
12. Onko teillä esimerkkejä henkilökohtaisten suhteiden merkityksestä, kun olette olleet tekemisissä venäläisten liikekumppanienne kanssa?
13. Miten suhteita luodaan etabloitumisprosessin aikana?
14. Mitkä ovat olennaisia kumppaneita, joihin henkilökohtaisten suhteiden luominen on ollut kaikkein tärkeintä?
15. Miten sukupuoli vaikuttaa venäläisessä työyhteisössä?
16. Onko sukupuoleen liittyvillä tekijöillä ollut merkitystä etabloitumisen kannalta?
17. Miten kuvailisitte venäläistä aikakäsitystä? Mikä on sen merkitys etabloitumisprosessissa?

Nykytilanne

18. Onko teillä kertoa jostain erityisen mieleen jääneestä kokemuksesta Venäjänliiketoimintaan liittyen?
19. Miten yleisesti koette yrityksenne etabloitumisen sujuneen?