

**Anita Ronkainen**

## **VENÄJÄN KAUPAN ALOITTAMINEN**

- **Näkökulmana kulttuuri, myynti, logistiikka ja viranomaiset**

**Opinnäytetyö**

**CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU**

**Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma**

**Huhtikuu 2015**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Yksikkö</b> Kokkola	<b>Aika</b> Huhtikuu 2015	<b>Tekijä/tekijät</b> Anita Ronkainen
<b>Koulutusohjelma</b> Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma		
<b>Työn nimi</b> VENÄJÄN KAUPAN ALOITTAMINEN -Näkökulmana kulttuuri, myynti, logistiikka ja viranomaiset		
<b>Työn ohjaaja</b> Katarina Broman	<b>Sivumäärä</b> 82 + 1	
<b>Työelämäohjaaja</b>		
<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää metallialan alihankintayritykselle SOP-Metal Oy:lle huomioon otettavat asiat Venäjän kaupankäyntiä aloittaessa. Tutkimus keskittyi neljään eri teemaan Venäjän kaupassa; kulttuuritekijöihin, myyntiin ja markkinointiin, logistiikkaan sekä viranomaiskäytäntöihin. Työssä painottui liiketoimintakulttuurin näkökulma, koska on erittäin tärkeää, että ymmärretään venäläisen kulttuurin- ja liike-elämän käytäntöjä. Työ antaa tietoa suomalaisen ja venäläisen yrityskulttuurin eroista ja siitä, että mitä asioita tulee ottaa huomioon venäläisten kanssa kauppaa tehdessä.</p> <p>Tutkimus tehtiin teemahaastatteluna, missä haastateltiin neljän eri yrityksen venäjän kaupassa mukana olevaa henkilöä. Kaikki haastateltavat olivat olleet venäjän kaupassa mukana kymmenisen vuotta, joten he olivat tämän alan asiantuntijoita. Haastattelut analysoitiin sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla ja aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia.</p> <p>SOP-Metal Oy:n ohella myös muut Venäjän kauppaa suunnittelevat yritykset voivat tutkimuksen avulla saada tietoa, miten venäläisten kanssa kannattaa toimia. Haastattelujen tulokset olivat yhteneväisiä teorian kanssa ja haastatteluissa korostettiin Venäjän kulttuurin ja kielen tuntemisen tärkeyttä. Myös henkilökohtaiset suhteet nähtiin Venäjällä erittäin tärkeinä ja painotettiin niiden ylläpitämistä. Tutkimuksessa tuli ilmi, että tullin ja viranomaisten kanssa voi tulla ongelmia ja Venäjällä täytyy varautua yllättäviin tilanteisiin. Myös korruptio ja lahjonta ovat arkipäivää ja suomalaisten yritysten täytyy pystyä erottamaan raja lahjonnan ja lahjan välillä. Tutkimus osoittaa, että myyntisopimus on erittäin tärkeä osa kaupankäyntiä venäläisten kanssa ja tärkeimmät markkinointikanavat ovat internet sekä henkilökohtaiset tapaamiset.</p>		

**Asiasanat**

SOP-Metal Oy, Teemahaastattelu, Venäjän kauppa, Venäläinen kulttuuri

## ABSTRACT

<b>Unit</b> Kokkola	<b>Date</b> April 2015	<b>Author/s</b> Anita Ronkainen
<b>Degree programme</b> Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management		
<b>Name of thesis</b> HOW TO DO BUSINESS WITH RUSSIA -Focus in culture, sales, logistics and authorities		
<b>Instructor</b> Katarina Broman		<b>Pages</b> 82 + 1
<b>Supervisor</b>		
<p>The purpose of this study was to find out what to consider when starting business with Russia. The study was made to SOP-Metal oy which is subcontracting firm in metal industry. The study focused in four main points in Russian trade; cultural aspects, sales and marketing, logistics and authorities. Focus point in this study was business culture, as it is extremely important to understand Russian business habits and culture. Study gives information about differences between Russian and Finnish cultures and things you need to take into account when doing business with Russians.</p> <p>The study method was theme interview where four companies were interviewed. Interviewers were experts on Russian trade having at least 10 years' experience in that area. Interviews were analyzed by content analysis and different themes and similarities and/or differences were looked for.</p> <p>Besides SOP-Metal Oy also other companies starting Russian trade can get information how to start business in Russia when reading this study. Interviews were compatible with the theory and interviews emphasized Russian cultural aspects and language. Also personal relationships were seen very important in Russia and interviewers highlighted the importance of maintaining good relationships. The study found out that customs and authorities may cause problems when doing business in Russia and you need to expect unexpected. Also corruption and bribery are ordinary and Finnish companies must try to separate the line between gift and bribery. This study also points out that sales contract is extremely important part of doing business with Russians and the most important marketing channels are internet and face-to-face meetings.</p>		
<b>Key words</b> Russian culture, Russian trade, SOP-Metal Oy, Theme interview		

# Sisällys

## TIIVISTELMÄ ABSTRACT

1.	JOHDANTO .....	1
2.	SOP-METAL OY .....	4
2.1.	Toiminta-ajatus ja tuotemarkkina-alue.....	4
2.2.	Osaamisalueet .....	5
2.3.	Kansainvälistyminen.....	6
3.	SUOMEN JA VENÄJÄN VÄLINEN KAUPPA.....	8
3.1.	Venäjä-kaupan haastavuus.....	10
3.2.	Venäjä-kaupan vahvuuksia .....	12
3.3.	Teknoliateollisuuden vienti Venäjälle .....	12
4.	VENÄJÄN VIENTIPROSESSI .....	14
4.1.	Viranomaiskäytännöt.....	15
4.2.	Logistiikka .....	16
4.3.	Markkinointi ja myynti.....	18
4.3.1.	Markkinoinnin keinoja.....	19
4.3.2.	Myyntin keinoja.....	20
4.4.	Venäjän viennin riskejä.....	21
5.	LIIKETOIMINTAKULTTUURI VENÄJÄLLÄ .....	23
5.1.	Venäläiset liikemiehet .....	24
5.2.	Yritysvierailuun valmistautuminen.....	26
5.2.1.	Neuvottelu-aika.....	27
5.2.2.	Neuvottelupaikka.....	28
5.3.	Neuvottelutilanne .....	29
5.3.1.	Neuvottelujen aloitus .....	30
5.3.2.	Tervehtiminen ja yleisilme .....	31
5.3.3.	Liikelahjat .....	32
5.3.4.	Neuvottelujen eteneminen ja erimielisyyksistä sopiminen .....	33
5.3.5.	Sopimuksen solmiminen.....	35
5.4.	Hofsteden kulttuurierot.....	36

6.	KVALITATIIVINEN TUTKIMUSMENETELMÄ.....	40
6.1.	Haastattelututkimus .....	41
6.1.1.	Puolistrukturoitu- eli teemahaastattelu .....	42
6.1.2.	Haastattelun etuja ja haittoja.....	43
6.2.	Aineiston analysointi.....	44
7.	TUTKIMUSTULOKSET .....	46
7.1.	Taustatiedot haastateltavista yrityksistä.....	46
7.1.1.	Yritys X .....	46
7.1.2.	Viexpo .....	47
7.1.3.	Oy Primo Finland Ab .....	48
7.1.4.	Luvata Pori Oy.....	48
7.2.	Venäläisten ja suomalaisten kulttuurierot .....	50
7.2.1.	Henkilökohtaisten suhteiden tärkeys .....	50
7.2.2.	Aikakäsityksen eroavaisuudet ja businesspukeutumisen säännöt .....	52
7.2.3.	Neuvotteluissa huomioitavaa .....	53
7.2.4.	Liikelahjat ja kestittäminen yleistä .....	54
7.2.5.	Haasteita ja ongelmia kulttuuriin liittyen .....	55
7.3.	Myyntiprosessi ja maksukäytännöt .....	57
7.3.1.	Pakollinen yhteistyösopimus .....	57
7.3.2.	Yhteydenpidon ja tuotteiden räätälöinnin merkitys .....	59
7.3.3.	Hintataso ja ennakkomaksu-käytäntö.....	60
7.3.4.	Agentin käyttö riskialtista .....	62
7.4.	Markkinointi.....	63
7.4.1.	Internetin käytön tärkeys.....	63
7.4.2.	Erikoisalan lehdet ja muotoilu .....	64
7.4.3.	Messut ja suorat yhteydenotot.....	65
7.5.	Logistiikka .....	66
7.5.1.	Tullikäytännöt ja sertifiointi .....	66
7.5.2.	Kuljetusmuodot ja maantieteellinen sijainti .....	68
7.6.	Viranomaistoiminta, byrokratia ja lainsäädäntö.....	70
7.6.1.	Korruptio ja lahjonta.....	71
7.6.2.	Poliittinen tilanne .....	72
7.6.3.	Muita haasteita .....	73
8.	POHDINTA .....	75

<b>LÄHTEET</b>	77
<b>LIITE</b>	
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Vienti Venäjälle 2004–2013 Milj. e	8
KUVIO 2. Vienti Venäjälle tavararyhmittäin 2013 (1-11). Osuus viennistä ja arvon muutos edellisen vuoden vastaavaan ajanjaksoon.	9
KUVIO 3. Markkinoiden luonne.	10
KUVIO 4. Hofsteden kulttuurien neljä ulottuvuutta Venäjän ja Suomen välillä.	37

## 1. JOHDANTO

Venäjä on tärkeä kauppakumppani Suomelle ja myös logistisesti lähellä. Venäjän kaupan aloittaminen on kuitenkin hankalaa, jos ei tiedä venäläisiä käytäntöjä kulttuuri – ja liikemaailmassa. SOP-Metal Oy miettii toiminnan laajentamista Venäjälle ja on aloittanut Venäjä-projektin. Venäjän vientiin liittyvät asiat ovat SOP-Metal Oy:lle uusia. Tämän myötä opinnäytetyön aihe muotoutui omasta kiinnostuksesta kansainväliseen kauppaan ja kulttuuriin sekä SOP-Metal Oy:n halusta selvittää mahdollisuutta päästä Venäjän markkinoille. Opinnäytetyö tehdään SOP-Metal Oy:lle. SOP-Metal Oy on alihankintayritys, jolla on toimipisteet Vaasassa ja Lappajärvellä sekä tytäryhtiö Virossa. Tutkimuksessa on tarkoituksena antaa SOP-Metal Oy:lle tietoa viennin aloittamisesta Venäjän markkinoille.

SOP-Metal Oy haluaa selvittää kaupankäyntiä ja sudenkuoppia eri osa-alueilla, kuten kulttuurissa, myynnissä, logistiikassa sekä asiakkaiden ja viranomaisten taholta. Tämä työ keskittyy neljään eri teemaan Venäjän viennissä: kulttuuritekijöihin, myyntiin ja markkinointiin, logistiikkaan sekä viranomaiskäytäntöihin. Työstä tulee näiden puolesta sen verran laaja, että varsinainen asiakasnäkökulma on jätetty pois. Asiakasnäkökulmaa tulee kuitenkin esille liiketoimintakulttuurin näkökulmasta. Työssä painottuu liiketoimintakulttuuri, sillä on erittäin tärkeää, että ymmärretään venäläisten kulttuuri- ja liike-elämän käytäntöjä. Kulttuurinäkökulmasta selvitetään miten venäläisten kanssa päästään neuvottelemaan, itse neuvottelutilanteesta ja siitä miten kaupankäynti saadaan alkuun. Tullimuodollisuudet, lainsäädäntö ja muut käytännön toimenpiteet kuljetusten ja logistiikan osalta huomioidaan myös. Lisäksi käydään läpi hieman myynnin ja markkinoinnin puolta viennin aloittamisprosessissa.

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa kaupankäynnin erityispiirteitä Venäjällä. Mitä yrityksen tulee ottaa huomioon aloittaessaan kaupankäyntiä Venäjän kanssa niin kulttuurin, myynnin, logistiikan kuin viranomaisten näkökulmasta. Tutkimuksessa nostetaan esille yleisimpiä ongelmia ja haasteita siitä, mitä yritys voi kohdata aloittaessaan vientitoimintaa Venäjälle. Tutkimuksessa keskitytään lisäksi venäläisiin liiketoimintatapoihin ja liiketoimintakulttuuriin ja pyritään löytämään yleistyksiä venäläisestä yrityskulttuurista sekä siitä miten suomalainen ja venäläinen yrityskulttuuri eroavat toisistaan. Tarkoituksena on antaa tietoa kulttuurin ja liikemaailman eroista niin,

että suomalainen yritys, joka aloittaa vientitoimintaa Venäjälle, ei törmää heti aluksi näihin ongelmiin. Mitä asioita pitää miettiä tai välttää kaupankäynnissä, miten venäläisen yrityskulttuurin toimintatavat eroavat suomalaisten vastaavista ja miten neuvottelut aloitetaan niin, että suomalainen yritys pääsee Venäjän markkinoille?

Tutkimusongelmana on, että mitä erityispiirteitä SOP-Metal Oy:n tulee ottaa huomioon viennin aloittamisessa Venäjän markkinoille ja millainen suomalaisten yritysten näkökulma on venäläisestä liiketoimintakulttuurista. Tarkoituksena on antaa SOP-Metal Oy:lle tarvittavat tiedot Venäjän markkinoille suuntaamisesta viennin aloittamisessa. Tutkimus auttaa kartoittamaan kaupankäynnin eroja, jotta SOP-Metal Oy ei kompastuisi näihin erilaisiin liiketoiminnan ja – kulttuurin eroavaisuuksiin aloittaessaan mahdollisen Venäjän viennin. Tutkimus tähtää myös siihen, että SOP-Metal Oy voi tutkimuksen avulla miettiä kannattaako Venäjälle ylipäänsä lähteä.

Opinnäytetyössä kerrotaan ensin tarkemmin kontekstista eli SOP-Metal Oy:stä yrityksenä, jonka jälkeen käydään läpi Suomen ja Venäjän välistä kauppaa. Teoriaosuudessa käydään läpi myös Venäjän vientiprosessia ja sitä, mitä venäläiseen kulttuuriin liittyy. Itse tutkimus tehdään kvalitatiivisena tutkimuksena, missä selvitetään suomalaisten Venäjälle vievien ja/ tai Venäjällä toimivien suomalaisten yritysten näkökulmia asiaan. Tarkoituksena siis selvittää, että mitä Venäjän markkinoille vievät ja/tai Venäjällä toimivat yritykset kertovat kulttuurierojen, myynnin, logistiikan ja viranomaiskäytäntöjen vaikutuksesta. Tutkimuksella saadaan selville, että vastaako olemassa oleva teoria oikeaa käytäntöä vai tuleeko jotakin esille, mitä ei teoriaa lukemalla löydä. Tarkoituksena siis saada selville, että miten olemassa olevat yritykset ovat päässeet vientitoiminnassa alkuun Venäjällä ja mitä asioita heidän tuli ottaa huomioon venäläiseen liiketoimintakulttuuriin liittyen.

Tutkimus tehdään puolistrukturoituna haastattelukyselynä tai tarkemmin teemahaastatteluna missä on eri teemojen alle tehty avoimia kysymyksiä. Tutkimuksessa haastatellaan kolmea suomalaista yritystä, millä on vientitoimintaa Venäjälle tai tytäryhtiö Venäjällä. Lisäksi yksi haastattelu tehdään taholle, joka auttaa yrityksiä kansainvälistymään. Tutkimukseen on valittu kaksi teknologiateollisuuden yritystä, yksi SOP-Metal Oy:n yhteistyöyritys muovialalta sekä yksi yritysten kansainvälisyyttä edistävä organisaatio. Tutkimus keskittyy sellaiseen liiketoimintaluokkaan, millä SOP-Metal Oy toimii. Haastateltavaksi valitaan henkilö, joka huolehtii



tai on huolehtinut yrityksessä Venäjän kaupasta. Aineiston avointen kysymysten vastauksia tutkitaan sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla. Aineistosta pyritään löytämään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia. Laadullisesta tutkimuksesta saatuja tuloksia vertaillaan teoriaan ja kartoitetaan sitä kautta myös ristiriitoja tai eroja.

Tutkimuksen avulla SOP-Metal Oy sekä myös muut Venäjän kauppaa suunnittelevat yritykset voivat saada tietoa yleisimmistä ongelmista ja eroista, mitä venäläinen yrityskulttuuri tuo tullessaan, kun aloitetaan yhteistyö venäläisten kanssa. Tutkimuksen tulokset soveltuvat myös niille yrityksille, jotka ovat jo Venäjän markkinoilla ja haluavat lisätietoa venäläisestä liiketoimintakulttuurista.

## **2. SOP-METAL OY**

Teknologiäteollisuus ry:n jäsenyrittäjä SOP-Metal Oy on perustettu vuonna 1993. SOP-Metal Oy on metallialan alihankintayritys. Yrityksen ydinosaminen koostuu komponenttien valmistamisesta sähkölaiteteollisuudelle, kemianteollisuudelle, teräsrakenneteollisuudelle sekä tukkukaupalle. (SOP-Metal Oy 2014h.) Aluksi SOP-Metal Oy toimi vuokralla ABB:n tuotantotiloissa Vaasassa, mutta siirtyi vuonna 2006 omiin toimitiloihin. (Organisaatio-Sanomat 2013a.) Tuotteita SOP-Metal Oy toimittaa sekä kotimaahan että ulkomaisille asiakkaille. Suurin osa yritystoiminnasta tapahtuu Vaasan toimipisteessä. SOP-Metal Oy:llä on myös teräsrakenteisiin keskittynyt toimipiste Lappajärvellä ja vuonna 2012 toiminta laajentui Viroon. Erityisosaaminen yrityksessä liittyy alumiinin, kuparin ja terässeosten hitsaamiseen ja työstämiseen. (SOP-Metal Oy 2014h.)

Kiinteistöä hallinnoivat Vaasan Teollisuuskiinteistöt, missä SOP-Metal Oy on suurin vuokralainen. SOP-Metal Oy myös omistaa Vaasan Teollisuuskiinteistöt. Vuonna 2013 SOP-Metal Oy osti kiinteistössä vuokralla olleen UltraCut Oy vesileikkausfirman täydentääkseen toimintaansa. Vesileikkaus on toimiva menetelmä leikatessa kuparia, alumiinia ja ruostumatonta teräslevyä. (Organisaatio-Sanomat 2013c.) Vuonna 2012 koko konsernin liikevaihto oli 12,6 miljoonaa euroa. Liikevaihto nousi edellisestä vuodesta 9 %, mutta tulos laski, sillä vuonna 2012 tulos oli 219 000€ ja vuonna 2011 se oli 365 000€. (Kauppalehti 2013.) Sen sijaan vuonna 2013 konsernin liikevaihto nousi 13,5 miljoonaan euroon ja liikevoitoksi tuli 626 000€. Tuotantotiloihin ja tuotantolaitteisiin on investoitu vuosien varrella. Tuotantotilaa on SOP-Metallin omassa käytössä 5500 neliötä. (Kuntola 2015.)

### **2.1. Toiminta-ajatus ja tuotemarkkina-alue**

SOP-Metal Oy:n tavoitteena on olla ammattitaitoinen, joustava ja kilpailukykyinen kumppani, jonka kanssa on helppo toimia tulevaisuuden haasteissa. Yrityksen tarkoituksena on toimittaa asiakkaille virheettömiä tuotteita ja palveluja sovittuun toimitusaikaan ja niin, että yrityksen toiminta on taloudellisesti kannattavaa. Lakia ja muita velvoitteita noudatetaan ja myös ympäristönäkökohdat otetaan toiminnassa

huomioon. (Laatu- ja ympäristökäsikirja 2013.) Yritys on luonut laatu- ja ympäristökäsikirjan, mikä täyttää vaatimukset laatustandardista SFS-EN ISO 9001:2008 ja ympäristöstandardista SFS-EN 140011:2004. Tähän sertifiointiin sisältyvä toiminta kattaa metalli- ja sähkötekniikan alan valmistus- ja alihankintatyöt, kaupan, viennin ja tuonnin. (SOP-Metal 2014e.) Tähän asti kasvu on tullut olemassa olevilta asiakkailta (Pohjalainen 2012). Yhtiö on kuitenkin uusinut parin viime vuoden aikana organisaatiota, toimitusjohtaja on vaihtunut ja nyt panostetaan uusien asiakkaiden etsimiseen myös Suomen ulkopuolelta.

Suurin osa SOP-Metal Oy:n tuotemarkkina-alueesta on Suomessa. Yritys vie kuitenkin tuotteita jonkun verran myös Länsi-Eurooppaan sekä Skandinaviaan. Suurin asiakas on ABB, jolla on liiketoimintayksiköitä eri puolilla maailmaa. Muu asiakasryhmä perustuu useista eri alan yrityksistä. Yrityksen luonteen huomioiden, kasvu vaihtelee paljon riippuen asiakkaiden tilauskannasta. Toimintaa mukautetaan asiakkaan mukaan ja tulevaisuuteen on hankala ennustaa. (Kaks Kasi 2009.) Usein tilauskanta on tiedossa vain noin kuukauden päähän. Tilannetta seurataan koko ajan ja siihen pitää reagoida nopeasti. SOP-Metal Oy onkin luonut vakaat suhteen asiakkaisiinsa joustavuudella.

## **2.2. Osaamisalueet**

Virtakiskojen valmistus on yksi SOP-Metal Oy:n perusosaamisalueista. Kiskot tehdään sekä kuparisista että alumiinista profiileista ja levyistä asiakkaiden toivomusten mukaan. Yritys on erikoistunut joustavien virtakiskojen valmistukseen. Nämä kiskot ovat tarkoitettu kohteisiin, mihin kiinteä liitos ei sovellu. Taipuisuus tekee kiskoista asentajaystävällisen ja tuotetta voi käyttää tarjottuihin laitteisiin. Joustavat virtakiskot valmistetaan kuparista joko manuaalisesti tai robotisoidussa tuotantosolussa. (SOP-Metal Oy 2014c.) Yritys on valmistanut myös yhteistyössä asiakkaiden kanssa katujako- ja maakaapelikaapin (SOP-Metal Oy 2014b). Lisäksi yritys valmistaa tuotteita, millä estetään virran kulkeminen. Materiaalivalikoima kattaa eriste-, tiiviste-, lasikuitumateriaaleja sekä kumia ja muovia. Näidenkin työstämisessä huomioidaan laatu- ja mittatarkkuus sekä esimerkiksi lämmönkestävyys. (SOP-Metal Oy 2014g.) Näin ollen tietotaito ja osaaminen yrityksessä ovat erittäin monipuolisia.

SOP-Metal Oy pyrkii kehittämään koko ajan uusia tuotteita ja palveluja ja uusien tuote-innovaatio liittyy melusteeseen. SOP-Metal Oy on kehittänyt yhdessä saksalaisen Condor Technikin kanssa uudenlaisen melusteeseen, mikä kiinnitetään rautatiekiskoon. Meluste eroaa muista markkinoilla olevista melusteista sen kokonsa ansiosta. Normaalisti melusteet ovat kaksimetrisiä, mutta tämä uusi keksintö on vain metrin korkuinen ja näin ollen myös edullisempi. Äänieristys on kuitenkin vähintään sama kuin korkeammassa melusteessa. (Organisaatio-Sanomat 2014).

Kuparihitsaus on yksi SOP-Metal Oy:n erikoisosaamisen eli ydinosaamisen alueista. Työmenetelmät ovat erittäin vaativia ja edellyttävät ehdotonta ammattitaitoa. Kaikki hitsaajat ovat ammattitaitoisia luokkahitsaajia ja hitsauspalvelu perustuu EN ISO 3834 laatustandardiin. Kuparin lisäksi yritys hallitsee myös alumiinin ja terässeosten monipuolisen työstämisen. (SOP-Metal Oy 2014a.) Asiakkaan toiveiden mukaan erilaiset kappaleet voidaan toimittaa pintakäsiteltynä, kuten kuuma- tai sähkösinkattuina, maalattuina, tinattuina, hopeoituina tai eristettyinä ja liitostarvikkein varusteltuina. Tämä helpottaa ja nopeuttaa asiakkaan toimintaa, kun SOP-Metal Oy:ltä voi tilata komponenteista, kuten virtakiskoista ja eristeistä valmiin kokoonpanon. (SOP-Metal Oy 2014d.) SOP-Metal Oy:ssä hallitaan myös hitsauksen lisäksi erilaiset tekniikat, kuten reikiminen, taivuttaminen, juottaminen, vesileikkaus ja eristeaineiden työstö. Tuotteet työstetään pääsääntöisesti lattakiskoista, pyörötangoista ja levyaihioista. (SOP-Metal Oy 2014f.)

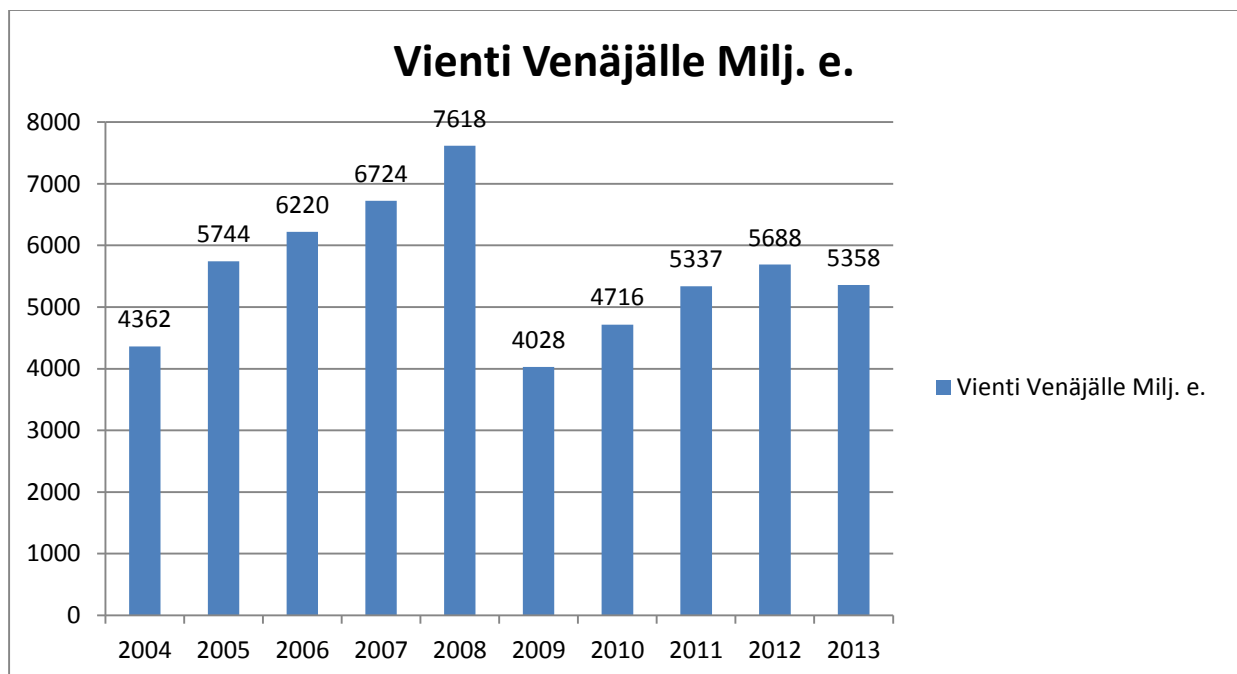
### **2.3. Kansainvälistyminen**

Vuonna 2012 SOP-Metal Oy perusti toimipisteen Viroon. Suuri syy Viron yksikön perustamiseen oli suurin asiakas ABB. Viron ABB:n pääyksikkö on lähellä Viron SOP-Metal Oy:n tiloja. Tuotteita ei viedä Suomeen vaan kaikki virtakiskot ja komponentit menevät Virossa oleville asiakkaille, suurin osa ABB:lle. Siirto ulkomaille oli tehtävä, koska kilpailussa halutaan pysyä mukana ja työn hinta on kilpailuvaltti. Tässä on nyt mahdollisuuksia päästä Viron markkinoille enemmänkin mukaan. Tulevaisuus kymmenen vuoden päästä voi näyttää toiselta ja on tärkeää, että yritys sai perustettua toimipisteen Viroon ja näin ollen pysyy kilpailussa mukana. (Uusi Insinööri 2012, 30 – 31.)

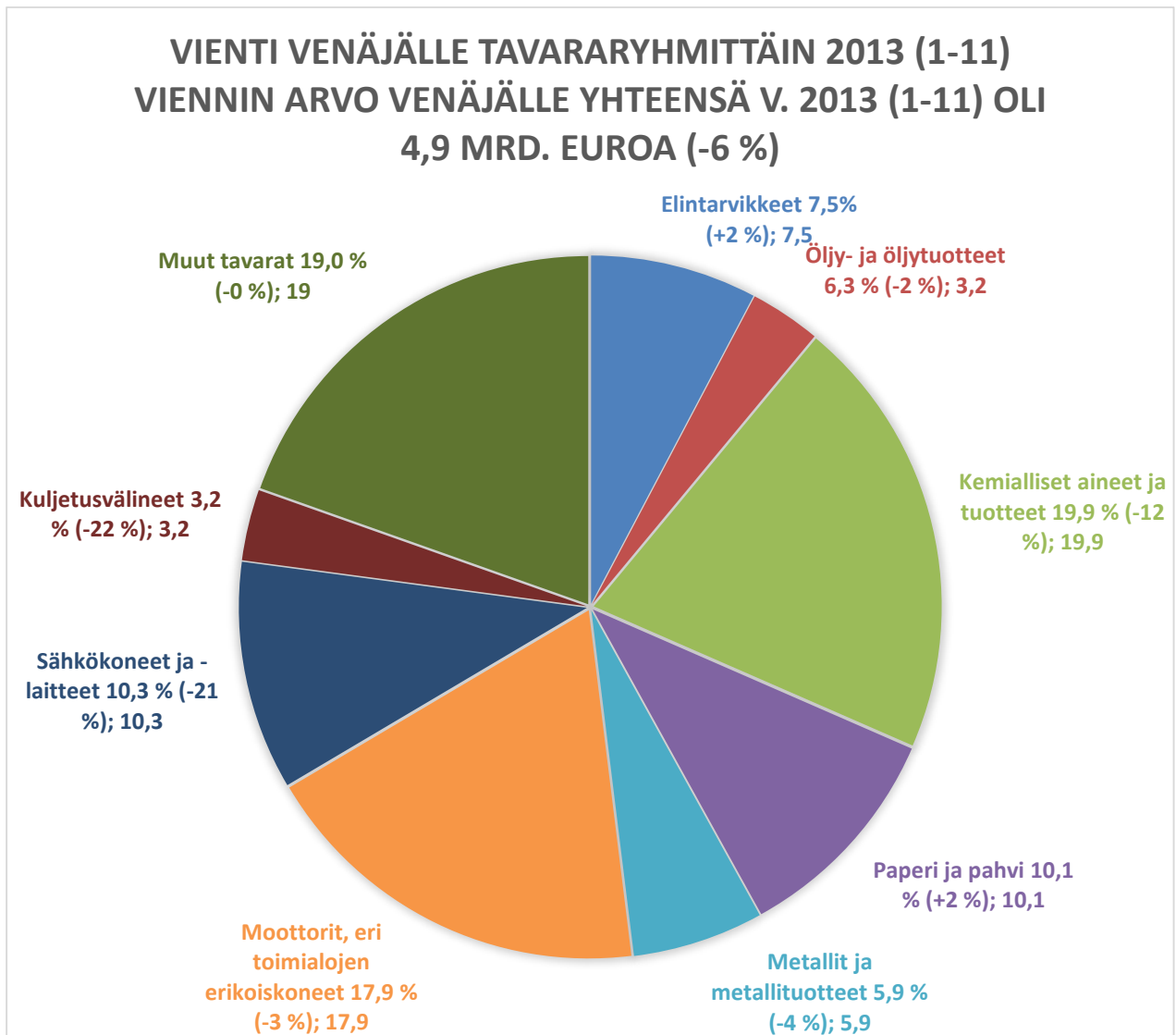
SOP-Metal Oy panostaa tällä hetkellä uusasiakashankintaan, tavoitteena on saada uusia asiakkaita Euroopasta sekä Venäjältä. Venäjältä on jo saatu kontakteja, jotka vaikuttavat lupaavilta. SOP-Metal Oy on aloittanut Venäjä-projektin ja projekti ollut käynnissä viime vuodesta alkaen. Myös nykyisten Venäjän kontaktien kanssa pyritään syventämään asiakassuhteita ja saamaan sitä kautta lisämyyntiä. (Organisaatio-Sanomat 2013b.) Rope (2005, 134) toteaa, että riskit kasvavat, mitä kauemmas suunnataan eli kansainvälistyminen kannattaa aloittaa naapurimaista. Venäjä on siis SOP-Metallille tämänkin puolesta hyvä ratkaisu miettiä kansainvälistymistä ja viennin aloittamista.

### 3. SUOMEN JA VENÄJÄN VÄLINEN KAUPPA

Venäjä on Suomen tärkeimpiä kauppakumppaneita. 2000-luvun alusta vienti on koko ajan kasvanut ja suomalaisilla yrityksillä on mennyt hyvin, lukuun ottamatta kriisivuotta 2009. (Tiri 2011a, 7, 9.) Vuonna 2012 Venäjä oli Suomen suurin tuontimaa ja toiseksi suurin vientimaa (Formin 2013a). Vuonna 2013 Venäjä oli Suomen kolmanneksi suurin vientimaa ja edelleen suurin tuontimaa. Venäjälle vietiin tavaroita Suomesta vuonna 2013 noin 5,4 miljardin (KUVIO 1.) arvosta. (SVKK 2013). Venäjä oli Suomen suurin kauppakumppani vuodesta 2007 vuoteen 2013. Vuoden 2014 alussa tilanne muuttui ja Saksa ohitti Venäjän. (Tulli 16.6.2014.) Suomi tuo Venäjältä enimmäkseen raaka-aineita, kuten öljyä, kaasua ja mineraaleja. Suurimmat vientituotteet ovat teollisuuden koneita ja laitteita sekä sähkökoneita (KUVIO 2.). (Formin 2013a.) Myös palveluja viedään Venäjälle ja tuodaan Venäjältä. Suurimmat palveluvientiryhmät liittyvät esimerkiksi lisenssimaksuihin, tietotekniikkapalveluihin, rojalteihin sekä konsernien sisäisiin palveluihin. (Tiri 2011a, 10).



KUVIO 1. Vienti Venäjälle 2004–2013 Milj. e. (mukaillen Tulli 16.6.2014)



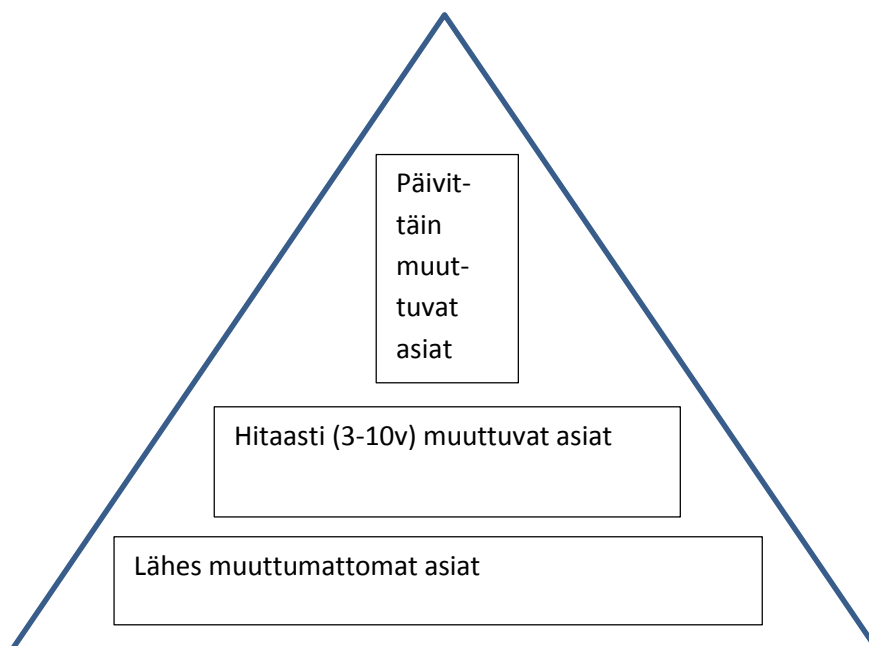
KUVIO 2. Vienti Venäjälle tavararyhmittäin 2013 (1-11). Osuus viennistä ja arvon muutos edellisen vuoden vastaavaan ajanjaksoon. (mukaillen Tulli 7.2.2014)

Venäjällä on noin 600 suomalaista yritystä, jotka työllistävät noin 50 000 henkilöä (Finpro 2010.) Nämä luvut ovat kuitenkin arvioita ja toisaalta on laskettu, että yrityksiä voi olla paljon enemmän kuin 600 ja työntekijöitä noin 40 000 henkilöä. Suomalaisviejiä Venäjälle arvioidaan olevan noin 4000. (Tiri 2010a, 11 – 12). Kaupan ja palvelun alalla on eniten yrityksiä ja teollisia investointeja on myös tehty. Suomalaisyritysten investoinnit ovat pääsääntöisesti keskittyneet etenkin Pietariin, Luoteis-Venäjälle sekä Moskovaan. Pietari ja Moskova ovatkin ostovoimaltaan suurimpia kaupunkeja Venäjällä (Formin 2013a). Usein Venäjän vientiä aloittavat suomalaiset yritykset keskittävät toimintansa Pietariin. Pietari ja Suomi ovat harjoittaneet kaupankäyntiä vuosisatoja ja suomalaisista

yrittäjistä noin 350 on sijoittunut Pietariin. (Tiri 2011b, 56). Pietarin ja Moskovan lisäksi yritysten kannattaa pitää silmällä myös muita alueita, esimerkiksi Novosibirsk Siperiassa on Venäjän kolmanneksi suurin kaupunki (Nikina 2011, 128).

### 3.1. Venäjä-kaupan haastavuus

Venäjä on tärkeä ja houkutteleva kauppakumppani ja moni suomalainen yritys on menestynyt Venäjällä hyvin. Toimintaympäristönä Venäjä on kuitenkin erittäin haastava ja vaatii paljon erityisosaamista. (Formin 2013a.) Venäjän markkinoilla välttyy pahimmilta sudenkuopilta, kun on valmistautunut hyvin, asenne on kohdallaan ja käytetään asiantuntijoita. (Ulkoasiainministeriö 2013.)



KUVIO 3. Markkinoiden luonne. (mukaillen Lehto & Salmi 2008, 6)

Tärkeää on tietää Venäjän markkinatilanteesta ja markkinoiden kehityksestä sekä kilpailijoiden määrästä. Markkinoinnin luonnetta Venäjällä voidaan kuvata eräänlaisena kolmiona, mihin yrityksen pitäisi kiinnittää huomiota (KUVIO 3). (Lehto & Salmi 2008, 6.) Kuviossa 3 nähdään, että markkinoilla on lähes muuttumattomia asioita, hitaasti muuttuvia asioita sekä päivittäin muuttuvia asioita. Lähes muuttumattomia asioita



Venäjälle ovat uskonto, uskomukset ja tavat. Hitaasti muuttuvat asiat liittyvät poliittisiin päätöksiin sekä käyttäytymismalleihin. Tämän lisäksi voi olla päivittäin esiintyviä poliittisia myrskyjä ja ongelmia. Yritystoiminnan harjoittaminen näiden tekijöiden piirissä on haastavaa. Yritys ei voi vaikuttaa makrotason eli lähes muuttumattomien asioiden tilaan. Sen sijaan mikrotasolla eli omassa toimintaympäristössä yritys voi vaikuttaa paljonkin talouteen sekä juridisiin ja psykologisiin asioihin. ( Lehto & Salmi 2008, 14).

Yleensä kolme vuotta vanha tietotaito on Venäjällä jo vanhentunutta. Ajankohtaisinta tietoa ei välttämättä edes saa Suomesta, mutta Venäjällä etenkin Pietarin alueella on paljon suomalaista Venäjä-osaamista ja näitä asiantuntijoita kannattaa käyttää ja niistä kannattaa maksaa. Esimerkiksi erilaiset lupaprosessit liittyen työlupiin, rekisteröinteihin ja sertifiointeihin muuttuvat koko ajan. On ollut jopa tapauksia, että kilpailijalle tilataan vero- tai muu viranomaistarkastus, jonka vuoksi pankkitilit suljetaan. (Ulkoasiainministeriö 2013.)

Muita uhkia Venäjällä ovat esimerkiksi huono kuljetusinfrastruktuuri ja ristiriitainen lainsäädäntö (Finpro 2010). Myös hyvät toimitilat voivat olla kalliita Suomeen verrattuna ja vuokralaiset ovat heikossa asemassa. Vuokria voidaan yllättäen korottaa ja vuokrasopimuksia purkaa. Palkkataso on hieman halvempi kuin Suomessa, mutta sekä palkat että inflaatio jatkavat nousuaan. Henkilöstö voi myös vaihtua Venäjällä paljon nopeammin kuin Suomessa, sillä pienikin palkkaetu voi olla syynä henkilön työpaikan vaihtoon. Henkilöstön sitouttaminen ja koulutus on siis tärkeää. Aina pitää muistaa, että jos yrityksen avainhenkilö vaihtaa työpaikkaa, voi yhteistyö yrityksen kanssa loppua siihen. Länsimaisista yrityksistä moni pitää osto- ja hankintapäälliköinä vain länsimaisia työntekijöitä, koska venäläiset ostajat voivat helposti ostaa sieltä, mistä saavat parhaan palkkion. Hinta-laatusuhteeltaan tuote ei siis välttämättä ole yritykselle edullisin. (Ulkoasiainministeriö 2013.)

Tärkeää olisi, että Venäjän kaupassa mukana oleva henkilöt ovat kielitaitoisia (Ulkoasiainministeriö 2013). Yhteinen kieli parantaa kommunikointia ja luo luottamuksellisemmat suhteet. Myös ongelmatilanteissa yhteisestä kielestä on hyötyä. (Nikina 2011, 137.) Yleensäkin venäjän kielen osaaminen nopeuttaa asioimista ja aina englannin kielellä ei pärjää Venäjällä. Se, että ei tukeudu pelkästään tulkin apuun ja osaa edes hieman venäjää osoittaa venäläiselle kauppakumppanille sen, että on kiinnostunut syvemmin yhteistyöstä. (Filppula 2013, 126.) Kannattaa aloittaa vientitoiminta aluksi

yhdeltä tai kahdelta Venäjän alueelta, koska Venäjän alueet ovat keskenään niin erilaisia sekä toimintatavoiltaan että kaupalliselta profiililtaan (Nikina 2011, 129.) Kulttuuri, ortodoksinen uskonto ja ”slaavilainen sielu” tuovat myös omalta osaltaan haasteita yritystoimintaan Venäjällä (Lehto & Salmi 2008, 29).

### **3.2. Venäjä-kaupan vahvuuksia**

Finpron maaraportin (2010) mukaan Venäjän vahvuuksia ovat esimerkiksi työvoiman nykyinen helpompi saatavuus, vakaa poliittinen järjestelmä sekä liiketilojen saatavuus hyviltä markkinapaikoilta. Myös ostovoima Venäjällä kasvaa ja kauppa ja palvelut kehittyvät nopeasti (Formin 2013a). Venäjä on yksi nopeimmin kasvavista maista ja myös Suomen rajanaapuri, mikä on sinällään Suomen vahvuus tehdä kauppaa. Venäläiset kokevat suomalaiset rehellisiksi ja luotettaviksi ja suomalaisilla on Venäjällä hyvä maine. (Holm 2011, 174.)

Keskisuuret yritykset ovat niitä, mihin suomalaisten kannattaa Venäjällä keskittyä. Keskisuurilla yrityksillä on kokemusta ja osaamista kansainvälisestä kaupasta sekä hyvät taloudelliset ja henkilöstöresurssit. Suomalaiset yritykset ovat kokeneet keskisuuret yritykset parhaimmiksi yhteistyökumppaneiksi ja ostajiksi. Keskisuuret yritykset ovat myös joustavampia ja niiden kanssa on nopeampi toimia kuin suurten yritysten kanssa. Suurissa yrityksissä osa toimii modernisti ja on hyvin ammattitaitoista, mutta toimialasta riippuen osa yrityksistä voi olla erittäin vanhanaikaisia. (Tiri 2011b, 46.) Venäläiset haluavat ostaa kerralla kokonaisuuksia eli ei kannata yrittää myydä erillisiä ”rautatavaroita” (Laakso 2013, 32).

### **3.3. Teknologiateollisuuden vienti Venäjälle**

Teknologiateollisuus muodostaa 60 % Suomen viennistä ja on Suomen tärkein elinkeino. Vuonna 2008 teknologiateollisuus työllisti suoraan Suomessa 273 000 henkilöä. Teknologiateollisuuteen kuuluu neljä eri toimialaa. Nämä toimialat ovat elektroniikka- ja sähköteollisuus, kone- ja metallituoteteollisuus, metallien jalostus sekä tietotekniikka-ala. (Meristö, Leppimäki, Laitinen & Tuohimaa 2008, 7, 9.) Metallien ja metallituotteiden

viennin osuus Venäjälle oli 9 % tammi-marraskuussa 2012 (Formin 2013a). Vuonna 2013 metallien ja metallituotteiden viennin osuus oli sitä vastoin 6,2 % kaikista Venäjän vienneistä. Vientien määrä kokonaisuudessaan laski prosentilla edellisestä vuodesta. (SVKK 2013.)

Tällä hetkellä teknologiateollisuuden alan yritysten vientiä haittaa Venäjän taantuma sekä Ukrainan tilanne. On pelko, että vienti romahtaa teknologiateollisuuden aloilla jopa kymmeniä prosentteja. Vuonna 2013 kymmenesosa eli noin 2,3 miljardia euroa teknologiateollisuuden tavaravienneistä meni Venäjälle. (Yle Uutiset 2014.) Vuoden 2014 tammi-maaliskuussa vienti Venäjälle laski edellisvuoden samasta tilanteesta 16 %. Metallituotteiden viennin puolella on ollut myös viidenneksen laskua ja se on johtunut raudan ja teräksen viennin pienenemisestä. Kuparin osalta sen sijaan vienti kasvoi kuutisen prosenttia viime vuoden kolmen prosentin laskusta. (Tulli 16.6.2014.)

#### 4. VENÄJÄN VIENTIPROSESSI

Ennen kuin yritys lähtee viemään tavaroita tai palveluja Venäjälle on tärkeää, että tehdään kattava markkinaselvitys. Yrityksen on selvitettävä tuotteen markkinatilanne, tuotteen kysyntä ja kilpailu sekä tämän lisäksi lainsäädännölliset asiat, logistiikka ja sertifiointivaatimukset. (Lybeck 2012, 12.) Yrityksen täytyy myös päättää millaisella organisaatiolla aloittaa toiminnan Venäjällä (Lehto & Salmi 2008, 8). Palkkaamalla kaupallisen edustajan, joka markkinoi tuotteita ja palveluita Venäjällä, on kaikkein yksinkertaisin tapa perustaa ja saada yritystoiminta alkuun. Esimerkiksi Suomalais-Venäläisen kauppakamarin kautta voi saada paikallisen edustajan, joka tuntee ja tietää Venäjän toimintatavat. Tällöin suomalainen yritys antaa edustajalle toimintaohjeet ja Venäjälle ei tarvitse perustaa tytäryhtiötä. (Tiri 2010b, 47).

Agenttien ja jälleenmyyjien taustat pitää selvittää perusteellisesti ja sopimukset tehdä huolellisesti. Valitun yhteistyökumppanin kanssa pitää olla säännöllisesti yhteydessä ja hänet on otettava mukaan oman tiimin jäseneksi. Päätökset on hoidettava laillisesti ja tämä prosessi on aikaa vievä ja yleensä päätökset tehdään Venäjällä viimeisenä mahdollisena päivänä. (Ulkoasianministeriö 2013.) Vientiyritysten kannattaa rekisteröidä tavara- tai tuotemerkki heti, sillä venäläinen maahantuoja voi muuten ottaa sen omiin nimiinsä. Kilpailu on kovaa ja se pitää huomioida. Lahjontaa ei saa harjoittaa missään nimessä. (Ulkoasiainministeriö 2013.)

Yhteistyökumppanien ja asiakkaiden hankkimiseen tarvitaan Venäjällä verkostoja. Jos verkostot ovat kunnossa, niin niiden avulla voi myös korvata myynnin ja markkinoinnin tarvetta sekä kuluja. Julkishallinto on yksi verkoston osa Venäjällä. (Stenholm 2010, 155). Vinnikin (2013, 140) mukaan edellytys Venäjällä onnistumiseen ovat verkostot ja ulkomaalaisten kannattaa liittyä kauppakamareihin, yhdistyksiin sekä sosiaaliseen mediaan ja luoda tätä kautta henkilökohtaisia suhteita. Mahdollisia asiakkaita Venäjältä voi löytää palkkaamalla henkilön vastaamaan venäläisistä asiakkuuksista tai ulkoistaa asiakashankinnan ja hyödyntää asiantuntijaorganisaatioita (Nikina 2011, 129). Suomesta voi saada apua Venäjän vientiin myös esimerkiksi Finnveran takuilla ja lainoilla (Finpro 2010). Usein käy niin, että perinteistä vientiä Venäjälle harjoittava yritys huomaa, että pysyäkseen Venäjän markkinoilla mukana, ei riitä, että suomalainen

edustaja matkustaa edestakaisin Venäjälle. Pitää reagoida markkinoiden muutoksiin nopeasti, perustaa varaosavarastoja, hankkia enemmän jälleenmyyjä ja miettiä yrityksen perustamista Venäjälle. (Stenholm 2010,151).

#### **4.1. Viranomaiskäytännöt**

Venäjän markkinoille on tyypillistä avoimuuden puuttuminen sekä huono ennustettavuus. Suurimmat vaikeudet kaupankäynnissä Venäjän kanssa liittyvät useimmiten tullausmenettelyihin, rajanylityksiin sekä viranomaismääräyksiin ja -sääntöihin. Tullausmenettelyt voivat muuttua yllättäen, on erilaisia tullimaksuja ja viisumi- ja työlupakäytännöt voivat olla hankalia. Venäjällä voidaan myös suosia kotimaisia toimijoita julkisissa hankinnoissa. (Formin 2013b.) Byrokratia hidastaa toimintoja ja voi aiheuttaa lisäkustannuksia. Tullien lisäksi myös erilaiset lisenssit ja kiintiöt voivat aiheuttaa ongelmia. Tullin tehtävä Venäjällä on kerätä budjetoidut tulot valtiolle ja tämä voi vaikeuttaa tullimuodollisuuksia etenkin loppuvuodesta. (Ulkoasiainministeriö 2013.)

Byrokratian vuoksi prosessit ovat jäykkiä ja se johtaa välillä korruptioon, koska halutaan kiertää ja lyhentää päätösprosesseja (Kaader 2013a, 105). Korruptio ja lahjonta ovat suuri ongelma Venäjällä. Korruptiossa ajatellaan omaa eikä yhteistä etua. Korruptio voi olla lahjusten saamista tai antamista, niin sanottuja voitelurahoja tai kynnyksrahoja. Korruptio liittyy järjestäytyneeseen rikollisuuteen. Lahjan ja lahjuksen ero voi olla toisinaan erittäin pieni ja suomalaisyritysten pitää oppia tunnistamaan ero käytännössä. (Rinne 2010, 25 – 26). Lahjonta on Venäjän laissa kiellettyä, mutta arvioilta noin kolmasosa yritysten välisistä kaupoista sisältää lahjontaa (Larjavaara 2013, 113).

Korruptio on Venäjällä kasvussa huolimatta korruptionvastaisista taisteluista. Korruptiota harjoitetaan sekä arkipäiväisissä tapahtumissa että valtion tasolla. (Kaader 2013b, 14, 17). Valtion varojen käyttö ei ole tehokasta ja korruptio hidastaa Venäjän kehitystä. Huomattavaa on, että Venäjä ei ole hyväksynyt kansainvälisen korruptionvastaisen sopimuksen kaikkia kohtia. (Suomen ulkoasiainministeriö 2013.) Suomalaisen yritysten kannattaisi käyttää sähköistä tullausta, sillä se vähentää korruptiota (Ulkoasiainministeriö 2013).

Myös henkilöstön vaihtuminen Venäjän hallinnossa voi aiheuttaa koko hallintoketjun hidastumisen tai pysähtymisen, tällöin aikaisemmat kirjalliset sopimukset eivät välttämättä enää päde. Juuri tämän takia onkin aina muodostettava useamman viranomaistahon kanssa suhteita, ettei olla yhden henkilön varassa. (Ulkoasiainministeriö 2013.) Venäjän hallitus on toteuttamassa kuitenkin liiketoiminnan kehitysohjelmaa, jossa on tarkoituksena vähentää byrokratiaa ulkomaankaupan suhteen. Venäjä sai myös WTO:n (World Trade Organization) jäsenyyden vuonna 2012 ja sen avulla toivotaan, että ulkomaalaisten yritysten toimintaedellytykset vähitellen paranevat Venäjällä. (Formin 2013a.)

Tullin kanssa yritys voi toimia itsenäisesti tai ulkoistaa vientiasiakirjojen täyttämisen kolmannelle osapuolelle. Asiakirjojen täyttäminen on pilkuntarkkaa ja vaatii pitkäjänteisyyttä. Yleensä viejä tekee vientitullauksen Suomessa ja venäläinen ostaja tuontitullauksen. Toimituslausekkeista suomalaisen viejän kannattaa käyttää ex works tai FCA-toimitusehtoa. Tällöin tullaus ja kuljetus ovat ostajan tai maahantuojan vastuulla. Tullauksen yhteydessä selviää, että mitä todistuksia ja sertifikaatteja tarvitaan Venäjän puolen tullissa. (Nikina 2011, 131 - 132.)

Yleensä tavaraa Venäjälle viedessä tarvitaan noin kymmenen erilaista asiakirjaa. Asiakirjoja ovat kauppasopimus, kauppalakku, pakkauslista, rahtikirja, alkuperätodistus ja tullaukseen tarvittavat ilmoitukset. Uusin asiakirja on tullille annettava ennakoilmoitus. Tämän lisäksi voidaan tarvita vastaavuusvakuutus ja –sertifikaattia, tuoterekisteröintitodistusta ja muita asiakirjoja, mitä Venäjä vaatii tuoteturvallisuuteen liittyen. Venäjällä on kuitenkin tavoitteena yrittää vähentää asiakirjojen määrää ja siirtyä sähköiseen käsittelyyn. Venäjän tavoitteena on, että vuonna 2018 tarvittavia asiakirjoja on enää vain puolet nykyisestä. (SVKK-Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2014.)

## **4.2. Logistiikka**

Venäjälle viedään tavaraa Suomesta rautateitse, maanteitse, laivoilla sekä jonkin verran lentorahtina. 51 % kuljetuksista vuonna 2010 siirtyi rajan yli Venäjälle rekoilla. Vuonna 2011 VR aloitti koekuljetukset puoliperävaunujen ja rekkojen kuljettamisesta junilla. Laivakuljetukset ovat olleet noin kolmanneksen kuljetuksista. Suurimpia haasteita ja esteitä kuljetuksille ovat tullaus, vientiasiakirjat ja tuotesertifikaatit. Vievän

yrittäjien on myös hyvä olla selvillä tuontitullauksen säännöistä Venäjällä. Kuljetusliikkeistä, sertifiointilaitoksista sekä Suomen tullista saa apua näihin käytäntöihin. (Tiri 2011c, 216.)

Rautateitse viedään yleensä massatavaraa, kuten paperiteollisuuden tuotteita, öljyä, kaasuja ja lannoitteita. Näitä tuotteita kuljetetaan kokonaisina junina tai useiden vaunujen yhdistelminä. Pienempiä tavaraeriä VR voi toimittaa rekkakuljetuksina. Suomesta on neljä rajanylityspaikkaa rautateitse: Vainikkalassa, Imatrankoskella, Niiralassa ja Vartiuksessa. Tosin Imatrankosken ylityspaikka on varattu vain Venäjältä tulevaa liikennettä varten. Etuna rautatiekuljetuksissa Suomelle on se, että raideleveys on sekä Suomella että Venäjällä sama. Näin ollen kalliita siirtokuormauksia ei tarvitse tehdä. Suomesta pääsee rautateitse suoraan Siperiaan asti. Rautateitse tämä reitti on nopeampi kuin laivoilla. Venäjän valtio säätelee kuljetustariffeja ja nämä on jaettu vielä niin, että vienti- ja tuontitariffit ovat venäjän tariffilaitoksen asettamia ja transitotariffit Venäjän liikenneministeriön valvomina. WTO:n jäsenyyden myötä tariffeja on kuitenkin vaadittu yhdenmukaistamaan. (Lähdetuoma 2011, 219 - 222.)

Maantiekuljetuksissa Venäjälle tarvitaan TIR-Carnet ja liikennöintiluvat. Lupien saamiseen tarvitaan yhteistyötä usein rajan molemmin puolin. Ilman ulkopuolista apua viennin aloittaminen on haastavaa. TIR-Carnet myönnetään yleensä yhdelle autolle ja sovitulle välille aina 2 – 3 lupaa kerrallaan. Ajoneuvojen ja konttien täytyy olla varmennettuina. Tulli voi määrittää kuljetusreitit ja matka pitää suorittaa määräajassa. Määräajan ylittäminen voi johtaa siihen, että tulli vaatii selityksen. Myös esimerkiksi lastin tuhoutumiseen tai sinettien rikkoutumiseen tarvitaan virallinen lausunto paikalliselta viranomaiselta. Maantiekuljetusten viennin aloittamisessa kannattaa miettiä huolintaa ja tullausta ostopalveluina. Viennin aloittamisessa on lupien saamisen lisäksi tärkeää valita oikea kuljetusliike. Pitää miettiä ovatko kuljetukset satunnaisia vai säännöllisiä. Maantiekuljetukset eivät ole riskittömiä ja vakuutukset ja vastuut pitää sopia huolella. Kuljetuksien yhteydessä täytyy muistaa, että Incoterms-ehdot koskevat vain myyjiä ja ostajia. Incoterms-ehdot eivät määritä kuljetusliikkeiden vastuuta. (Metsämuuronen 2011, 224, 226 - 227.)

### 4.3. Markkinointi ja myynti

Toimintaympäristönä Venäjä on niin tuntematon, että kontaktihenkilöiden pitää olla yrityksen kärkihenkilöitä. Markkinoita ei pidä yli- eikä aliarvioida eikä toimia omin voimin tai liian hitaasti. Venäläiset business-to-business asiakkaat arvostavat menestystä, näyttävyyttä ja värejä. Suomalaisten pitää huomioida nämä asiat aina markkinoinnista henkilökuntaan sekä johtajan esiintymistapaan saakka. Luottamusta ei saada vaatimattomuudella. Markkinoinnissa tulee huomioida netin ja sosiaalisen median tärkeys, sillä niiden rooli venäläisten ostopäätöksissä on suuri. (Ulkoasiainministeriö 2013.)

Markkinoinnissa tulee myös miettiä mille Venäjän alueelle markkinointia suuntaa sekä tuoko uskonto jotain rajoituksia markkinointikeinoihin. Venäjän markkinat ovat niin laajat, että koko maan kattava markkinointi on aikaa vievää ja kallista. Tämän takia pitää miettiä tarkasti potentiaaliset kohderyhmät. (Tiri & Peltola 2011, 153.) Kotler (2005, 2 – 3) painottaakin, että koska kansantalous, kulttuuri ja poliittinen järjestelmä ovat eri maissa erilaiset, niin myös markkinointi pitää toteuttaa eri tavalla eri maissa. Markkinat pitää myös lohkoa ja segmentoida ja jopa yhden maan sisällä voi joutua käyttämään erilaisia markkinointitapoja (Kotler 2005, 2 – 3).

Markkinoinnin tulee olla päämäärätietoista ja suunniteltua. Markkinoinnissa tulee huomioida kaikki mahdolliset markkinoinnin kilpailukeinot, kuten hinnoittelu, tuotteen kilpailukyvyn parantaminen, saatavuuden turvaaminen sekä mainonta ja myyntityö. (Lehto & Salmi 2008, 6.) Kun asiakkaana on Venäläinen yritys, myyjän tulee huolehtia siitä, että pitää aktiivisesti yhteyttä asiakkaaseen ja tapaa asiakasta henkilökohtaisesti. Vaikka henkilökemia vaikuttaa, niin venäläinen on kuitenkin kiinnostunut tekemään kauppaa ja etsii omiin tarpeisiin parhaita ratkaisuja. Venäläisille yrityksille ovat laadukkaat tuotteet ja palvelut tärkeitä. Joissakin tapauksissa on tarpeen palkata venäjänkielen taitoinen henkilö tekemään myyntiä ja markkinointia. (Nikina 2011, 133).

Markkinoinnissa tulee ottaa huomioon, että jotkut suomalaiset markkinointitavat voivat olla Venäjällä hämmentäviä ja Suomessa aggressiivisina koetut tavat voivat olla Venäjällä normaaleja. Samat vitsit eivät aina sovi molempiin kulttuureihin ja erilaiset viittaukset kulttuuriin voivat jopa loukata. Markkinoinnissa Venäjällä tulee kiinnittää



huomiota etenkin tuotteen ja yrityksen brändiin, maineeseen ja laatuun sekä myyntihenkilöiden henkilökohtaiseen aktiivisuuteen. (Tiri & Peltola 2011, 153 – 154.)

#### **4.3.1. Markkinoinnin keinoja**

Tärkein markkinoinnin ja myynnin keino Venäjällä on henkilökohtainen vuorovaikutus. Usein henkilökohtaiset suhteet päätyvät myös asiakasuskollisuuteen. Venäläiset kuuntelevat tuttujen ja sukulaisten suosituksia ja puskaradio on usein tehokkain markkinointitapa. Suomalaisten yritysten kannattaakin ottaa tavoitteeksi, että venäläinen yhteistyökumppani suosittelisi tuotetta tai palvelua tuttavilleen. (Tiri & Peltola 2011, 154 - 155.) Myös Kotler (2005, 87) on sitä mieltä, että tämä niin sanottu huhumarkkinointi on lisääntynyt markkinointikeinona.

Henkilökohtaista myyntityötä voidaan tehdä esimerkiksi yksilöllisten tuote-esittelyjen avulla, sosiaalisissa asiakastilaisuuksissa, yritysvierailuilla ja vienninedistämismatkoilla. Tuote-esittelyissä tulee huomioida, että tuotteen pitää olla houkutteleva venäläisille ostajille. Vahva brändi tuotteella tuo aina lisäarvoa. Messut ovat myös yksi tapa tehdä henkilökohtaista myyntityötä. On tärkeää tutkia etukäteen mahdolliset potentiaaliset yhteistyökumppanit ja kutsua heidät henkilökohtaisesti messuille. Messuvierailijoille on hyvä järjestää ohjelmaa esimerkiksi seminaareja, lounastapaamisia tai alustavia neuvotteluja. Myös erilaisia kilpailuja ja mainoslahjoja voi olla houkuttimena. Esitteitä ja käyntikortteja tulee olla messuilla paljon mukana ja mielellään henkilökunta, joka puhuu venäjää. Yrityksen esittelypisteen tulisi olla näyttävä, sillä messuosaston korkea laatu kertoo yrityksen ja tuotteiden laadusta. Messujen jälkeen tulee olla nopeasti ja aktiivisesti yhteydessä messuilla olleisiin yrityksiin, sillä jälkimarkkinointi on tärkeää. (Tiri & Peltola 2011, 156 – 159.)

Mainonnassa on huomattava, että Venäjällä tekstillä, sanoilla ja sanaleikeillä on suurempi merkitys kuin Suomessa. Myös markkinointimateriaalien ulkonäkö, kuvat ja kuvien suhde tekstiin eroavat suomalaisesta materiaalista. Suorat käännökset suomesta venäjäksi eivät yleensä toimi esitteissä, jos esitteitä ei ole suunnattu venäläiselle kohderyhmälle. Esitteiden laadun täytyy olla hyvä, sillä se kertoo suoraan yrityksen imagosta. Mainonnan avulla saadaan brändiä tunnetuksi. Mainonta on Venäjällä usein värikkäämpää ja mainoksen pitää viestiä venäläisille kiinnostavia asioita. Hyviä

mainostapoja ovat esimerkiksi ammatti- ja erikoislehdet. Venäjällä on myös yleistä maksaa asiantuntija-artikkeleista ja kertoa näin omista tuotteista ja palveluista. Tärkeintä markkinoinnissa on löytää ne oikeat mediat ja tässä voivat auttaa paikalliset PR-toimistot. (Tiri & Peltola 2011, 154 – 155, 159 -161.)

Olisi myös tärkeää, että yrityksen sivuilta löytyy tietoa venäjän kielellä. Parasta olisi, jos on omat internetsivut ja tuotekuvastot venäjäksi. Internet on kasvamassa markkinointikeinona Venäjällä ja internetmaailmassakin väreillä ja näyttävyydellä on suuri merkitys. Suoramarkkinointia voidaan käyttää myös yritysmarkkinoinnissa sähköpostin ja henkilöimättömän kirjeen muodossa. Suoramarkkinoinnissa olisi hyvä suosia henkilöityjä lähetyksiä, sillä on mahdollista, että yrityksessä on annettu sihteerille tieto, että mainosviestit ja henkilöimättömät kirjeet menevät suoraan roskiin. Näin ollen mainonnan teho ei välttämättä ole kovin tehokas. Suoramarkkinoinnin jälkeen tuleekin soittaa yritykseen ja varmistaa näin mainonnan perilletulo. (Tiri & Peltola 2011, 162, 164 - 165.)

Telemarkkinointi on tärkeää esimerkiksi messujen ja asiakastilaisuuksien yhteydessä. Myös sponsorointi on suuri imagon kehittäjä ja tätä kannattaa miettiä markkinoinnin keinona. Markkinoinnissa ja mainonnassa asiakaspalvelu on huomattava asia ja venäläiset toivovat palvelua oman maan kielellä. Usein venäjänkielinen palvelu voi edistää myyntitulosten kasvua. (Tiri & Peltola 2011 165 – 167.)

#### **4.3.2. Myynnin keinoja**

Suurin virhe suomalaiselle yritykselle on liian vähäinen panostus Venäjän markkinoille. Se, että ”mennään katsomaan tulisiko tästä jotakin” -ajatusmaailma ei toimi. Pitää panostaa ja sitoutua aiheeseen. Usein liiketoiminta alkaa sitten, kun avainhenkilöiden välillä on tarpeeksi suuri luottamus. Venäläiset myös olettavat, että myyjällä on organisaatio Venäjällä ja palvelu on venäjän kielellä. Potentiaalisten asiakkaiden tapaamisen järjestäminen voi olla erittäin haasteellista. Usein sihteereitä on kehoitettu karsimaan häirikkösoittoja, joten hyvät suosittelut tai suosittelija on usein tarpeen. (Holm 2011, 168, 171.)

Jälleenmyyjän hankkimisessa tulee muistaa, että jälleenmyyjä myy sitä mitä asiakkaat haluavat ostaa. Suomalaisilla yrityksillä monesti unohtuu se, että pitää itse rakentaa kysyntää eikä olla pelkästään jälleenmyyjän varassa. Usein jälleenmyyjät tarvitsevat myös kunnon perehdytyksen myyntitoimintaan ja siihen, mitä vastuita ja tavoitteita on. Jälleenmyyjää tai agenttia palkatessa on mietittävä myös kyseisen henkilön verkostoja. Verkostot ovat merkittävä asia Venäjällä, sillä venäläiset ostavat mielellään verkostostaan ja verkostoihin pääseminen ei ole helppoa. Riskinä verkosto voidaan nähdä silloin, jos yhteistyö jälleenmyyjän kanssa on lyhyt. Tällöin jälleenmyyjä vie pois verkoston, mutta samalla myös tärkeää tietoa yrityksestä. (Holm 2011, 171- 172.)

Myyjän tulee selvittää venäläisen yrityksen organisaatorakennetta ja löytää neuvottelukumppaniksi mahdollisimman korkea-arvoisessa asemassa oleva henkilö. Venäläisestä yrityksestä voi helposti löytyä henkilö, joka haluaa neuvotella, mutta voi olla, että tällä henkilöllä ei ole mitään päätöksenteko mahdollisuutta. Venäläiselle ostajalle on myös tärkeää, että hän keskustele arvovaltaisen henkilön kanssa, jolla on mahdollisuus tehdä päätöksiä. Myyjien pitää reagoida ja antaa vastauksia nopeasti, sillä muutoin venäläinen ostaja voi mennä toisaalle. Henkilökohtaiset suhteet merkitsevät paljon kaupankäynnissä ja jos henkilöt kaupankäynnissä vaihtuvat, niin sitä todennäköisemmin myös kaupat peruuntuvat. (Holm 2011, 1173 – 174.)

Venäläinen asiakas on vaativa ja myyjältä vaaditaan suurta asiakaspalveluhenkisyttä sekä luovia ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. Myyjältä voidaan odottaa taipumista pieniin lisäjuttuihin ja kuuntelemaan tarkasti asiakkaan toiveita. Myyjällä täytyy olla hyvä tuotetuntemus ja sen lisäksi olla hyvät vuorovaikutustaidot, esiintymistaidot sekä neuvottelutaidot. Myyntityö on hyvin suunnitelmallista ja vaatii henkilökohtaista palvelua. Myyjän täytyy myös muistaa, että venäläinen asiakas voi olla impulsiivinen ja tehdä muutoksia aikatauluunsa aivan viime hetkellä. Myyjän täytyy sopeutua tällaisiin tilanteisiin. (Lybeck 2012, 14.)

#### **4.4. Venäjän viennin riskejä**

Riskit Venäjän viennissä voivat olla poliittisia ja taloudellisia riskejä eli maariskejä. Myös pankkiriski ja ostajan luottoriski tulee ottaa huomioon. Pankkiriski voi tulla kyseeseen maksujen ja takuiden järjestämisessä. Ostajan luottoriski voi taas tarkoittaa sitä, että

ostaja ei pysty tai halua maksaa laskua. Maksutapa kannattaa valita huolella, jotta riskejä voidaan vähentää. Ruplan kurssista voi tulla ruplan valuuttariski, jos ruplan kurssi on heikompi. (Kurronen, Latvala & Tuononen 2011, 192, 196). Sopimukseen liittyy aina sopimusriskit ja yleensä kannattaa aina sopia viivästyssakoista erimielisyystilanteiden takia (Kekki 2011, 239). 1990-luvulla oli rekkakaappauksia ja tätäkään riskiä ei kannata unohtaa, yksittäistapauksia voi sattua (Rinne 2011, 262 - 263).

Riskejä syntyy myös siitä, jos ei tutkita uutta markkina-aluetta perusteellisesti ja määritellä segmenttejä ja tuotteen käyttäjiä. Tuote pitää sopeuttaa paikalliseen ympäristöön, antaa kunnan palvelua ja etsiä hyviä strategisia kumppaneita. Jos nämä asiat eivät ole kunnossa, niin kansainvälistyminen voi epäonnistua. (Kotler 2005, 125). Laakso (2013) on myös sitä mieltä, että kilpailijat ja heidän toimintatavat tulee selvittää ja kohdemaan kulttuuri tulee tuntee. On myös tärkeää palvella kohdemaan kielellä ja panostaa paikalliseen markkinointiin. Tilauksia ei myös saa jäädä odottelemaan passiivisesti kun sopimus on tehty. Venäjän markkinoilla tulee olla pitkäjänteinen ja kohdemarkkinoiden suunnitelmaa muokata tilanteen mukaan. Kehityksessä ja muutoksessa pitää pysyä mukana. (Laakso 2013, 69 - 75).

## 5. LIIKETOIMINTAKULTTUURI VENÄJÄLLÄ

Venäjälle lähetettävien myynti- ja johtohenkilöiden pitää ymmärtää venäläistä tapa- ja johtamiskulttuuria (Ulkoasiainministeriö 2013). Barsukova (2013, 25) on myös sitä mieltä, että yrityksen tai brändin menestys riippuu ensi kädessä siitä, että ymmärretään venäläistä kulttuuria ja mielenlaatua. Venäläinen yritys- tai businesskulttuuri muuttuu ja muotoutuu koko ajan. Syynä tähän ovat Venäjällä tapahtuvat muutokset, mitkä vaikuttavat myös yritys-elämään. Yrityskulttuuri on saanut vaikutteita vallankumouksen ja Neuvostoliiton ajoilta sekä myös länsimaista. Se mikä kymmenen vuotta sitten oli mahdotonta, voi olla nyt arkielämää. Tulevaisuus on siis Venäjän ja yrityskulttuurin suhteen avoin ja käytännöt voivat muuttua. Historiansa vuoksi Venäjä onkin yksi vaikeimmista ja monimutkaisimmista kulttuureista ulkopuolisten ymmärtää ja tulkita, vaikka maa on yksi vaikutusvaltaisimmista maista. (Habibis 2003, 8, 130 - 131.)

On tärkeää tuntea venäläistä yritys- ja tapakulttuuria, sillä jo muutama venäjänkielinen tervehdys tai lause voi muuttaa ilmapiiriä avoimemmaksi. Pienet kulttuurisidonnaiset asiat voivat kehittää tai jopa lopettaa yhteistyökuvioita. (Stenholm 2011, 139.) Avainhenkilöiden välille täytyy syntyä luottamus, ennen kuin kauppaa voidaan tehdä. Venäläiset haluavat palvelua venäjäksi ja he odottavat, että myyjällä on organisaatio ja tuki Venäjällä. (Holm 2011, 171.) On myös tärkeää, että ulkomaalaiset hyväksyvät liikekumppaneiden poliittiset suuntaukset ja jättävät ennakkoluulot pois mielestä. Vaikka henkilö kutsuisi itseään kommunistiksi, voi hän olla ykkösluokan liikemies ja luotettava kauppakumppani. Voi olla, että hän puhuu kommunistiajoista vain nostalgisesti. Venäjällä politiikka on erittäin sekavaa ja on parempi ottaa rento asenne asian suhteen. (Habibis 2003, 130.)

Venäläisille henkilökohtaiset suhteet ovat erittäin tärkeitä ja ulkopuolisilta odotetaan vaikkakin muodollista niin myös miellyttävää lähestymistapaa. Yrity maailmassa näytetään ulospäin hierarkkisilta, mutta työntekijöiden keskinäiset suhteet voivat olla pomon ja alaisten välillä läheiset ja ei niin muodolliset. Ennen vanhaan Venäjällä työyhteisö nähtiin yhtenä suurena perheenä, missä myös vaikutusvaltainen pomo nähtiin perheenpäänä. Vaikka nykyisin monet venäläiset yritykset ovat omaksuneet länsimaisia johtamiskäytäntöjä, niin vanhat tavat pysyvät edelleen pinnalla. (Habibis 2003, 8, 140.)

Kannattaa muistaa että fyysinen koskeminen tarkoittaa venäläisille luottamuksen osoittamista. Venäläiset ovat hyvin varovaisia eivätkä sopeudu muutoksiin helposti. He ovat myös hyvin epäluuloisia ohjeiden ja sääntöjen suhteen. Jos neuvotteluissa pystyy venäläisille osoittamaan testattuja henkilökohtaisia suosituksia direktiivien ja sääntöjen sijaan, niin he hyväksyvät sopimukset paremmin tällä tavalla. Yleensäkin oikea ja väärä päätetään enemmistön perusteella ja tulokset saavutetaan henkilökohtaisilla suhteilla. Apua viranomaisilta ja laista ei odoteta. (Habibis 2003, 147.)

On huomattava että neuvottelukulttuuri vaihtelee Venäjän eri alueiden mukaan. Useimmiten Länsi-Venäjällä käytetään länsimaalaisempaa neuvottelutapaa. Yrityksen koosta riippuu myös se, että miten kauan päätöksen teko kestää. Pienemmissä yrityksissä on vähemmän byrokratiaa. Riippuu myös toimialasta, millainen neuvottelutyyli yrityksessä voi olla. Usein IT- aloilla ja mainosalalla on länsimaalaisemmat toimintatavat. (Nikina 2011, 135.) Usein sopimukseen pääsemiseen tarvitaan noin kolme tai neljä tapaamista (Laakso 2013, 50).

### **5.1. Venäläiset liikemiehet**

Venäjällä puhutaan yleisesti liikemiehistä neljässä eri kategoriassa. ”New Russians” on nimitys ihmisille, jotka ovat rikkaita omassa sosiaalisessa ympäristössään. Nämä ihmiset ovat vaurastuneet Boris Yeltsinin hallinnon aikaan. Länsimaalaiset mieltävät kaikki venäläiset liikemiehet ”New Russian” tyyppiä, mutta Venäläiset mieltävät ”New Russian” nimityksen niille ihmisille, jotka ovat päässeet käsiksi helppoon rahaan ja tuhlaavat sitä niin nopeasti kuin mahdollista. (Habibis 2003, 126 – 127.) Tärkeintä näille liikemiehille on se, että he tietävät vaurautensa ja haluavat näyttää sen kaikille (Pavloskaya 2007, 249).

Toinen liikemies-ryhmä on nimeltään ”Intelligentsia”. Henkilöt tässä kategoriassa ovat vakavasti otettavia liikemiehiä, heillä on taustalla korkea koulutus ja usein monia tutkintoja ja akateemisia titteleitä. Tämän ryhmän motiivina ei ole pelkästään rahan ansaitseminen, vaan he voivat nauttia uusista mahdollisuuksista kehittää itseään. Tämän ryhmän liikemiehet omaavat laajat tiedot esimerkiksi maailman tapahtumista, eri maiden kirjallisuudesta sekä osaavat useita kieliä. Näitä ihmisiä arvostetaan ja heillä

on hyviä kontakteja. Tämän ryhmän jäsenen tuttu kannattaa olla, siitä voi olla paljon hyötyä kontakteja luodessa tai tilanteissa missä tarvitsee apua. (Habibis 2003, 127 – 128.)

Kolmatta laajaa liikemiesten ryhmää kutsutaan nimellä "The Old Guard". Nämä ihmiset ovat saaneet laajan tietämyksensä neuvostoajalla joko hallinnollisissa, puolue- tai järjestötehtävissä. He ovat sopeutuneet kommunismin jälkeiseen todellisuuteen ja hyödyntävät taitojaan uusissa liiketoimintatilanteissa. "The Old Guard" liikemiehet ovat erittäin varovaisia ja neuvottelut heidän kanssaan kestävät kauan. He nauttivat neuvotteluprosessista ja ulkomaalaisten on todella hankala tietää, mitä nämä henkilöt aikovat tehdä tai ajattelevat. On erittäin hyödyllistä saada kontakti tämän kaltaisesta liikemiehestä, koska heillä on hyvät suhteet ja merkittävä rooli Venäjän yritysmailmassa. Heidän neuvojen avulla voi esimerkiksi aloittaa yrityksen perustamisen ja saada apua laki- ja sopimusasioissa. Täytyy kuitenkin huomioida, että tämän ryhmän edustajat eivät huijaa pienissä asioissa, mutta voivat tehdä niin isomman mittakaavan projekteissa. "The Old Guard" liikemiesten ajattelutapansa on sellainen, että riskejä ei oteta vähäisissä asioissa, mutta vehkeilyyn tai juonitteluun pystytään isommassa mittakaavassa. (Habibis 2003, 128 – 129.)

Viimeisintä ryhmää kutsutaan nuoremmaksi sukupolveksi "The Younger Generation". Nuoremmalla sukupolvella ei ole kokemusta Neuvostoliiton aikaisista tavoista työskennellä, vaan he ovat ottaneet käyttöön länsimaiset tavat neuvotella. He tykkäävät kokeilla uusia tapoja tehdä asioita ja puhuvat todennäköisesti vieraita kieliä toisin kuin vanhempi sukupolvi. Nuoremman sukupolven kanssa neuvotteluissa voi tuntea olevansa kuin kotonaan, heidän vaatetus, mielenkiinnon kohteet ja jopa ääntäminen voivat olla samanlaista. Heidän kanssaan on helppo tehdä yhteistyötä. Tässä ryhmässä on kuitenkin huomattava se, että kaikkein todennäköisimmin joutuu pienen huijauksen tai petoksen kohteeksi juuri tämän ryhmän liikemiehen kanssa. Länsimaalaisen liikemiestyylin alla voi olla vastuuton riskinottaja, joka on näennäisesti omaksunut länsimaalaiset tavat, mutta johon ei voi luottaa. Kannattaa olla silloin varovainen, jos vastapuoli haluaa kiirehtiä kovasti kauppoja ja on muutenkin vitsikäs. Sen sijaan hitaus kaupanteossa kertoo yleensä siitä, että halutaan olla varovaisia ja ei

haluta ottaa riskejä. (Habibis 2003, 129–130.) Nämä ovat mielestäni lähinnä yleistyksiä, missä liikemiehet on luokiteltu eri ryhmiin. Mutta varmasti jossain määrin mielikuvat liikemiehistä näiden kategorioiden mukaan pitävät paikkansa.

## 5.2. Yritysvierailuun valmistautuminen

Yritysvierailuun Venäjällä täytyy valmistautua huolellisesti. Faksien ja sähköpostien vaihto on hyvä tapa saada matkan tarkoitus ja päämäärät selville. Perinteiseen posttiin ei kannata Venäjällä luottaa. (Habibis 2003, 131.) Sähköpostiviestit, kuten kaikki kirjallinen viestintä, ovat Venäjällä hyvin virallisia ja kunnioittavia. Toimitusjohtaja allekirjoittaa kaikki viralliset kirjeet ja virallisissa kirjeissä on myös yrityksen pyöreä leima. On hyvä aina tarkistaa soittamalla, että onko faksi, sähköposti tai kirje tullut perille. Huomioida kannattaa, että Venäjän lain mukaan sähköposti ei ole pätevä asiakirja. Vain faksilla ja postitse lähetetyt asiakirjat ovat lain silmissä päteviä. (Nikina 2011, 134.) Faksista pitää kuitenkin sopia etukäteen ja kirjoittaa se yhteiseen sopimukseen, että se hyväksytään viralliseksi asiakirjaksi (Kairo 2013a, 120). Kannattaa myös huomioida, että venäläiset odottavat vastausta sähköposteihin heti (Obologiani 2013, 9). Vsotlsevin (2013, 143) mukaan yrityksen yleiseen sähköpostiin ei kannata lähettää viestejä, ne menevät suoraan roskakoriin, koska yhteyttä ei ole vaivauduttu ottamaan puhelimitse tai henkilökohtaisesti.

Aina pitää ottaa kopiot käydyistä keskusteluista mukaan neuvotteluihin. On mahdollista, että henkilö, kenen kanssa olet käynyt kirjeenvaihtoa, ei ole neuvotteluissa mukana ollenkaan. Voit joutua siis läpikäymään jo kirjeenvaihdossa käydyt asiat uudelleen. Kannattaa myös muistaa se, että venäläisillä on erikoinen suhtautumistapa painettuun sanaan ja virallisiin dokumentteihin ja ohjeisiin. Vaikka länsimaalaiset mieltävät, että virallisella dokumentilla on paljon painoarvoa, niin venäläiset voivat pitää samaa dokumenttia pelkkänä muodollisuutena. Dokumentti ei siis heidän mielestään merkitse mitään. Usein venäläiset jättävät kirjalliset ohjeet huomiotta eivätkä edes lue ohjeita. Neuvotteluihin menijöiden olisi hyvä ymmärtää venäläistä näkökulmaa asioihin ja käyttäytyä venäläisten haluamalla tavalla. Venäläiset paheksuvat sitä, jos neuvotteluihin



mennään oman maan tyylillä. Esimerkiksi amerikkalaisia venäläiset pitävät usein aggressiivisina ja liian tuttavallisina. (Habibis 2003, 131 - 133.) Venäläiset arvostavat sitä, että vieras tuntee Venäjän kulttuuria ja historiaa (Finpro 2010).

Venäläiset ovat suurpiirteisiä ja se näkyy myös heidän täsmällisyydessään (Obolgoviani 2013, 7). Venäläisillä on hieman eri asenne aikaan ja viidentoista minuutin myöhästymistä ei nähdä myöhästymisenä. Vartin myöhästymistä ei nähdä loukkaavana ja jos venäläinen yhteystyökumppanisi on myöhässä, sitä ei pidä ottaa vakavasti, se on normaalia. Etenkin pienissä yrityksissä kohdataan todennäköisesti myöhästelyä. Sen sijaan isoimmissa yrityksissä Venäjällä pyritään menemään aikataulun mukaan. On kuitenkin huomattava että ulkomaalaisten odotetaan olevan ajoissa. Neuvottelut kannattaa myös sopia niin, että neuvottelujen välillä on runsaasti aikaa. Missään nimessä ei pidä kiirehtiä neuvotteluja. (Habibis 2003, 136 – 137.)

Neuvotteluista kannattaa sopia viikko tai kaksi viikkoa etukäteen ja varmistaa vielä tapaaminen päivää tai paria ennen. On hyvä lähettää pyyntökirje neuvotteluille ja seurata kirjeen etenemistä organisaatiossa soittamalla. (Nikina 2011, 135.) Jos venäläinen puhuu muutamasta viikosta, niin se voi tarkoittaa paria kolmea kuukautta. ”Pian” vastaus voi taas venäläisten mukaan tarkoittaa päivää, kuukautta tai ei koskaan. (Laakso 19.9.2013, 8). On myös aina syytä varautua siihen, että sovitut tapaamiset voivat peruuntua viime hetkellä (Vsoltsev 2013, 144).

### **5.2.1. Neuvottelu aika**

On tärkeää miettiä ajankohta neuvotteluille huolella. Venäläiset eivät halua neuvotella lomien aikana sekä viikkoa ennen ja jälkeen lomia. 1.- 10.11, 30.12 - 1.1. sekä viimeinen viikko marraskuussa ovat koulujen lomia ja silloin ei suositella neuvottelujen järjestämistä. Myös kaksi viikkoa ennen tammikuun alkamista ei kukaan suostu neuvotteluihin. 7.1. juhlietaan Venäjällä ortodoksien joulua ja 14.1. niin sanottua vanhaa uutta vuotta. Ulkomaalaisille kesä on suosittua neuvottelu-aikaa, mutta Venäjällä sitäkin kannattaa välttää. On mahdollista, että saat sovittua yritystapaamisen kesällä yhteyshenkilösi kanssa, mutta voi olla, että neuvottelut eivät etene. Yhteyshenkilön

pomo voi olla esimerkiksi lomalla eikä ole hyväksymässä neuvottelun tuloksia tai sihteeri, joka leimaa dokumentit, on lomalla. Paras aika neuvotteluihin on syksyllä ja talvella, lukuun ottamatta siis uuden vuoden aikaa. (Habibis 2003, 133 – 134.)

### 5.2.2. Neuvottelupaikka

Viralliset liikeneuvottelut ovat aina toimistossa ja yleensä vielä kaikkein vaikutusvaltaisimman henkilön toimistossa, joka osallistuu neuvotteluihin. Silti ei ole mitään takuuta siitä, että hän on se, joka tekee viralliset päätökset. Hotellihuoneeseen ei kannata kutsua yhteistyökumppania neuvotteluihin, sillä se voi näyttää siltä, että ei ole vakavissaan liikkeellä. (Habibis 2003, 135.) Jos on itse isäntänä, niin kahvin kanssa pitää aina olla jotakin tarjottavaa ja kahvia ei saa tarjota muovimukeista (Finpro 2010). Liikeaamiaiset ja lounaat ovat mahdollisia, mutta nämäkin vain täydentävät toimistossa tehtäviä neuvotteluja. On tärkeää muistaa, että venäläiset puhuvat töistä kaikkialla, olivat sitten grillijuhlat, ravintolailallinen, retki museoon tai käynti yhteyshenkilön kotona. Työpäivän päättyminen ei Venäjällä tarkoita sitä, että töistä ei puhuttaisi sen jälkeen. Monesti tärkeitä päätöksiä tehdään muualla kuin toimistossa, mutta aina pitää muistaa, että viralliset sopimukset tehdään vain toimistossa. (Habibis 2003, 135, 138.)

Vaikka länsimaalainen neuvottelutyylitöimistöissä onkin hyvin laajalle levinnyt Venäjällä, niin on myös mahdollista, että käydään perinteinen venäläinen neuvottelu. Neuvottelupöydän ääreen voi yllättäen ilmestyä ruokaa ja juomia ajankohdasta riippumatta ja vastassa voi olla iso joukko innostuneita ihmisiä. Tämä tapa ei tarkoita sitä, että venäläiset eivät olisi vakavissaan, vaan he osoittavat venäläistä vieraanvaraisuutta. (Pavloskaya 2007, 263.) On erittäin todennäköistä, että jos menet neuvotteluihin Venäjälle, niin sinut kutsutaan syömään. Tämä on venäläisten vieraanvaraisuutta ja kutsusta ei kannata kieltäytyä, se voidaan nähdä loukkaavana. Jos yrityskumppani kutsuu sinut saunaan tai kylpylään, on se merkki luottamuksesta ja kunnioituksesta. Kutsu on hyvä merkki siitä, että liiketoiminta sujuu hyvin. Epävirallisissa tapaamisissa venäläinen kollega voi olla juovuksissa, mutta kannattaa muistaa mitä hän sanoo. Seuraavana päivänä voi muistuttaa siitä mistä sovittiin ja sinetöidä sopimus toimistolla. (Habibis 2003, 70, 94, 135.)

Harvinaisempaa on, että venäläinen kutsuu kotiin. Tämä kutsu on erittäin suuri kohteliaisuus. Kotivierailulle on hyvä viedä tuliaisia esimerkiksi suklaata, hyvälaatuista viiniä tai pariton määrä kukkia. Kukkien värissä kannattaa olla tarkkana. Ei pidä viedä keltaisia eikä mielellään valkoisia kukkia. Vaaleanpunainen, kermanvärinen, sininen ja oranssi ovat neutraaleja värejä. (Finpro 2010.) Ruukkukasvit ja tekokukat ovat myös sellaisia, mitä ei tule viedä (Hartikainen 2013, 54.) Jos perheessä on lapsia, niin suositellaan viemään joku pieni lahja esimerkiksi makeisia tai lelu. Venäläiset arvostavat lapsia ja omien lasten kuvien esittely voi auttaa lämpimän ilmapiirin muodostamisessa. Kohteliaisuuksissa pitää muistaa kohtuus. Jos ihaillet liian kovasti esimerkiksi jotain taulua, voivat venäläiset mieltää sen niin, että haluaisit saada sen itsellesi. (Finpro 2010.)

### 5.3. Neuvottelutilanne

Neuvotteluissa pitää muistaa, että venäläiset ovat niin sanotusti shakin pelaajia, he suunnittelevat aina useamman siirron etukäteen. Neuvottelijat ovat kokeneita ja erikoistuneet keskustelun teknisille osa-alueille. Ulkomaalaisten tulee aina miettiä mitä tekevät ja mitä seurauksia milläkin teolla voi olla. Aina on huomioitava se mahdollisuus, että neuvotteluissa olevat henkilöt eivät välttämättä pääätä asioista vaan heidän takanaan on päättäjiä, jotka voivat olla pääosakkeenomistajia tai jopa ministeriön tasolla. Tämä rajoittaa neuvottelijoiden mahdollisuuksia, koska he voivat joutua siirtämään päätöksenteon muualle. Venäläiset ovat neuvotteluissa hyvin hierarkkisia ja asiakeskeisiä. Vitsit ja tuttavallisuus eivät kuulu venäläiseen neuvottelutilanteeseen. (Habibis 2003, 143 – 144.) Kokeneiden ja taitavien neuvottelijoiden lisäksi voi myös käydä niin, että neuvottelujen venäläinen osapuoli pitää esitelmän, mistä ei saa oikein mitään irti. Tällöin yhteistyöstä voi tulla hankalaa. (Stenholm 2011, 143.)

Neuvotteluissa tulee kuunnella tarkkaavaisesti, eikä näyttää mitään merkkejä kärsimättömyydestä esimerkiksi katsomalla kelloa tai haukottelemalla. Vaikka neuvottelut olisivat liian yleisellä tasolla tai vähäpätöisiä, niin on tärkeää olla hienotunteinen ja muistaa, että Venäjällä neuvottelujen menestymisen avain ovat hyvät henkilökohtaiset suhteet. Kovapäisyys, täsmällisyys ja tehokkuus eivät ole asioita, mitä venäläiset arvostavat. On tärkeämpää kuunnella enemmän kuin puhua. Neuvottelut ovat yleensä hitaita ja hyvin perinpohjaisia ja neuvotteluissa tulee olla kärsivällinen ja

suvaitsevainen. Tervetulopuheita käytetään paljon, vaikka ne tuntuisivat asiaankuulumattomilta. Venäläiset haluavat sen lisäksi, että tekevät omaisuutta, niin samalla tehdä jotain tärkeää maalleen ja kanssaihmisilleen. (Pavloskaya 2007, 262. 263.)

### **5.3.1. Neuvottelujen aloitus**

Neuvottelujen aloitus on hyvin tärkeä. Venäläinen pääjohtaja usein esittelee neuvotteluissa olevat henkilöt. Jos apulaisjohtaja tekee esittelyt, hän esittelee aina ensimmäisenä pääjohtajan. Esittelyt tehdään alenevassa järjestyksessä, mutta poikkeuksena naiset sekä vanhemmat ihmiset, jotka usein esitellään ensin tittelistä riippumatta. Neuvotteluissa voi olla ihmisiä, jotka eivät ota millään lailla osaa päätöksentekoon ja joita ei välttämättä esitellä lainkaan. Nämä esittelemättömät ihmiset voivat olla vähäpätöisiä virkamiehiä tai eivät liity neuvotteluihin millään lailla. Eli on huomioitava, että kaikki neuvottelupöydässä eivät välttämättä ole kiinnostuneita neuvotteluista. (Habibis 2003, 137, 140.)

Johtaja istuu yleensä pöydän päässä ja muut niin, että pomoa lähinnä ovat merkityksellisimmät henkilöt. Mitä kauempana istuu pomosta, sen vähäpätöisempi henkilö on. Pomo on se, jota pitää huomioida eniten. Vaikka apulaisjohtaja olisikin mielenkiintoisempi puhekumppani, on parempi puhua hänen kanssaan vasta neuvottelujen jälkeen. Pomolle pitää näyttää kunnioitusta ja huomioida hänet neuvotteluissa, sillä hän on se josta neuvottelujen menestys riippuu. Kannattaa myös huomioida keskijohtoa ja alempia virkamiehiä, paljon riippuu myös heistä, että miten neuvottelut sujuvat. Pieni matkamuisto tai kohtelias huomio usein auttaa asiaan. Venäjällä ajatellaankin usein niin, että on tärkeämpää miellyttää sihteeriä kuin hänen pomoaan. (Habibis 2003, 139 – 139.)

Myös ulkomaalaisten kannattaa aloittaa neuvottelut niin, että pääjohtaja puhuu ensin ja esittelee tiiminsä ja henkilöiden asemat ja heidän tärkeyden päätöksenteossa. On myös hyvä ilmoittaa neuvotteluissa heti aluksi, että mikä on vierailun tarkoitus ja mitä asiakirjoja halutaan allekirjoittaa. (Habibis 2003, 140.) Venäläiset haluavat myös yleensä jo ennen neuvotteluja tietää suuntaa antavat hinnat ja he haluavat kuulla teknisistä yksityiskohdista sekä laskelmista (Filppula 2013, 129). Olisi hyvä olla mietittynä jo

etukäteen, että neuvotteluissa on mukana vastaavan tasoiset neuvottelijat. Auktoriteettien kunnioitus ja johtajakeskeisyys kun ovat venäläisille tavanomaisia. (Finpro 2010.) Pitää aina muistaa, että viime kädessä johtaja päättää kaikesta. Johtaja on auktoriteetti mitä kunnioitetaan, johtaja näyttää suunnan mihin mennään ja allekirjoittaa usein satoja raportteja tai asiakirjoja kuukausittain. (Stenholm 2011, 142.)

### 5.3.2. Tervehtiminen ja yleisilme

Käyntikortit vaihdetaan yleensä neuvottelujen alussa. Käyntikortti kertoo henkilön aseman yhteiskunnassa. (Habibis 2003, 141.) Käyntikortin olisi hyvä olla sekä venäjäksi että englanniksi (Finpro 2010). Käyntikortit kertovat yrityksen imagosta ja korttien laadun pitää olla hyvä. Kortit tulee suunnitella venäläistä kohderyhmää ajatellen, usein suora käänös suomesta venäjäksi ei toimi. (Tiri & Peltola 2011, 155.) On myös tavallista kätellä kaikkia ihmisiä ympärillä, vaikka neuvottelut kestäisivät useamman päivän. Käsisuudelma naiselle nähdään ritarillisena eleenä ja jos ulkomaalainen nainen saa käsisuudelman, se on kunnioituksen merkki. (Habibis 2003, 141.) Tosin tämä tapa on nykyisin aika harvinainen. Poskisuudelmät ja halaukset sen sijaan ovat normaaleja sekä miesten että naisten keskuudessa. (Stenholm 2011, 148.)

Finpron maaraportin (2010) mukaan naisia ei käteltäisi ollenkaan ja liikekumppaneita teititellään ja puhutellaan sukunimellä. Naisten kättely on kuitenkin yleistymässä liike-elämän muutoksien vuoksi. Naisia kätellessä naisen tulee tehdä aloite kättelemisestä, sillä kaikki naiset eivät halua kätellä. Naiset eivät yleensä keskenään kättele toisiaan muuta kuin virallisissa tilaisuuksissa. Tällöin vanhempi nainen tekee aloitteen kättelystä. (Kairo 2013b, 88 – 89.) Arvovaltaisoin henkilö kättelee yleensä ensin ja isäntä ojentaa käden vieraille (Nikina 2011, 133). Kun on tunnettu pidemmän aikaa, voi venäläinen käyttää sekä etu- ja isännimeä. Silmiin katsominen ei ole venäläisille tyypillistä ensimmäisellä tapaamiskerralla. (Finpro 2010.) Jos työpaikan henkilökunta on nuorta, voi tällöin puhuttelu tapahtua henkilöiden etunimillä (Stenholm 2011, 148). Puhelinkeskustelut ovat lyhyitä, yleensä sovitaan tapaamisesta tai kysytään jotain pikaisesti. Kännykät soivat kaikkialla, jopa liikeneuvotteluissa, ja niihin vastataan. (Nikina 2011, 133.)

Venäjän yritysmaailmassa pukeutuminen kertoo sen missä asemassa henkilö on hierarkkisesti (Safina 2013, 100). Kallis tumma puku tekee venäläisiin aina positiivisen vaikutuksen. Venäjällä on sanonta, että sinua arvostellaan ensin olemuksen kautta ja älyn kautta vasta myöhemmin. (Habibis 2003, 141.) Pavloskaya (2007, 259) on sitä mieltä, että jos ulkomaalainen on vakavalla asialla ja esittää mielenkiintoisia ehdotuksia, niin silloin vaikka henkilö olisi farkuissa, niin se katsottaisiin länsimaalaiseksi omalaatuisuudeksi. Siisti ja konservatiivinen pukeutuminen on kuitenkin suositeltavaa ja tämä tarkoittaa miehillä pukua ja solmiota. (Finpro 2010.) Kengät ovat myös tärkeä asuste sekä miehillä että naisilla ja niiden pitää olla pukuun sopivat ja kiiltää (Stenholm 2011, 148).

### **5.3.3. Liikelahjat**

Venäläiset tykkäävät saada liikelahjoja ja voivat jopa odottaa niitä. Pienet lahjat, missä on yrityksen logo, tulisi antaa muodollisena lahjana, ei koskaan erityisenä lahjana. On parempi jättää lahja antamatta ja se laitetaan kulttuurierojen piikkiin, kuin että antaa arvottoman lahjan mikä kertoo kitsaudesta. Virallisena lahjana voi antaa yrityksen logolla varustetun lahjan, missä on esimerkiksi paikallisia piirteitä. Lahjan tulisi olla sen verran iso, että sen voi laittaa esille toimistossa ja lahjaa annettaessa kannattaa mainita, että tämä lahja kuvastaa esimerkiksi yhteistyötä maiden tai yritysten välillä. (Habibis 2003, 141 – 143.) Samaa lahjaa ei tule antaa kahta kertaa, mutta toki kukkia, suklaata tai muuta tämän tyyppistä voi antaa myös toistamiseen. Venäläisiin tekee vaikutuksen, jos liikelahjaan on kiinnitetty käyntikortti ja lyhyt viesti venäjän kielellä. (Hartikainen 2013, 52).

Sen sijaan henkilökohtaiset lahjat voivat olla miehille alkoholia; venäläiset arvostavat tyyppillisiä juomia neuvottelukumppanin maasta. Naisille puolestaan voi viedä suklaata. Myös erilaiset paperitavarat, kuten täytekynät ja nahkakansiot ovat arvostettuja lahjoja. Liikelahjan laadun ja hinnan tulee määräytyä yrityksen koon tai ehdotettujen yhteistyöprojektien mukaan. Lahjat annetaan joko keskellä neuvotteluja tai neuvottelujen päättyessä. Aluksi tulee tutustua neuvottelukumppaneihin, ennen kuin voi antaa lahjoja. On tärkeää, että lahjaa vastaanottaessa ilmaisee kiitollisuutensa, vaikka lahja näyttäisi kuinka halvalta tai tarpeettomalta. On mahdollista että lahjan antaja on nähnyt lahjan

eteen paljon vaivaa. (Habibis 2003, 141 – 143.) Lahjat pitää avata lahjan antajan nähtäessä. Jos lahja on tullut postitse, niin siitä pitää kiittää kiitoskortilla, soittamalla tai sähköpostilla. (Hartikainen 2013, 55).

Lahjapakkaukseen pitää myös kiinnittää huomiota ja sen tulee olla kaunis ja näyttävä. On myös olemassa lahjoja, mitä ei tule antaa. Paperiveitset ja yleensä terävät esineet sekä peilit venäläisten taikauskon mukaan tuovat huonoa onnea. Myös lompakoissa on erikoinen uskomus, että jos lompakon antaa tyhjänä, niin vastaanottajalle tulee rahaongelmia. Nahkaesineitä yleensäkin kannattaa välttää, sillä muslimit eivät halua tuotteita, missä on siannahkaa. Venäjällä muslimit ovat toiseksi suurin uskontoryhmä. Jos ulkomaalainen antaa kuitenkin vahingossa esimerkiksi parillisen määrän väärän värisiä kukkia, niin hänelle annetaan se helpommin anteeksi, koska hän ei tunne venäläisen kulttuurin erikoisuuksia. (Hartikainen 2013, 51 – 54.)

On myös tyypillistä, että jos yritys toimii vakituisesti Venäjällä, niin naisia muistetaan naistenpäivänä esimerkiksi samppanjalla, kukilla tai suklaalla. Liikekumppaneiden merkkipäivät kannattaa muistaa ja pienillä työpaikolla juhlitaan työntekijöiden syntymäpäiviä. (Finpro 2010.) Myös uudenvuoden aikaan on hyvä muistaa hyviä asiakkaita ja yhteistyökumppaneita lahjalla (Stenholm 2011, 146). Yleensäkin henkilökohtaisia suhteita kannattaa ylläpitää antamalla sihteereille tapaamisten järjestelyistä pienen lahjan. Myös sopimuksia allekirjoittaessa voi yhteistyökumppanille antaa vaikka korkealaatuisen kynän, millä sopimus allekirjoitettu tai nahkaisen kansion, missä sopimuspaperieja pidettiin. (Tiri & Peltola 2011, 167.)

#### **5.3.4. Neuvottelujen eteneminen ja erimielisyyksistä sopiminen**

Neuvotteluihin kannattaa olla valmistautunut hyvin ja esitellä ne asiat, mitä halutaan saavuttaa. Venäläiset yleensä odottavat, että vieras aloittaa puhumisen. Venäläiset eivät tee tarkkaa esityslistaa vaan heillä voi olla luonnos aloitusvaiheista ja he eivät lähesty asiaa järjestelmällisesti. Koska venäläisten lähestymistapa keskusteluihin on enemmänkin yleismaailmallinen, kuin että edettäisiin vaihe vaiheelta, niin se voi tuoda ongelmia myöhemmässä vaiheessa ymmärtää mitä on tarkoitus toteuttaa. Venäläiset saattavat myös aloituspuheen aikana olla teatraalisia ja selkeästi ilmaisevat tavoitteensa. Puhe voi olla pitkä ja missään nimessä ei saa näyttää kärsimättömältä. Jos

neuvotteluissa tulee umpikuja, voivat he pitkittää neuvotteluja olemalla kärsivällisiä ja ”istumalla asian alas”. Tämän taktiikan he voivat hylätä, jos vastapuoli on jämäkkä ja valmis myönnytyksiin. (Habibis 2003, 144 – 145.)

Jämäkkyuden takana pitää näkyä kuitenkin myös häivähdys ystävällisyyttä. Venäläiset tekevät niin, vaikka olisivat hyvin suorapuheisia. (Habibis 2003, 147.) Venäläiset ovat myös epäluuloisia ja yrittävät etsiä ehdotuksista piilotettuja ansoja. Tämän pelon takia he usein voivat pelata aikaa, kun tarkistavat ulkomaalaista luotettavuutta. He eivät kuitenkaan kysy suoraan, sillä pelkäävät loukkaavansa neuvottelukumppania. On siis tärkeää valmistautua neuvotteluihin huolella etukäteen ja tuoda mukana dokumentteja, mitkä todistavat luotettavuuden. Toisaalta tässä tulee vastaan se venäläinen paradoksi, että he kunnioittavat dokumentteja, mutta samalla paheksuvat niitä. Jos dokumenteista osa on venäjän kielellä, niin se tekee vaikutuksen venäläiseen kumppaniin. On myös muistettava se, että sovittuihin päätöksiin pitää saada allekirjoitus siltä henkilöltä, joka tekee viimeisen päätöksen. Myös jo luonnosvaiheisiin suositellaan, että niihin otetaan henkilön allekirjoitus. (Pavloskaya 2007, 267.)

Venäläiset ovat hyvin ystävällisiä ja tykkäävät vitsailla, mutta neuvottelutilanteisiin tällainen ilmapiiri ei sovi. Neuvottelut ovat vakavaa liiketoimintaa. Jos ei tunne venäläistä kauppakumppania hyvin, kannattaa käyttäytyä vakavasti ja jos he vitsailevat, niin hymyillä takaisin ja jos he täyttävät lasin, kilistää laseja. Hyvän vaikutelmaan venäläisiin saa, kun on vakava ja sanoo vähän. (Pavloskaya 2007, 264 – 265.) Pavloskayan (2007, 264) mukaan ruoka ja juoma ovat asioita, millä voitetaan toisen ystävyys ja luottamus. Myös virallisissa neuvotteluissa voidaan usein nostaa maljoja ja tällöin kannattaa ehdottomasti käyttää hyödyksi maljapuhe ja vastata siihen. Käytännössä mitä tahansa sanotkin, niin se nähdään hyväksymisen merkinä. Ja koskaan ei saa kieltäytyä juomasta neuvottelujen aikana. Jos et halua juoda, niin kilistä laseja ja nosta lasi huulille. (Pavloskaya 2007, 264.)

Maljasta voi kieltäytyä vain silloin, jos olet jo etukäteen ilmoittanut, että raittius johtuu esimerkiksi uskonnosta, terveydestä tai vakaumuksesta. Ruokailua ei aloiteta ennen kuin isäntä on pitänyt maljapuheen. Kolmas malja juodaan seisten ja se nostetaan naisille. (Finpro 2010.) Ruoan kanssa on sama juttu, eli vaikka olet täynnä, niin ruoasta ei saa kieltäytyä. Neuvotteluissa on myös hyvä olla tyyni ja hieman pidättynyt, älä istu tuolissa liian laiskasti. Jos venäläiset yhteistyökumppanit ovat rentoja, niin silloin voi



toimia samalla tyyllillä. Mutta jopa nuoremman sukupolven kanssa teet vaikutuksen olemalla hieman pidättäytynyt. He voivat pitää sinua hieman tylsänä, mutta arvostavat pidättäytyntä olemustasi. (Pavloskaya 2007, 264.)

Venäläisiä ei missään nimessä pidä loukata ja henkilökohtaiset tunteet otetaan huomioon. Erimielisyyksistä pitää sopia avoimesti puhumalla ja mielellään työpäivän jälkeen. Ulkomaalaisen pitää myös johtajana näyttää lujutta ja johtajuutta eikä liian aikaisin saa lähteä kompromisseja tekemään, sillä se nähdään heikkoutena. Henkilökohtaiset tunteet ja havainnot ovat venäläisille tärkeämpiä kuin faktat ja he pyrkivät pääsemään hyväksyttävään tapaan toimia vaikeissa tilanteissa. (Habibis 2003, 148 – 149.) Venäläiset ovat yleensä neuvotteluissa kohteliaita ja käyttäytyvät asiallisesti. Jos yhteistyökumppani on tutumpi, voi venäläinen näyttää enemmän tunteita ja kehua toista osapuolta kovasti. Vakavissa erimielisyystilanteissa venäläinen voi näyttää suuttumuksensa niin, että kävelee ulos huoneesta. (Tiri 2013, 11.)

### **5.3.5. Sopimuksen solmiminen**

Koska venäläisen ”kyllä” voi tarkoittaa ehkä ja venäläisen ”ei” voi tarkoittaa ehkä, niin sopimusta tehdessä tämä voi tuottaa ongelmia (Nikina 2011, 136). Sopimukset sovitaan Venäjällä aina ensin suullisesti niin, että on päästy yhteisymmärrykseen neuvottelukumppaneiden kanssa. Vedenpitäviä sopimuksia ja lakimiehiä ei arvosteta. On erittäin tärkeää huomata, että venäläisille sopimuksen voimassaolo kestää niin kauan, kuin se on hyödyllistä molemmille osapuolille. Jos olosuhteet muuttuvat, ovat venäläiset mielestään oikeutettuja muuttamaan sopimusta. Sopimukset tehdään myös kirjallisesti toimintaohjeen tai muistion muodossa. Tämä on niin sanottu aiesopimus, mutta sillä ei ole lainvoimaa vaan se määrittää sen mitä on sovittu. Kun lopulta virallinen sopimus tehdään, se tehdään sekä venäjäksi että englanniksi. (Habibis 2003, 148, 150 – 151.) Vain pääjohtajan allekirjoittama ja yrityksen pyöreällä leimalla merkitty sopimus on laillinen (Nikina 2011, 136). Venäläiset eivät pysty toimimaan ilman virallista pyöreää leimaa ja leimasimen värin täytyy olla musta tai sininen (Lybeck 2012, 20).

Sopimukseen tulee kirjata tarkasti kaikki sopimukseen sisältyvät asiat. Sopimuksessa tulee ilmetä kauppahinta ja maksuehdot sekä kuka maksaa Venäjän arvonlisäveron. Sopimuksissa pitää sopia myös toimitusehtojen lisäksi sopimusrikkomuksista

esimerkiksi viivästyssakkojen tai vahinkojen korvaamisen osalta. Riitojen ratkaisu tulisi myös olla sopimuksessa ja päättää käydäänkö sopimusprosessi Suomen lainsäädännön mukaan ja millä kielellä. (Kekki 2011, 231 – 232, 238 – 240.)

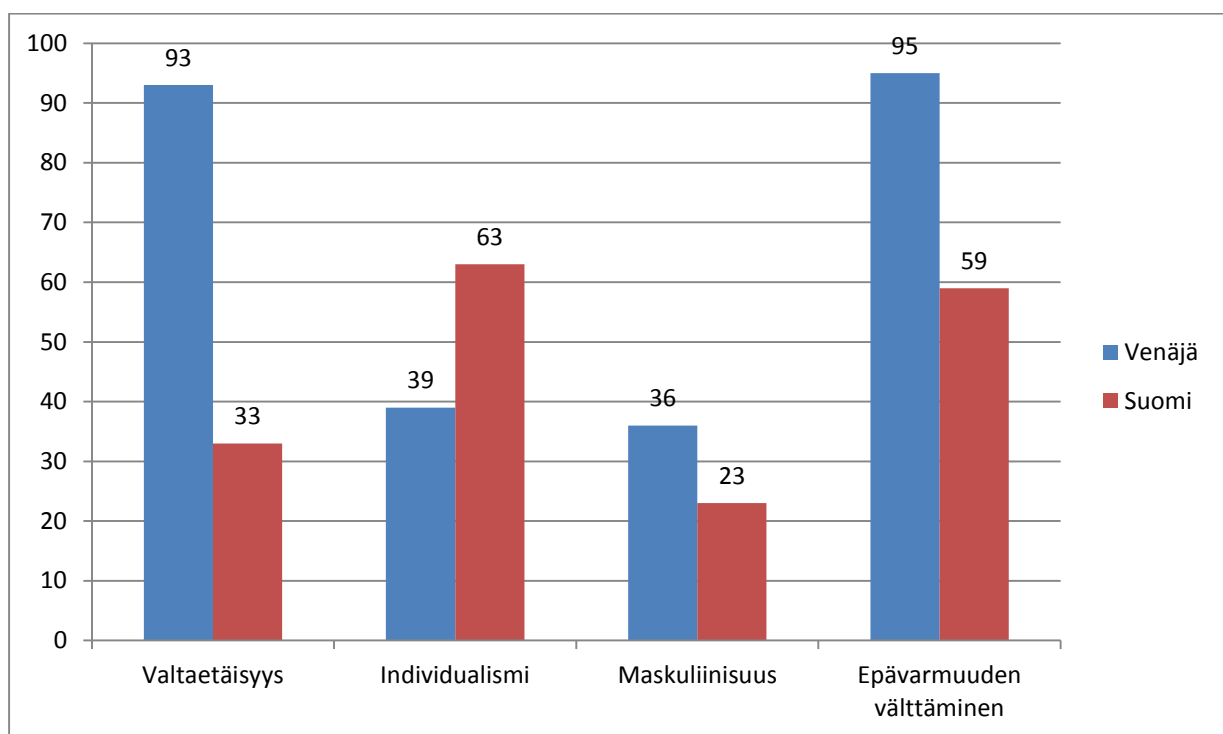
Pavloskayan (2007, 267 - 268) mukaan venäläiset tykkäävät ottaa riskejä, mutta samaan aikaan ovat todella varovaisia ja epäluuloisia. Nämä luonteenpiirteet voivat tarkoittaa sitä, että lopullista päätöstä lykätään koko ajan tuonnemmaksi (Pavloskaya 2007, 268). Venäläiset ovat hyvin ihmiskeskeisiä ja heidän henkilökohtaiset tavoitteet ovat ihmissuhteissa, arvostuksessa ja rahassa. Venäläiset voivat lopettaa sopimuksen, jos henkilökohtaiset suhteet tuntuvat heistä vääriltä. (Habibis 2003, 146.) Henkilökemian lisäksi nykyisin on myös sillä paljon vaikutusta, että tuotteet ja palvelut ovat laadukkaita ja venäläinen yritys saa parhaat ratkaisut oman yrityksensä tarpeisiin. Pidemmässä asiakassuhteissa on mahdollista että kumppanuudet muodostuvat ystävyyksiksi ja tällöin venäläinen yhteiskumppani voi kääntyä puoleen muissakin kuin työasioissa. (Nikina 2011, 133.)

Tapaamisen jälkeen kannattaa ottaa yhteyttä venäläiseen osapuoleen noin viikon sisällä ja kiittää tapaamisesta. Jos venäläisiin ei ota yhteyttä noin 3-4 viikkoon, niin he voivat käsittää niin että neuvottelut ovat unohdettu tai lopetettu. (Stenholm 2011, 143.) Pavloskaya (2007, 268) kiteyttää hyvin menestymisen edellytykset Venäjällä. Menestyminen riippuu henkilökohtaisista ominaisuuksista ja joukosta ulkoisia tekijöitä. Terve järki, businessvaisto, tarkkaavaisuus ja sietokyky sekä arvostus ulkomaalaisiin tapoihin ovat ominaisuuksia mitä tarvitaan. Myös kontaktit maassa merkitsevät paljon ja kaikkein parasta olisi jos yrityksellä olisi jo useamman vuoden kokemus Venäjältä. (Pavloskaya 2007, 286.)

#### **5.4. Hofsteden kulttuurierot**

Professori Geert Hofstede on yksi merkittävimmistä kulttuurierojen ja työpaikkaerojen tiedon edistäjistä (Mullins L.J. 2011, 27). Hän on tutkinut 70-luvun alussa kansallisten kulttuurien ulottuvuuksia ja löytänyt kulttuureista alun perin neljä eri ulottuvuutta: valtaetäisyys, individualismi vastaan kollektivismi, maskuliinisuus vastaan feminiinisyys sekä epävarmuuden välttäminen. Myöhemmin vuonna 1991 lisättiin viides ulottuvuus; lyhyen vastaan pitkäntähtäimen orientaatio. (The Hofstede Centre 2014.)

Kun verrataan Suomea ja Venäjää Hofsteden kulttuuriulottuvuuksien mukaan, löydetään isoja eroja. Suurin ero löytyy valtaetäisyydessä. Hofsteden teorian mukaan valtaetäisyys käsittelee sitä tosiasiaa, että kaikki ihmiset yhteisössä eivät ole samanarvoisia. (The Hofstede Centre 2014.) Liukkosen (2013, 132) mukaan suuren valtaetäisyyden kulttuurissa on korkea hierarkiataso, eriarvoisuutta siedetään hyvin ja arvoasteikot määrittelevät käytöstä enemmän sekä työelämässä että henkilökohtaisessa elämässä. Venäjä on suuren valtaetäisyyden maa. Hofsteden teoriassa Venäjä saa valtaetäisyydestä pisteen 93 (TAULUKKO 3.) kun Suomessa vastaava luku on 33. (The Hofstede Centre 2014.)



KUVIO 4. Hofsteden kulttuurien neljä ulottuvuutta Venäjän ja Suomen välillä. (mukaillen The Hofstede Centre 2014)

Perinteisesti suuren valtaetäisyyden venäläinen kulttuuri on nähty sellaisena, että johtajalla on luja auktoriteetti ja henkilökohtaiset suhteet alaisiin. Yrityksessä delegoidaan asioita vähän ja vastualueet ja vastuunotto yksilöillä ovat pieniä. On kuitenkin huomattava, että nämä perinteisesti mielletyt venäläisen kulttuuriin piirteet poikkeavat paljonkin eri yritysten ja toimialojen välillä. (Liukkonen 2013, 133.) Suuressa valtaetäisyyden maassa myös työnantajien ja työntekijöiden välillä näytetään enemmän

tunteita. Sen sijaan pienen valtaetäisyyden maissa kuten Suomessa työntekijät ja työnantajat kohtelevat toisiaan samantarvoisina titteleistä huolimatta. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 73 – 74.)

Venäjä saa individualismista pisteitä 39, kun taas Suomen vastaava luku on 63. Tämä tarkoittaa sitä, että venäläiset ovat kollektiivisia ja kuuluvat ryhmiin. He ovat lojaalisia ryhmän jäsenille. Henkilökohtaiset suhteet ovat siis erittäin tärkeitä Venäjällä. Sen sijaan Suomessa ollaan enemmän individualisteja, pidetään itsestä ja perheestä huolta. (The Hofstede Centre 2014.) Liukkonen (2013, 134) toteaa, että isoissa yrityksissä Venäjällä on perinteisesti ollut työntekijöiden ryhmittymistä. Työntekijät luottavat oman ryhmän sisällä toisiinsa, mutta eivät välttämättä muihin ryhmiin samassa yrityksessä. Ryhmät voivat puolustella ja peitellä virheitään. Sen sijaan Suomi pienen valtaetäisyyden maana toimii johtamisessa täysin eri tavalla. Suomalaisilla on matala toimiva hierarkia ja henkilökohtaisiin asioihin ei kajota työasioissa. Suomalainen toimii yksilönä eikä pienryhmänä. (Liukkonen 2013, 134.) Individualistin odotetaan siis sanovan omia mielipiteitä, kun taas kollektivistit menevät ryhmän mielipiteen mukaan. Individualistisessa kulttuurissa jokaisella on myös oikeus yksityisyyteen. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 130.)

Liukkonen (2013, 136) on sitä mieltä, että Suomen on pienenä vientivetoisena maana pakko ollut sopeutua käytännössä muiden maiden sääntöihin, jos on halunnut pärjätä. Tämä on pahimmillaan voinut näkyä niin, että venäläiset eivät ole koskaan syyllisiä, vaan välttelevät syyllisyyttä viimeiseen asti. Venäläisten mielestä on tärkeää rangaista aina muita, varsinkin yrityksessä alempiarvoisia henkilöitä. (Liukkonen 2013, 136.) Tämän takia syyllisyyttä vältetään viimeiseen saakka ja vastuuta ei oteta, koska ei haluta rangaistuksia (Stenholm 2011, 144).

Hofsteden mukaan korkea arvo maskuliinisuudessa näkyy siinä, että yhteiskunta toimii kilpailun, saavutusten ja menestysten kautta. Sen sijaan feminiinisydessä tärkeintä on elämän laatu ja toisista huolehtiminen ja ryhmästä erottumista ei suosita. Vaikka Venäjää voisi kuvitella maskuliiniseksi maaksi, niin yllättäen se sai vähäiset pisteet vain 36. Tässä suomalaiset ovat lähellä venäläisiä pistemäärällä 26 eli feminiinisydessä ja maskuliinisuudessa ei ole maiden välillä paljon eroa. Venäläiset useimmiten vähättelevät saavutuksiaan ja ominaisuuksiaan ja heidän mielestään hallitsevaa käytöstä ei sallita kuin ehkä pomoilta. (The Hofstede Centre 2014.) Maskuliinisuuden ja feminiinisuuden

eroja nähdään myös siinä, että feminiinisessä kulttuurissa arvostetaan vapaa-aikaa enemmän kuin rahaa ja työtä tehdään elämistä varten. Maskuliinisessa kulttuurissa ajatus taas on päinvastainen eli eletään töitä varten. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 170.)

Epävarmuuden välttämässä Venäjä saa Hofsteden tutkimuksessa erittäin korkeat pisteet 95. Suomen vastaava luku on 59. Hofsteden mukaan epävarmat tekijät saavat venäläiset varuilleen ja he ovat luoneet yhden monimutkaisimmista byrokratioista maailmassa. Epävarmuutta vältellään sääntöjen sekä kulissien avulla ja venäläisille on tärkeämpää se, että millaisia asiat ovat kuin, että miltä ne näyttävät. (Venäjän kaupan perusteet 2008, 60.) Joko esityksiä ei välttämättä valmistella neuvotteluihin, vaan keskitytään suhteiden luomiseen, tai sitten esitykset ovat erittäin yksityiskohtaisia ja hyvin suunniteltuja. Niin kauan kun venäläiset pitävät ihmisiä vieraina, he ovat muodollisia ja etäisiä. (The Hofstede Centre 2014.) Korkean epävarmuuden välttämisen kulttuureissa keskitytään enemmän sisältöön kuin prosesseihin. Korkean epävarmuuden välttämisen kulttuureissa on myös vähemmän yksityisrittäjiä ja tarve työskennellä kovasti koko ajan. Sen sijaan pienemmän luvun saaneissa epävarmuuden välttämisen kulttuureissa työskennellään kovasti vain silloin kun on tarve. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 217.)

Hofsteden mukaan venäläisten ei tarvitse saada kaikille asioille selitystä, vaan he uskovat, että on mahdotonta ymmärtää elämän monimutkaisuutta täysin. Heidän mielestään haasteena on elää hyveellinen elämä eikä tietää totuutta. Venäläiset uskovat, että totuus riippuu tilanteesta, ajasta ja asiayhteydestä. He myös pystyvät sopeuttamaan perinteitään muuttuviin olosuhteisiin ja ovat pitkäjänteisiä sekä taipuvaisia säästämään ja sijoittamaan. Venäläisillä on myös taipumusta kyynisyyteen ja pessimismiin. (The Hofstede Centre 2014.)

## 6. KVALITATIIVINEN TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja tutkimus tehdään puolistrukturoituna tai niin sanottuna teemahaastatteluna. Kvalitatiivinen analyysi eli niin sanottu laadullinen analyysi voidaan karkeasti määritellä aineiston analyysin muodon ei-numeraaliseksi kuvaamiseksi (Eskola & Suoranta, 2001, 13). Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään selvittämään asiaa kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisella tutkimukselle on lukuisia eri tutkimuksen alalajeja, kuten esimerkiksi deskriptiivinen tutkimus, etnotiede, kvalitatiivinen evaluaatio ja tapaustutkimus. Tyypillisiä yleisiä piirteitä kvalitatiiviselle tutkimukselle ovat mm. että tietoa hankitaan kokonaisvaltaisesti, käytetään laadullisia tapoja hankkia aineistoa sekä analysoidaan aineistoa monimuotoisesti ja yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 152 – 153, 155). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kokonaisvaltaisesti teemoja Venäjän kauppaan liittyen, näin ollen kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin.

Organisaatiokulttuurien tai liiketoimintakulttuurien tutkinnassa korostetaan sitä, että teoriaan pitää tutustua yksityiskohtaisesti. Kulttuuria ei voi ymmärtää ja kertoa siitä luotettavasti, jos ei ole kerännyt aineistoa laajasti. Itse tutkimus voidaan tehdä osallistuvalla havainnoinnilla tai haastatteluna. Yleensä kaikissa kulttuuriin liittyvissä tutkimuksissa etsitään toistuvia asioita, kuten käytäntöjä, uskomuksia tai puheita. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 189 - 190.) Koska tässä tutkimuksessa tutkitaan organisaatio- ja liiketoimintakulttuuria ja teoriataustaa on kerätty laajasti, niin haastattelu sopii tutkimukselle hyvin.

Aineiston koko ei kvalitatiivisessa tutkimuksessa ole niin merkittävä tekijä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Ei ole olemassa sääntöjä siihen, että miten monta aineistoa pitää tutkia. Tärkeintä on, että saadaan riittävästi tietoa. Aineiston keräämisen voi lopettaa siihen, kun tulee kylläntymisen vaihe ja tutkimusongelmaan ei saada uusista tapauksista enää apua. (Eskola & Suoranta, 2001, 61 – 62). Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin neljästä eri haastattelusta. Enempää haastatteluja ei tarvittu, koska uutta aineistoa ei enää viimeisessä haastattelussa tullut.

## 6.1. Haastattelututkimus

Haastattelututkimus voidaan tehdä strukturoituna haastatteluna, puolistrukturoituna haastatteluna tai syvähaastatteluna. Strukturoidussa haastattelussa haastattelijaa määrää kysymykset ja niiden järjestyksen ja antaa valmiit vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoidussa haastattelussa on sen sijaan myös avoimia kysymyksiä ja se on hieman vapaampi haastattelumuoto. Tähän kategoriaan kuuluvat teemahaastattelut. (Koskinen ym. 2005, 104.) Teemahaastattelussa on mietitty erilaiset teemat, mutta kysymysten järjestys voi muuttua haastattelutilanteissa. Tulevia teemahaastatteluja voidaan myös muokata aikaisempien haastattelujen perusteella. Puolistrukturoituja haastatteluja käytetään usein, kun tutkitaan jonkin ilmiön merkitystä tai vahvistetaan mittareiden pätevyyttä. (Ojasalo ym. 2014, 41, 109.)

Syvähaastattelu on kaikista vapain haastattelun muoto ja siinä mennään haastateltavan ajatuksenjuoksun mukaan eteenpäin (Koskinen ym. 2005, 104). Syvähaastattelu eli avoin haastattelu vaatii paljon aikaa ja haastateltavan täytyy olla taitava ja osata viedä keskustelua. On myös mahdollista tehdä ryhmähaastatteluja, missä on kerralla mukana noin 6 – 12 henkilöä. Ryhmähaastatteluissa mennään teeman mukaan ja tätä haastattelumuotoa käytetään yleensä kehittämistyössä. (Ojasalo ym. 2014, 41 - 42).

Haastattelu voi kestää muutamista kymmenistä minuuteista aina muutamiin tunteihin. Haastattelut olisi hyvä äänittää, sillä se antaa haastattelijalle enemmän vapautta tarkkailla haastateltavaa. Haastatteluun on myös helpompi palata, kun tilanne on äänitetty ja niin sanotut rivien välistä tulkinnat voi havaita vasta jälkeenpäin. Haastattelujen määrä tulee yleensä vastaan siinä vaiheessa, kun uudesta haastattelusta ei saa enää mitään uutta. Puhutaan niin sanotusta saturaatipisteestä eli kylläntymisestä. Haastattelujen määrä riippuu siis tutkittavasta aiheesta. Haastattelujen jälkeen kirjoitetaan auki saatu aineisto yleensä litteroimalla. (Ojasalo ym. 2014, 107, 111).

### 6.1.1. Puolistrukturoitu- eli teemahaastattelu

Puolistrukturoidun haastattelun määritelmästä on eroavaisuuksia. Toisten mukaan haastattelukysymysten muoto on kaikille sama, mutta kysymysten järjestys voi vaihtua. Toiset sen sijaan ovat sitä mieltä, että kysymykset ovat kaikille samoja, mutta ei ole ennalta määriteltyjä vastausvaihtoehtoja. Tyypillistä teemahaastatteluille on kuitenkin, että osa haastattelun näkökohdista on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Teemahaastattelussa haastattelu tehdään siis eri teemojen kautta. Kaikilta haastateltavilta kysytään samat aihealueet eli teemat, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivat erota haastatteluissa. Teemahaastattelun tuloksia voidaan analysoida sekä kvantitatiivisten että kvalitatiivisten menetelmien avulla, joten teemahaastattelu ei sido yhteen analyysiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47 - 48.)

Tämä tutkimus tehdään puolistrukturoituna- eli teemahaastatteluna. Tutkimuksessa on neljä eri teema, mitkä muodostavat haastattelurungon pääotsikot. Teemoina ovat venäläisten ja suomalaisten kulttuurierot, myyntiin liittyvät tekijät Venäjän kaupassa, logistiikan haasteet Venäjän kaupassa sekä viranomaisten rooli vientiprosessissa Venäjälle. Haastattelussa on avoimia kysymyksiä sekä taustatieto-kysymyksiä. Opinnäytetyössä on haastateltu neljää yritystä, jotka ovat tekemisissä Venäjän kaupan kanssa. Haastatteluun on valittu yrityksiä ja henkilöitä, joilla on kokemusta Venäjän kauppaan ja vientiin liittyen. Kaikilla haastateltavilla on noin kymmenisen vuoden kokemus Venäjän kaupasta, joten kaikki ovat tämän alan asiantuntijoita. Kaksi haastateltavista on myös äidinkieleltään venäjänkielisiä, joten he tuntevat Venäjän maana ja sen tapakulttuurin erittäin hyvin. Kolme yritystä on antanut luvan käyttää nimitietoja opinnäytetyössä ja yksi yritys haluaa pysyä anonyyminä. Tässä opinnäytetyössä anonyymistä pohjanmaalla sijaitsevasta metallialan Venäjän kauppaa harrastavasta yrityksestä käytetään nimeä yritys X. Haastattelin yritys x:stä projekti- ja yritysmyyntiin perehtynyttä henkilöä, jonka osa-alueena yrityksessä on Venäjän myynti. Henkilön äidinkieli on venäjä.

Toinen yritys, mitä on haastateltu tutkimukseen, on Viexpo. Viexpo on Ely-keskuksen alainen organisaatio, joka toimii valtion rahoituksella ja antaa yrityksille kansainvälistymisneuvontaa. Viexpolta haastatteluun osallistui Pietarsaaren yksiköstä Roman Kurtzhunov, kansainvälistymisasiantuntija. Roman Kurtzhunov on kotoisin Venäjältä ja työssään hän on suuntautunut venäjänkielisille markkinoille. Kolmas



haastateltava yritys on Primo Finland Oy, joka toimii muoviteollisuuden alalla ja heillä on tytäryhtiö Venäjällä. Primo Finland Oy:n haastatteluun suostui Vaasan toimipisteestä toimitusjohtaja Jari Lehtimäki, joka on samalla myös Primon Venäjän yhtiön pääjohtaja. Neljäs haastattelu tehtiin Luvata Pori Oy:n toimitusjohtajalle Markku Kalliolle. Markku Kallio toimii myös Luvatan Venäjän myynnissä ja yrityksellä on oma myyntiyhtiö Venäjällä.

Aineiston avointen kysymysten vastauksia tutkitaan sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla. Aineistosta pyritään löytämään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia. Laadullisesta tutkimuksesta saatuja tuloksia vertaillaan teoriaan ja kartoitetaan sitä kautta myös ristiriitoja tai eroja.

### **6.1.2. Haastattelun etuja ja haittoja**

Haastattelu on yksi eniten käytetyistä menetelmistä kerätä tietoa. Haastattelut käyvät hyvin kehittämistöissä ja silloin kun halutaan korostaa yksilön tuomaa informaatiota. Haastatteluilla voidaan selventää ja syventää asioita. Myös arkoja tai vaikeita asioita voidaan selvittää haastattelujen avulla. Usein aidossa toimintaympäristössä, kuten yrityksen palveluympäristössä tehdyt haastattelut antavat syvällisempää tietoa, kuin haastattelut, mitkä tehdään irrallaan asiaympäristöstä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106). Haastattelulla voidaan tutkia tuntemattomampiakin alueita. Haastattelua käytetään myös silloin, kun tiedetään, että tutkimus on monimuotoinen ja haastateltavan vastaukset liittyvät laajempaan kontekstiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.) Postikyselyyn verrattuna haastattelu antaa enemmän mahdollisuuksia muokata haastatteluaiheiden järjestystä ja tulkita vastauksia. Haastattelut ovat myös mahdollista tehdä joustavasti tilanteen mukaan ja haastattelijat yleensä saadaan mukaan tutkimukseen. On myös helpompi tavoittaa haastateltavia uudelleen, jos tarvitaan lisätietoa. (Hirsjärvi ym. 2005, 194 - 195.)

Toisaalta haastattelusta voi myös olla haittoja. Haastattelut ovat aikaa vieviä ja haastattelujen suunnitteluun menee myös paljon aikaa. Luotettavuutta haastattelussa voi heikentää se, että haastateltava haluaa antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia. Haastattelu on myös tilannesidonnainen ja toisessa tilanteessa voisi tulla toisenlaisia vastauksia. Tuloksia tulkitessa haastateltavan pitääkin miettiä, ettei yleistä tuloksia liikaa.

(Hirsjärvi ym. 2005, 195 - 196.) Haastattelun haitaksi voidaan myös lukea se, että haastattelijalla pitäisi olla tarpeellinen taito ja kokemus tehdä haastatteluja. Haastattelut aiheuttavat myös kustannuksia, jos tulee esimerkiksi puhelin- tai matkakuluja. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.) Tässä tutkimuksessa kolme haastatteluista on tehty yritysten omissa tiloissa ja yksi SOP-Metal Oy:n neuvotteluhuoneessa. Kaikkiin haastatteluihin oli varattu tunti aikaa ja oma tila haastattelurauhan takaamiseksi. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, joten mitään aineistoa ei ole jäänyt käsittelemättä, koska aineistoon on voinut palata uudelleen aina tarvittaessa.

## **6.2. Aineiston analysointi**

Aineiston analysoinnissa tulee miettiä, että kiinnostaako tutkittavaa vain tulleet yleisasiat vai onko esimerkiksi sanavalinnoilla ja kirjakielellä jotakin merkitystä tutkimukselle. Aineisto voidaan analysoida purkamalla se erilaisiin teemoihin dokumenttianalyysin avulla. Dokumenttianalyyseja ovat sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön analyysi kuvailee aineistoa sanallisesti, kun taas sisällön erittelyssä analysoidaan aineistoa määrällisesti esimerkiksi numerojen avulla. On mietittävä etukäteen, että analysoidaanko myös piilossa olevat viestit. Analyysia voidaan tehdä sanojen, lauseiden, ajatuskokonaisuuksien tai vaikka kirjainten avulla. Sisällönanalyysin tarkoituksena on saada aineisto tiivistettyyn muotoon ja selkeäksi kokonaisuudeksi. (Ojasalo ym. 2014, 110, 137, 139).

Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoidaan sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla. Sisällönanalyysi käy tutkimukseen sen puolesta, että siinä etsitään aineistosta eroja ja yhtäläisyyksiä ja mietitään tekstien tiivistämistä. Sisällönanalyysissä kuvaillaan aineiston sisältöä sanallisesti. Teemoittelu käy myös tutkimukseen sen takia, että tutkitaan tekstistä samankaltaisia yhdistäviä tai erottavia asioita tutkimuksen eri teemojen avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Koska tässä tutkimuksessa on neljä eri haastatteluteemaa, niin on luontevaa lähteä miettimään aineistoa näiden teemojen myötä.

Aineisto voidaan tulkita esimerkiksi koodaamalla tai luomalla teemakortistoja. Koodimerkit voivat olla kirjaimia tai kirjainlyhenteitä ja näitä merkintöjä käytetään tekstin kohdalla silloin, kun haastatteluissa puhutaan samoista asioista. Teemakortiston

ajatuksena puolestaan on, että koodataan aineisto eri teemojen perusteella ja näin saadaan yksi teema aina yhdelle teemakortille eli tiedostolle. Kun aineisto on saatu luokiteltua, voidaan aineistosta laadullisen tulkinnan lisäksi laskea esimerkiksi jonkin asian esiintyminen. Aineiston kvantifioimisella eli laskemisella voidaan joskus saada uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. Riippuu kuitenkin aineiston koosta, että tuoko tämä lisäarvoa tutkimukselle. (Ojasalo ym. 201, 141 – 143.)

Kun aineisto on analysoitu ja tutkimuksen tulokset ovat selvillä, tulee tulokset tulkita. Tulkinnoista vedetään myös johtopäätökset. Sisällönanalyysia kritisoidaan usein siitä, jos tutkija jättää johtopäätökset tekemättä. Koska analysointiprosessi on hyvin mekaaninen, voi myös oleellisia asioita kadota prosessin aikana. Tämän vuoksi tutkijan täytyy palata alkuperäiseen aineistoon useasti ja testata tulkintojaan. (Ojasalo ym. 201, 143 – 144.)

## 7. TUTKIMUSTULOKSET

### 7.1. Taustatiedot haastateltavista yrityksistä

#### 7.1.1. Yritys X

Opinnäytetyössä haastateltavat yritykset ovat Viexpo, Oy Primo Finland Ab, Luvata Oy ja yritys X. Yritys X halusi pysytellä anonyyminä, joten tästä yrityksestä voi sanoa niin, että se on metallialan Venäjän kauppaa tekevä yritys Pohjanmaalla. Yritys X on aloitellut Venäjän kauppaa vuosien 2004 - 2005 välisenä aikana. Henkilö, jota yrityksessä haastattelin, oli tullut taloon vuonna 2006 tekemään lopputyötä Venäjään kauppaan liittyen. Venäjän kauppa lähti yritys X:ssä vuonna 2006 enemmän liikkeelle, koska haastateltava henkilö on äidinkieleltään venäjänkielinen ja tuntee kielen, kulttuurin ja venäläisen liike-elämän mentaliteetin. Yritys X lähti vuonna 2006 omalla osastolla Pietariin metallialan erikoismessuille ja tämä suoraan paikan päälle meneminen koettiin hyväksi tavaksi saada kontakteja Venäjän suuntaan. Messut olivat metallialan yritykselle sopivat tapa kartoittaa markkinatilanne. Yritys X on myös sitä mieltä, että se auttoi asiaa, etteivät he menneet messuille suomalaisen järjestäjätahon kautta, vaan tekivät kaiken itse vaikeimman kautta. Tämä auttoi luomaan ensimmäiset yhteydet Venäjälle. Messuille osallistumista ennen oli kuitenkin teetetty ulkopuolisella markkinatutkimus yritys X:n toimialueesta ja tutkittu eri yrityksiä Venäjällä. Ulkopuolinen taho sopi Pietarin messuille tapaamisia yritysten kanssa, jotka olivat kiinnostuneita yritys X:stä. (Yritys X 2015.)

Haastateltava itse on ollut vuodesta 2006 asti projekti- ja yritysmyynnissä etenkin Venäjän vientiin liittyen. Titteli ja asema ovat vaihdelleet haastateltavalla tilanteesta riippuen, sillä Venäjällä statuksella neuvotteluissa on merkitystä. Haastateltava kertoi, että hänellä on ollut jopa kolme erilaista käyntikorttia mukana, riippuen siitä kuka pöydän toisella puolella istuu. Aluksi haastateltava oli ollut neuvotteluissa vientijohtajan nimikkeellä ja neuvotteluissa mukana oli myös yritys x:n pääomistaja. Tällä hetkellä yritys X käyttää niin sanotusti venäläistä jälleenmyyjää, joka myy heidän tuotteitaan ja heillä on pitkäaikaiset useita vuosia kestäneet kumppanuussuhteet Pietarin ja Moskovan suunnalla. Tilaukset ovat vakiintuneita ja säännöllisiä ja siltä osin voi sanoa, että se on suoraa vientiä, koska venäläinen asiakas tilaa yritys X:ltä suoraan ja tuotteet tehdään

pohjanmaalla yritys X:n tiloissa valmiiksi. Yritys X ilmoittaa Venäläiselle asiakkaalle kollimäärät ym. tarvittavat tiedot ja tekee vienti-ilmoituksen Suomen tullia varten. Vienti-ilmoitus sisältää kauppalaskut, pakkalistan sekä muut tarvittavat dokumentit. Tämän jälkeen asiakas hoitaa tavarantoimituksen venäläisen logistiikkayhtiön kanssa. Venäläinen rekka hakee tavarat, lastaa ne kyytiin ja yritys X:stä annetaan kuskille nippu papereita mukaan. (Yritys X 2015.)

### 7.1.2. Viexpo

Viexpo puolestaan on Ely-keskuksen alainen organisaatio, joka toimii valtion rahoituksella ja antaa yrityksille kansainvälistymis-neuvontaa. Viexpo on osuuskunta ja osakkaina on yrityksiä, yhtiöitä ja kuntia. Viexpo toimii niin sanotusti konsulttiyhtiönä ja yhtiön velvollisuutena on antaa yrityksille ilmaista neuvontaa. Viexpolla on myös maksullisia palveluita kuten esimerkiksi se, että he voivat toimia yrityksissä vientipääällikkönä ja viedä yrityksiä messuille. Toimipaikkoja Viexpolla on kolme Vaasassa, Kokkolassa ja Pietarsaassa ja työntekijöitä on yhteensä 10. Viexpon liikevaihto on noin miljoona- puolitoista miljoonaa ja toimialueena on käytännössä koko maailma. (Kurtzhunov 2014.)

Haastattelin Viexpolta Roman Kurtzhunovia, kansainvälistymisasiantuntijaa Pietarsaassa. Roman Kurtzhunov on kotoisin Venäjältä ja hänen toimialueeseen kuuluvat Venäjä ja venäjänkieliset maat. Kurtzhunov on aloittanut Venäjän kauppaan liittyvät tehtävät vuonna 2000 erilaisissa projektihommissa ja Viexpon palvelukseen hän on tullut vuonna 2009. Viexpossa hänen tittelinsä on kansainvälistymisasiantuntija ja Viexpon kautta hän toimii myös niin sanotusti vientipääällikkönä eri yrityksissä Venäjän vientiin liittyen. Suoranaisesti Viexpo ei tee kauppaa, mutta avustaa yrityksiä tekemään niitä esimerkiksi juuri vientipääällikön roolissa. Organisaatio avustaa myös yrityksiä siinä, että kenen kanssa kannattaa tehdä kauppaa ja millä tavoin. Roman Kurtzhunovilla on lisäksi oma yritys ja tämän toiminnan puitteissa hän on myös tekemisissä Venäjän ja venäjänkielisten maiden kanssa. (Kurtzhunov 2014.)

### **7.1.3. Oy Primo Finland Ab**

Oy Primo Finland Ab on tanskalaisen Inter Primon tytäryhtiö. Alueina Primo Finland hoitaa Suomea ja Viroa ja lisäksi heillä on tytäryhtiö Venäjällä. Primo Finlandin toimialana on muoviteollisuus ja Suomessa on kolme toimipaikkaa Vaasassa, Heinolassa ja Järvenpäässä. Vaasan yksikkö on näistä isoin ja tekee profiileja. Heinolassa sijaitsee muoviraaka-aineen sekoittamotehdas ja Järvenpäässä jälkityöstöyksikkö. Suomessa henkilökuntaa on 84 ja liikevaihto on noin 15 miljoonaa. Haastattelin Primo Finlandin toimitusjohtajaa Jari Lehtimäkeä Vaasan toimipisteessä. Jari Lehtimäki on myös Primon Venäjän yhtiön pääjohtaja eli ylin valtaa käyttävä henkilö siellä. Lehtimäki kertoi käyneensä Pietarissa työn puolesta 17 kertaa viimeisen parin vuoden aikana. (Lehtimäki 2014.)

Lehtimäki on ollut Venäjän kaupassa mukana jo vuodesta 1996 kun Primolla on aloitettu Venäjän kauppaa. Aluksi Venäjän kauppaa tehtiin pelkkänä vientinä, niin että myytiin tavaraa Suomesta suoraan Venäjälle ja yrityksellä oli edustusta Moskovassa. Tämä huomattiin kuitenkin pian hankalaksi rajamuodollisuuksien ja pitkien toimitusaikojen vuoksi, sillä ne rajoittivat Venäjän myyntiä. Yritys päätti perustaa vuonna 2005 tuotantoyhtiön lähelle Pietaria. Myös asiakkailta tuli palautetta, että toiminta pitäisi olla Venäjällä. Tällä hetkellä Primolla on Venäjällä 8 tuotantolinjaa, jotka tekevät muoviprofiileja. Venäjällä on töissä 40 ihmistä ja liikevaihto on noin 2,5 miljoonaa euroa. Primo tekee Venäjälle tuotteita, mitkä ovat hankalampia valmistaa ja muita toimittajia niille on vaikea löytää. (Lehtimäki 2014.)

### **7.1.4. Luvata Pori Oy**

Luvata Oy on ollut vuodesta 2005 asti Nordic Capital nimisen pääomasijoitusyhtiön omistuksessa. Sitä ennen Luvata oli nimeltään Outokumpu Pori Copper. Luvata on globaali yritys, jonka pääkonttori sijaitsee Lontoossa ja tehtaita on useissa eri maissa. Kaiken kaikkiaan Luvata-konserni työllistää 6000 henkilöä ja liikevaihto on 3 miljardia euroa. Luvata on jaettu kolmeen eri divisioonaan; HTS- heat transform solutions, special products ja putket. HTS-divisioonassa valmistetaan lämmönvaihtimia ja ilmastointilaitteita, special products tarkoittaa kuparisten lattatankojen ja profiilien valmistusta ja putket käsittävät kupariset teollisuusputket, mitä käytetään lämmönvaihtimissa ja ilmastointilaitteissa. Vielä neljä vuotta sitten Luvatalla oli myös

valssatut tuotteet eli levyt ja nauhat mukana valikoimassa, mutta tämä divisioona myytiin saksalaiselle Aurubis Oy:lle ja Suomessa uuden yhtiön nimeksi tuli Aurubis Finland. Luvatan Porin toimipisteessä sekä Malesiassa valmistetaan erikoistuotteita. Porin toimipisteessä työskentelee 330 henkilöä ja liikevaihto on 200 miljoonaa euroa. (Kallio 2015.)

Tutkimusta varten haastateltiin Luvatan Porin toimipisteessä työskentelevää group manager eli tuoteryhmäpäällikkö Markku Kalliota. Markku Kallio vastaa Porissa vakio- eli standardikuparituotteiden sekä pinnoitusanodien myynnistä. Pintakäsittelyteollisuus käyttää pinnoitusanodeita mm. kuparimalla piirilevyjä kylpyhuonekalusteisiin. Vakiotuotteet sen sijaan pitävät sisällään lattatankoja, vedettyjä kuparituotteita, profiileja ja nauhoja. Näitä tuoteryhmiä valmistetaan Porissa suuri määriä, vakiokuparituotteita noin 7000 tonnia ja pinnoitusanodeita noin 5000 tonnia vuodessa. Ne ovat yrityksen niin sanottu kivijalka ja sen lisäksi tehdään jonkin verran kalliimpia erikoistuotteita. (Kallio 2015.)

Markku Kallio on ollut Venäjän kaupassa mukana vuodesta 2000 saakka myyntitehtävissä. Luvata on harjoittanut Venäjän kauppaa kymmeniä vuosia ja Kallio kertoo, että heillä on myyntiyhtiö Pietarissa. Aluksi kauppaa Venäjälle on tehty suoraan, mutta pian on havaittu, että on järkevää perustaa oma yhtiö Venäjälle, koska Venäjällä on niin paljon mahdollisuuksia. Myynti on sen verran suurta, että kannatti pistää oma yritys pystyyn ja palkata henkilöitä sinne. Venäjällä ei ole Luvatalla mitään valmistusta, mutta yhtiössä työskentelee 4 naishenkilöä, jotka ovat venäläisiä ja hoitavat Venäjällä myyntiä ja asiakassuhteita. Suurin osa Luvatan Venäjän yhtiön asiakkaista sijaitsee Pietarin seudulla, joten kuljetusmatkat eivät ole niin pitkiä. Toki jonkin verran asiakkaita on myös Moskovassa ja muualla Venäjällä. Kallio kertoo, että he käyvät Porista asiakkaiden luona Venäjällä muutaman kerran vuodessa ja kerran vuodessa järjestetään asiakastilaisuus, johon kutsutaan tärkeimmät asiakkaat. Tilaisuus pidetään joko Porissa, Helsingissä tai Pietarissa. Tilaisuudet on hyvä tapa pitää yllä suhteita ja samalla kertoa yrityksen tilanteesta ja kehityksestä. (Kallio 2015.)

Tuotteille on hyvä kysyntä, vaikka paikallisia kuparin valmistajiakin löytyy runsaasti. Lähinnä erikoistuotteet ja erikoispuhtaat kuparit ovat Luvatan myyntiartikkeleita Venäjällä, jonkin verran myös peruskuparilattoja ja kupariprofiileja, missä vaaditaan puhtautta ja mittatarkkuutta. Peruslattatankoja myydään tukkureille Venäjällä. Luvata

Porin erikoisuus on happivapaa OF-kupari, kun normaalisti Keski-Euroopassa ja Venäjällä käytetään hapellista ETP-kuparia. Joissakin sovelluksissa tarvitaan kuitenkin tätä happivapaata kuparia ja siksi osa asiakkaista haluaa sitä laatua ja myös tukkurit pitävät sitä varastossa. Tämän lisäksi erikoisempia kupariseoksia ja kuparimuotoja ei Venäjällä juuri tehdä ja niitä tarvitaan siellä esimerkiksi ohuihin putkiin ja generaattoreihin. Erikoispuhtaita kupariseoksia käytetään myös esimerkiksi sairaalalaitteissa, magneettiskannereissa ja fysiikan tutkimuslaitoksissa kiihdyttimissä. Hinnalla ei sinällään voi kilpailla, koska Kallion mukaan venäläisten kuparinvalmistajien hinta on huomattavasti halvempi kuin länsimaalaisten laatu. (Kallio 2015.)

## **7.2. Venäläisten ja suomalaisten kulttuurierot**

### **7.2.1. Henkilökohtaisten suhteiden tärkeys**

Kaikissa haastatteluissa tuli esille henkilökohtaisten suhteiden tärkeys Venäjällä ja sitä painotettiin kovasti. Monesti esimerkiksi Euroopassa voidaan Kurzhunovin mukaan tehdä kauppaa niin, että ei välttämättä edes tavata ihmisiä. Venäjällä sen sijaan on pakko tavata ihmiset henkilökohtaisesti, jos haluaa tehdä yhteistyötä. Kurtzhunov painottaa sen tärkeyttä, että jos venäläinen asiakas on käynyt tutustumassa yritykseesi, niin vastavierailu on ehdottomasti tehtävä. Venäjälläkin markkinat ovat suppeat ja kilpailu on kovaa, joten mitä parempia suhteita sinulla on, sitä parempi mahdollisuus on tehdä kauppaa. (Kurzhunov 2014.) Myös yritys X painotti sitä, että venäläiset haluavat tutustua sinuun ihmisenä ja nähdä oletko sellainen henkilö, jonka kanssa he haluavat toimia liikekumppanina. Yritys X:n mukaan luottamukselliset suhteet saadaan vain tapaamalla ihmisiä henkilökohtaisesti ja monesti tapaamiset kestävät useita päiviä. (Yritys X 2015.)

Lehtimäki kertoo myös, että venäläisten ajatusmaailmaa täytyy tuntea ja pyrkiä sopeutumaan heidän tapoihinsa työskennellä. Vaikka venäläisillä on samankaltainen koulutus ja tittelit kuin suomalaisilla, niin heidät opetetaan ajattelemaan eri tavalla jo lapsesta saakka. Jos yrittää väkisin viedä suomalaista ajattelutapaa Venäjälle, niin venäläisten kanssa toimiminen on vaikeaa. On siis helpompi työskennellä heidän kanssaan, kun sopeutuu heidän tapaan tehdä asioita. (Lehtimäki 2014.) Hierarkialla on Lehtimäen (2014) ja Kallion (2015) mukaan valtavan merkitys venäläisessä



businesskulttuurissa. Mitä suurempi auktoriteetti on, sitä suurempi merkitys sillä on. Lehtimäen mukaan hyvä esimerkki tästä on, että Primolla on nuori nainen varapääjohtajana, mutta Venäjälle isompien asiakkaiden luokse neuvotteluihin mentäessä, varapääjohtajan täytyy pyytää Lehtimäki mukaan neuvotteluihin, jotta saadaan yrityksestä tietynlainen kuva. (Lehtimäki 2014.)

Myös yritys X kertoi, että esimerkiksi vientiasistentin on mahdotonta päästä johtajan puheille, sillä on tärkeää olla neuvottelukumppanin kanssa samanarvoisessa asemassa. Jos yrityksen omistaja on mukana neuvotteluissa, niin se herättää venäisissä luottamusta, että yritys on tosissaan liikkeellä. Usein neuvotteluissa venäläisten puolella on ollut ostaja sekä yrityksen omistaja. Kun yritysten väliset suhteet on saatu vakiintumaan, niin sitten riittää, että myyjä on paikalla ilman yrityksen omistajaa. Slaavilaisessa kulttuurissa luottamus täytyy kuitenkin ensin saavuttaa vieraillemalla yrityksessä. (Yritys X 2015)

Kun suhteet venäläiseen yritykseen ovat todella hyvät, silloin on vahvoilla, jos pääsee tapaamaan venäläisen yhteistyökumppanin perhettä. Yritys X kertoo, että monesti henkilösuhteet voivat tällöin jatkua, vaikka henkilö Venäjällä vaihtaisi työpaikkaa. Yhtäkkiä voi huomata tekevänsä hänen kanssaan jotain muuta kauppaa kuin aikaisemmin. Venäjällä työpaikan vaihtaminen on yleistä ja yritykset voivat myös nopeasti muuttaa muotoaan ja nimeään. On myös mahdollista, että jos on todella hyvät suhteet, niin hinta ei ole se ratkaiseva tekijä. Venäläinen ostaja voi valita yhteistyökumppanin suhteiden perusteella, ei sillä, että kilpailijoilla on hieman edullisemmat hinnat. Koska Venäjällä muutokset tapahtuvat niin nopeasti, niin senkin takia on hyvä käydä paikan päällä välillä katsomassa, että kaikki on hyvin. Aina ei voi luottaa sähköpostitse tulevaan viestintään, vaan on hyvä itse tarkistaa tilanne. (Yritys X 2015.)

Lehtimäki antaa myös vinkin, että jos aikoo perustaa yritystä Venäjälle, niin kannattaa hankkia hyviä kontakteja yrityksistä, joilla on samantyyppistä toimintaa. Parasta olisi, jos se olisi suomalainen yritys, sillä sieltä saisi hyvää tietoa siitä, miten kannattaa toimia. Lehtimäen mukaan yritykset kyllä kertovat, jos heiltä kysytään ja tämä on hyvä tapa löytää ne asiat, mitä pitää tehdä ja kenen kanssa asioida. Viranomaisista ei sinällään tarvitse huolehtia, ne löytävät kyllä sinut, toteaa Lehtimäki. (Lehtimäki 2014.) Kurtzhunov antaa ajattelemisen aiheita siitä, että hänen mielestään Venäjällä on niin paljon

kansallisuuksia, jonka vuoksi ei kannata yleistää kulttuuria slaavilaiseksi, vaikka enemmistö on slaavilaisia. Hän antaa esimerkkejä siitä, että kaupan alalla Venäjällä ovat armenialaiset vahvasti mukana toiminnassa, rakennusalalla turkkilaiset ja elintarvikepuolella tukkukaupassa azerbaidzanilaiset. Venäjällä väestö on siis hyvin kirjavaa ja riippuu toimialastakin kenen kanssa on tekemisissä. (Kurzgunov 2014.)

### **7.2.2. Aikakäsityksen eroavaisuudet ja businesspukeutumisen säännöt**

Kulttuurista tuli haastatteluissa esille venäläisten hieman erilainen aikakäsitys sekä businesspukeutumisen tärkeys. Kallion (2015) mukaan kokoukset Venäjällä voivat viivästyä ja siitä ei pidä hermostua. Myös Lehtimäki (2014) toteaa, että toimittajien oletetaan olevan ajoissa, mutta jos he itse myöhästyvät, niin se johtuu liikeneruuhkista. Kurzgunov on kuitenkin sitä mieltä, että jos soittaa ja kertoo, että myöhästyy jonkin esteen vuoksi, niin se on hyväksyttävää kuten Suomessakin. Sen sijaan voi olla virallisia tapahtumia, missä etiketti vaatii ajoissa olon. (Kurzgunov 2014.)

Kurzgunov kertoo, että kerran neuvotteluihin mentäessä heille oli sanottu että paikasta A paikkaan B on neljän kilometrin matka ja 40 minuuttia riittää matkaan hyvin. Ruuhkan takia he myöhästyivät puolitoista tuntia, mutta silti asiakas, ison rakennusyhtiön johtaja oli ymmärtäväinen ja odotti. (Kurzgunov 2014.) Ruuhkasta yritys X kertoo myös hyvän esimerkin, että heillä taksimatka mennessä rautatieasemalta messukeskukselle Pietarissa kesti 20 minuuttia ja tullessa ruuhka-aikaan sama matka kesti yli 3 tuntia. Moskovan ruuhkat ovatkin sitten jotain aivan muuta. Eli ruuhkiin täytyy varautua. Yritys X on myös sitä mieltä, että mitä ylemmällä päällikkötasolla henkilö Venäjällä on, niin sitä enemmän aikakäsitys hämärtyy. Päälliköiden ei tarvitse edes perustella syytä miksi he ovat myöhässä, vaan se pitää vaan tietää ja ymmärtää. (Yritys X 2015.)

Yritys X kertoo myös haastattelussa, että businesstapaamisia ei kannata yhdelle päivälle sopia kuin korkeintaan kaksi juuri aikataulujen venymisen ja ruuhkien takia. Kannattaa siis olla joustava ja panostaa pariin haastatteluun kerralla. Varsinkin messuille on hankala saada isoja päätöksiä tekeviä ihmisiä, jos heillä ei ole messuille muuta asiaa ja sen takia neuvottelujen aloitusajat voivat myös venyä. (Yritys X 2015.) Lehtimäki (2014) kertoo haastattelussa myös aikakäsityksestä, mikä liittyy venäläisten ostomentaliteettiin. Jos kyseessä on uusi tuote, niin Suomessa ymmärretään, että tuotekehitys ja tuotteen

saaminen valmiiksi kestävät oman aikansa. Venäläiset sen sijaan haluavat, että tuote on heti valmis. Jos venäläisillä on rahat valmiina, niin heidän on vaikea ymmärtää, että miksi he eivät saa tuotetta heti. Lehtimäen mukaan on erittäin tyypillistä, että siinä vaiheessa venäläinen etsii toisen toimittajan. (Lehtimäki 2014.)

Etiketti on myös tärkeässä osassa etenkin suurissa yrityksissä. Businesspukeutumisessa suositaan tummaa pukua ja kravattia miehillä. Tosin Kallio toteaa, että pienemmissä ja nuoremmista yrityksissä etenkin Pietarin alueella on myös jo enemmän länsimaalaisempia tapoja toimia. Siellä voi tulla päällikkötasollakin vastaan henkilöitä, joilla on farkut ja neule päällä. Yleensä kuitenkin näissäkin yrityksissä pääjohtaja esiintyy muodollisesti. (Kallio 2015.)

### **7.2.3. Neuvotteluissa huomioitavaa**

Tapaamisten sopiminen ei Kallion mukaan onnistu Venäjällä ottamalla suoraan yhteyttä pääjohtajiin. Tapaamisten sopiminen on yleensä sihteereiden tehtävä ja yhteydenotot menevät väliportaitten kautta. (Kallio 2015.) Kun on tavannut yrityksen edustajan vaikka messuilla, niin Kurtzhunovin (2014) mukaan kannattaa ottaa yhteys yrityksen edustajaan noin viikko tai viimeistään puolitoista viikkoa messujen jälkeen. Lehtimäki toteaa, että venäläisten neuvottelutyyli voi olla aggressiivisempaa kuin suomalaisten, varsinkin jos on tarve saada tietty kauppa. Suomalaiset eivät kuitenkaan saa käyttäytyä aggressiivisesti, sillä silloin venäläiset voivat vetäytyä kuoreensa. Yleisesti ottaen neuvottelutyyliä ei kuitenkaan nähdä mitään suurempia eroja, lähinnä erot liittyvät Lehtimäen mielestä kulttuuriin ja historiaan ja siihen miten venäläiset on opetettu hoitamaan asioita. Kun puhutaan tuotteista ja niiden tekemisestä, niin neuvottelut ovat samantyyllisiä ja Venäjällä on myös paljon yrityksiä, joilla on länsimainen tapa toimia. (Lehtimäki 2014.) Kurtzhunov (2014) painotti sitä, että pitää osata neuvotella. Venäläiset eivät halua kuulla sellaista, että meillä on paras teknologia jne., vaan pitää osata selittää asiat kunnolla (Kurtzhunov 2014).

Neuvotteluissa täytyy varmistua siitä, että vastapuoli on sellaisessa asemassa, että pystyy tekemään päätöksiä. Vastapuolen pitää olla vähintään samalla tasolla oleva henkilö esimerkiksi ostopuolen ihminen tai jossakin korkeassa virassa oleva. (Yritys X 2015) Esimerkkinä yritys X mainitsee, että heillä on ollut tilanteita, missä vastapuoli on

neuvotteluissa tiennyt teknisesti kaiken mahdollisen ja esittänyt paljon kysymyksiä, mutta kun on tullut kaupanteon aika, niin tämä henkilö on kertonut, että esittelee asian sille, joka päättää asiasta. Yritys X:n mukaan yleensä ylimmät johtajat tai jopa pelkästään general director tekee kaikki ostoon liittyvät päätökset. Tällaisessa tilanteessa, jos on neuvotellut teknisen asiantuntijan kanssa, kannattaa pyytää mahdollisuutta tavata päättävä henkilö. Avainjuttu neuvotteluissa on päästä sen päättävän henkilön puheille. Yleensä tätä päättävää henkilöä eivät kiinnosta tekniset ym. pienet asiat, vaan hän kuuntelee suosituksia esimerkiksi tekniseltä johtajalta ja katsoo tuotteet, hinnat ja päättää niiden perusteella, että oletko sellainen henkilö, jonka kanssa voi asioida. (Yritys X 2015)

#### **7.2.4. Liikelahjat ja kestitseminen yleistä**

Lehtimäen (2014) mukaan Venäjällä on tyypillistä antaa pienimuotoisia liikelahjoja samalla tavalla kuin Suomessakin. Yritys x:n (2015) mukaan venäläiset pitävät siitä, että heille annetaan liikelahjoja ja suomalainen design on heidän suosiossaan. Lehtimäki (2014) myös lisää, että kalenterit ovat suosittuja lahjoja. Kallio (2015) puolestaan kertoo, että he ovat vieneet asiakkailleen esimerkiksi kuulakärkikyniä, juomia ja venäjänkielisiä kirjoja, jotka kertovat Suomesta tai Porista, missä Luvata sijaitsee. Myös venäläisiltä voi tulla mitä ihmeellisimpiä liikelahjoja, yritys x (2015) kertoo, että yksi heidän asiakkaistaan toi oman mehiläistarhan hunajaa sekä rinkeleitä.

Usein lahja voi olla myös kestitsemistä, sitä että mennään ravintolaan syömään, konserttiin tai teatteriin. Kallion mukaan yllättävän moni asiakkaista osallistuu asiakastilaisuuksiin. Luvatalle on hyödyllistä se, että Venäjän toimipisteeltä tulee aina joku jo asiakkaan mukana käymään Suomessa. Näin suhteita voidaan ylläpitää jo matkan aikana. (Kallio 2015.) Myös yritys X harrastaa asiakkaiden kutsumista Suomeen vaikka pidennetyksi viikonlopuksi. Yleensä Venäjällä käydessä neuvotteluihin käytetty aika on rajattu ja siellä voi olla erilaisia häiriötekijöitä. Mutta kun venäläiset kutsutaan Suomeen, niin suomalainen yritys on etuasemassa, koska venäläiset ovat käytettävissä koko ajan. Etenkin Pietarista ja Moskovasta tulevat venäläiset arvostavat suomalaista luontoa ja puhtautta ja yritys x on vuokrannut usein mökin viikonlopuksi vierailleen jostain järven rannalta. Pakolliset neuvottelut on hoidettu torstain ja perjantain aikana ja

loppuaika on venäläisille niin sanottua minilomaa eli on saunottu, kalastettu jne. Tästä jää yritys x:n mukaan miellyttävä kuva venäläisille ja he haluavat tulla toistekin. Toki ensin täytyy luoda hyvät suhteet ja käydä itse paikan päällä ennen kuin näin voi tehdä. (Yritys X 2015.)

Myös venäläisillä on tapana kestitä vieraita. Venäläiseen kulttuuriin liittyy alkoholi eli istutaan pitkään iltaa ja juodaan vodkaa sekä syödään suolakurkkuja jne. Ravintolaillalliset kestävät useita tunteja ja siellä syödään, juodaan, nauretaan ja jutellaan. Siellä myös pidetään puheita, tarjotaan juomia sekä kilistetään ja nostetaan maljoja esimerkiksi hyvälle tulevaisuudelle ja yhteistyölle. Yritys x:n mukaan se ei ole edellytys kaupankäynnille, mutta illanistujaiset ovat hyvä tapa luoda suhteita ja saada sitä kautta kauppaa. Alkoholista voi myös kieltäytyä, ei se tarkoita kaupankäynnin loppumista, mutta pitää kertoa hyvä perustelu juomattomuudelle ennen illan alkua. (Yritys X 2015.)

### **7.2.5. Haasteita ja ongelmia kulttuuriin liittyen**

Yritys X on sitä mieltä, että suuri haaste on isot vanhat yritykset Venäjällä, joiden johtoportaan istuu neuvostoajan ajattelutavan omaavia vanhempia henkilöitä. Nämä yritykset eivät joustu ja hierarkia on todella korkea. Yritys X kertoo sen olevan erittäin haasteellista, että Suomesta tuleva myyntiedustaja, jonka käyntikortissa lukee sales manager, otetaan vakavissaan vastaan. Tämä johtuu siitä, että venäjällä manager-titteli on erittäin huono. Venäjällä täytyy olla tittelissä director, joko general, export tai sales director tai täytyy olla yrityksen omistaja, jotta voi tehdä päätöksiä. Suurissa vanhoillisissa yrityksissä täytyy olla myös erittäin kohtelias ja toimia normien ja etiketin mukaan. Esimerkiksi yritys X:n Moskovassa sijaitseva asiakas on vanhoillinen, mutta sen sijaan Pietarissa sijaitseva asiakas on taas päinvastoin erittäin nuorekas, henkilöt ovat hyvin koulutettuja ja kielitaitoisia. Eli riippuu ihan kenen kanssa tekee kauppaa, että miten käyttäytyään. (Yritys X 2015.)

Toinen haaste yritys X:n mukaan on venäjän kieli. Venäjällä täytyy osata venäjän kieltä, sillä muulla kielellä asiointi ei onnistu. Englannilla ei pärjää, pitää osata kieltä itse tai hankkia tulkki, sillä jo normaalit arkipäivän toimet kaupungilla ja liikkuesssa ovat hankalia ilman venäjän kielen osaamista. (Yritys X 2015.) Kallio on myös huomannut, että on

erittäin tärkeää, että päivittäistä myyntiä hoitavat henkilöt ovat kotoisin Venäjältä ja puhuvat venäjää äidinkielenään. Näin myyjät tuntevat venäläisen kulttuurin, kauppatavat ja pystyvät luomaan pitkäaikaisia suhteita asiakkaiden kanssa. Asiakkaat haluavat myös keskustella venäjän kielellä, vaikka kyseessä olisi kuinka suuri yritys ja he osaisivat englantia. (Kallio 2015.)

Kallio kertoo, että yleensä tapaamisissa käy aina niin, että Luvatan Venäjän yhtiön työntekijät joutuvat toimimaan tulkkeina ja kääntämään keskustelun. Venäläiset arvostavat sitä ja tuntevat, että heitä palvellaan, kun he voivat toimia omalla kielellään. Luvatalta on yksi erinomainen etu, sillä heidän Venäjän toimipisteen yksi työntekijä osaa myös suomea eli hän voi kääntää keskustelua suomesta venäjäksi. Luvata korostaa myös sitä, että nämä paikalliset henkilöt ovat tärkeitä jo senkin takia, että he ovat erittäin hyvin selvillä Venäjän tilanteesta ja siitä missä mennään. He tietävät kertoa, jos on tulossa muutoksia. (Kallio 2015.) Myös Kurtzhunov toteaa, että venäjän kielen taito on tärkeää, sillä venäjänkielen taitoisena voi suojautua riskeiltä paremmin. Venäläiset voivat olla erittäin ovelia ja jopa ostaa käyttämäsi agentin, joten on tärkeää, että yrityksellä on luotettava henkilö, joka osaa venäjää. (Kurtzhunov 2014.)

Haaste sinällään on yritys x:n mukaan se, että venäläiset ovat teknisesti äärimmäisen taitavia, he tietävät sinusta kaiken ja heidän osaamista ei missään nimessä pidä aliarvioida. Yritys X:lle on tullut tilanteita, missä heidän Pietarin asiakas on ottanut yhteyttä ja kysynyt, että miten pystytte tähän vastaamaan, kun kilpailija on tullut markkinoille ja kehittänyt tuotteesta paremman version. Tällaisissa tilanteissa yritys X:n mukaan täytyy kuulostaa luottamusta herättävältä ja luvata tutkia asiaa ja palata siihen. Pitää siis olla valmis yllättäviin tilanteisiin. (Yritys X 2015.) Lehtimäki myös kertoo, että jos tuote on sellainen, mille ei ole olemassa toista toimittajaa, niin silloin venäläiset voivat oppia, että tuotetta ei saa heti. Mutta jos tuotetta on paljon tarjolla, niin silloin logistiikalla ja saatavuudella on suuri merkitys. Venäläiset ovat myös Lehtimäen mielestä oppineet siihen, että maksamalla ja suhteilla saa mitä haluaa ja näitä kahta käytetään häikäilemättömästi hyväksi. (Lehtimäki 2014.)

Venäläiseen kulttuuriin liittyen voi tulla yllättäviä tilanteita. Lehtimäki kertoo, että heillä kävi esimerkiksi Primolla Venäjällä verotarkastaja. Kun verotarkastaja ei kolmen viikon jälkeen löytänyt mitään, mistä voisi sakottaa, niin hän halusi Lehtimäen puhutteluun ja kertoi, että Primon pitäisi lopettaa lainmukainen palkanmaksu ja maksaa osa laittomasti

pöydän alta. Sitten verotarkastaja löytäisi tämän virheen ja hän ei kertoisi asiasta eteenpäin, jos Primo maksaisi hänelle sovitun summan. Siinä yritys säästäisi paljon veroissa. Lehtimäki kertoi myös toisen esimerkin, että tällaiset lahjontayritykset tulevat selkeästi ilmi myös vaikka palotarkastuksissa. Vaikka yrityksessä olisi kuinka hienot laitteet, niin tarkastus ei mene läpi, jos ei osta edes yhtä vaahtosammutinta palotarkastajan sukulaiselta. Tällaisia pieniä asioita voi joutua pakosti tekemään, jos ei halua että tehtaan toiminta loppuu. (Lehtimäki 2014.) Kallio mainitsee myös, että Venäjälle mennessä tarvitaan business viisumi. Siinä on yleensä 11 päivän hakuaika ja se pitää uusida kerran vuodessa. Tämä hankaloittaa jonkun verran myös liiketoimintaa, koska viisumin hankkimiseen tarvitaan tietty aika ja vakuutustodistukset. (Kallio 2015.)

Yksi haaste on myös Suomen päässä se, että on hankala löytää tahoa, jolla on syvällistä tietoa Venäjistä. Yleensä tiedon joutuu kaivamaan itse, koska kotimaiset konsultit ym. pystyvät yleensä antamaan vain perustiedot. Lehtimäki on itse Suomen vientipiirissä mukana, niin hän on monesti joutunut toteamaan, että konsultit eivät tiedä mitään. Lehtimäen mukaan konsultit tarjoavat edelleen samaa tietopakettia Venäjistä kuin kymmenen vuotta sitten. (Lehtimäki 2014.)

### **7.3. Myyntiprosessi ja maksukäytännöt**

#### **7.3.1. Pakollinen yhteistyösopimus**

Lehtimäen (2014) mukaan myyntiprosessi on siinä mielessä erilainen Venäjällä, että kaikki sopimukset ja asiat on paljon tarkemmin hoidettu kuin Suomessa. Myös yritys X toteaa, että myyntiprosessi eroaa suomalaisesta käytännöstä juuri byrokratian ja paperisotkujen vuoksi. Aina ensimmäisenä pitää tehdä yhteistyösopimus kahden yhtiön välillä ja tämä sopimus antaa mahdollisuuden tehdä kauppaa. Ei ole mahdollista, että kauppaa tehdään vain niin, että asiakas tulee ja tilaa tuotteen. Tämä käytäntö Venäjällä onnistuu vain kuluttaja-asiakkaille. Venäjällä yritysten välillä ei voida tehdä kauppaa, ennen kuin yhteistyösopimus on tehty. (Yritys X 2015.) Lehtimäki (2014) mainitsee, että tämä koskee myös Primon Suomen ja Venäjän yhtiöitä, eli myös tytäryhtiön kanssa

täytyy olla sopimus, missä määritellään kaupan ehdot. Kurzhunov (2014) kuitenkin huomauttaa, että toimitussopimus ei välttämättä ole vielä tae siitä, että pääsee toimittamaan tuotteita.

Yhteistyösopimuksessa täytyy kertoa, että yritys A ostaa yritys B:ltä sovitun hinnaston mukaisin hinnoin sovittuja tuotteita ja sopimus on voimassa sovittuun päivään asti yleensä maksimissaan pari vuotta. Sopimuksessa tulee mainita myös sopimuksen arvo, mitä luokkaa vuosiosot ovat ja kaikki mahdolliset force majeure lausekkeet. Ilman tällaista sopimusta venäläinen yritys ei saa tilata tai myydä tavaraa. Yleensä nämä sopimukset ovat siis yritys x:n mukaan lähinnä venäläistä yritystä varten, eikä niissä ole tullut ongelmia. Toki kannattaa luetuttaa sopimus ammattilaisella läpi. (Yritys X 2015.) Lehtimäki toteaa, että kun tämä sopimus on kunnossa, niin kaupankäynti on normaalia, tilataan ja toimitetaan tuotteet. Ero on siinä, että jos Suomessa tarvitaan 3 paperia, niin Venäjällä niitä tarvitaan 21 eli toiminta on byrokraattisempaa. (Lehtimäki 2014.)

Sopimukseen vaaditaan leima ja leimasimen täytyy olla sininen ja pyöreä. Venäjällä ainoastaan pyöreä leima on virallinen ja suorakulmaista ei hyväksytä. Viimeistään siinä vaiheessa, kun venäläinen asiakas yrittää proformaa vastaan maksaa laskua, niin pankki hylkää sen, jos siinä ei ole virallista pyöreää leimaa. Kaikissa Suomesta lähtevissä dokumenteissa, niin proformassa, pakkalistassa kuin kaikissa liitteissä on oltava allekirjoitus ja yrityksen leima. Sopimukset täytyy olla pääjohtajan allekirjoittamia. (Yritys X 2015.) Kallio (2015) mainitsee vielä, että allekirjoitukset tulee tehdä arkistointia kestäväällä kynällä. Koska Lehtimäki on Primon Venäjän yhtiön pääjohtaja, hän joutuu usein Pietarissa käydessään allekirjoittamaan erilaisia yritysten välisiä sopimuksia jopa kahden kolmen tunnin ajan. Venäjän yhtiön varapääjohtaja on saanut Lehtimäeltä valtakirjan, jolla hän voi allekirjoittaa päivittäisiä lähetyksiä tai matkadokumentteja, jos joku myyjä lähtee asiakaskäynnille. Muuten toiminta olisi hankalaa, koska pääjohtaja on Suomessa. (Lehtimäki 2014.)

Kallio kertoo myös, että sopimukset tulee olla käännettyinä sekä englanniksi että venäjäksi ja on tärkeää, että asiakkaalle palautetaan alkuperäinen kappale sopimuksesta. Skannattuja ja sähköpostilla lähetettyjä sopimuksia ei yleensä hyväksytä. (Kallio 2015.) Sopimukseen kannattaa Kurzhunovin mukaan laittaa riidan ratkaisupaikaksi muu kuin Venäjä ja oikeudenkäynnin asiointikielenä ei kannata käyttää venäjää. Usein Suomen ja Venäjän välisiin sopimukseen laitetaan riidan ratkaisupaikaksi Helsingin



käräjäoikeus, välimiesoikeus tai kauppakamari. Jos puhutaan miljoonakaupoista, niin silloin paikaksi voi laittaa Tukholman välimiesoikeuden. (Kurzhunov 2014.)

Kallion mukaan toimittajayritykseltä sinänsä vaaditaan Venäjällä samoja asioita kuin Suomessakin. Pitää olla laatu- ja ympäristösertifikaatit sekä työturvallisuusasiat ainakin paperilla kunnossa. Jotkut asiakkaat haluavat 3.1. tuotekohtaisia laatutodistuksia, missä on mitattu kuparituotteille esimerkiksi murtolujuus, sähkönjohtokyky ja onko tuote mittatoleranssien sisällä. Se kannattaa myös huomioida, että kun joku venäjältä lähettää tarjouspyynnön, niin tämä henkilö ei päätä sitä asiaa, vaan valmistelee sen eteenpäin. Yleensä se on tehtaan johtaja, joka tekee lopullisen päätöksen tai sitten yrityksessä voi olla ostokomitea tai johtokunta, joka tekee päätökset. Kannattaa huomioida, että asiakkaan päätöksentekoprosessi voi kestää kauan ja jos esimerkiksi johtaja on lomalla, niin päätöksenteko kestää siihen saakka, kunnes hän palaa takaisin lomalta. (Kallio 2015.)

### **7.3.2. Yhteydenpidon ja tuotteiden räätälöinnin merkitys**

On tärkeää muistuttaa venäläisiä olemassaolosta, mutta ei kuitenkaan olla liian ärsyttävä. Jos mahdolliselta asiakkaalta on tullut vastaus, että mietitään asiaa, niin silloin kannattaa vaikka ei ihan kuukausittain, niin aika ajoin muistuttaa olemassaolosta. Tällöin voi kerto vaikka siitä, että meillä on nyt tällainen uusi tuote. Yrityksestä tulee silloin hyvä kuva ja yritys muistetaan, jos jossain vaiheessa potentiaalisilla asiakkailla ilmenee tarvetta tuotteille. Kurzhunovin mukaan voi mennä isoissa hankinnoissa kuten koneissa tai laitteissa jopa vuosi tai puolitoista vuotta ensimmäisestä yhteydenotosta siihen, kunnes pääsee keskustelemaan ja sopimaan kaupoista. Myyntiprosessi voi olla hyvin pitkäkestoinen ja on tärkeää pitää yhteyttä asiakkaisiin säännöllisin väliajoin. (Kurzhunov 2014.)

Kurzhunov on sitä mieltä, että jos messuilla esimerkiksi saa venäläisiltä käyntikortteja, niin on rahan hukkaa olla ottamatta heihin yhteyttä. Yleensä viikko puolitoista viikkoa on sopiva aika tavoittaa henkilö. Jos yrittää tavoittaa asiakasta vasta esimerkiksi puolen vuoden jälkeen siitä, kun on saanut käyntikortin, niin asiakas ei muista enää kuka olet.

Joutuu kertomaan pitkän selityksen ja todennäköisesti asiakas on jo hankkinut tuotteen muualta. Venäläisillä on Kurzhunovin mukaan käytäntö, että jos jotakin tarvitsee, niin etsitään niin kauan kunnes se löydetään. (Kurzhunov 2014.)

Yritys X huomauttaa, että venäläisille markkinoille mentäessä täytyy olla joustava omien tuotteiden suhteen ja valmis räätälöimään niitä. Pienillä muutoksilla varustettu tuote voi olla juuri sitä, mitä asiakas tarvitsee. Ei siis kannata lähteä markkinoimaan tuotteita vain niin, että valitse näistä mitä meillä on. On mahdollista, että aluksi menee vain muutama tuote, mutta seuraava toimitus voikin olla jo 100-kertainen. Eli jos näkee tuotteen kanssa jonkin verran vaivaa, niin se voi palkita kunnolla ja siitä tuotteesta voi tulla ykkösjuttu. Toki menekkiä ei voi tietää, mutta koska potentiaali on niin iso, niin menekki voi olla valtava. (Yritys X 2015.) Kurzhunov kertoo myös yhden esimerkin asiakkaastaan, jolla on Venäjällä paljon kilpailijoita. Asiakkaalla oli kuitenkin myös palveluita, mitä Venäjällä ei ollut ja Kurzhunov kehotti asiakastaan perustamaan huoltoyrityksen Venäjälle. Huollon kautta liikevaihto kasvaa ja samalla voi myös saada myytyä niitä tuotteita, mitä tarvitsee huoltaa. Joskus voi olla niin, että itse tuotteelle ei ole tarvetta, mutta palveluille on ja Kurzhunovin mukaan kannattaa miettiä näitä muita vaihtoehtoja. (Kurzhunov 2014.)

Myyntisopimusta mietittäessä, yritys X kertoi, että välillä voi tulla vastaan tilanne, että venäläinen yritys haluaa saada tuotteisiin yksinmyyntioikeuden. Helppoahan se toki on, jos yksi yritys hoitaa myynnin, mutta jos niin tekee, niin täytyy olla täysin varma, että se on järkevää. Missään nimessä se ei saa olla kaupan edellytys. Jos venäläisen yrityksen myynti ei olekaan sellaista, kuin on kuvailtu, niin suomalainen yritys on ongelmissa, koska on luvannut yksinmyyntioikeuden tälle yritykselle. Yleensä yritykset ovat valmiita luopumaan yksinmyyntioikeudesta, kun heille kertoo, että se ei ole vaihtoehto. Yritys X on kertonut asiakkaille aina suoraan, että yksinmyyntioikeus ei onnistu, koska halutaan nähdä, miten kauppa lähtee liikkeelle ja asiakkaat ovat sen ymmärtäneet. (Yritys X 2015.)

### **7.3.3. Hintataso ja ennakkomaksu-käytäntö**

Kaikki haastateltavat ovat sitä mieltä, että maksukäytännöissä Venäläisten kanssa täytyy olla tarkkana. Yritys X käyttää ainoastaan 100 % ennakkomaksua venäläisille asiakkaille. Venäläiset yritykset voivat yrittää saada maksuaikoja muutettua, varsinkin jos kauppaa on tehty useita vuosia, mutta yleensä yritys X:n mukaan perusteluiksi käyvät ne, että toimittajalla itselläänkin on käytössä ennakkomaksut ulkomaille ja yhteistyökumppanit käyttävät samaa käytäntöä Venäjällä. Yritys X toteaa, että ilman ennakkomaksuja kaupankäynti venäläisten kanssa voi olla riskialtista ja missään

nimessä maksuajan antaminen ei saa olla kaupankäynnin edellytys. Remburssi voisi olla yritys x:n mielestä toinen hyvä vaihtoehto. (Yritys X 2015.)

On ollut tapauksia, joissa ensimmäinen pieni tilaus on mennyt hyvin ja ennakkomaksu tullut ajallaan, sitten tullut toinen hieman isompi tilaus ja silloinkin kaikki mennyt hyvin ennakkomaksulla. Lopulta on tullut kolmas tilaus jopa yhteensä näiden kahden tilauksen kokoinen ja silloin pyydetty maksukäytäntöä, että onnistuisiko esimerkiksi 50/50 tai 30/70 eli maksetaan 50 % tai 30 % etukäteen ja loput, kun tavarat tulleet perille. Tällöin suomalainen yritys voi olettaa, että luottamus on saavutettu ja kaupankäynti toimii, kun kaksi edellistä tilausta onnistui. Jos lopulta suostutaan tällaiseen osittaiseen ennakkomaksuun, niin on mahdollista, että loppumaksusta joutuu tappelemaan kuukausien ajan, sillä venäläiselle yritykselle onkin yhtäkkiä tullut ongelmia maksujen kanssa. Voi olla, että lopulta maskun saakuukausien tai puolen vuoden päästä, mutta voi käydä huomomminkin niin, että kaupankäynti loppuu siihen. (Yritys X 2015.)

Luvatalla on myös pienemmille venäläisille asiakkailleen 100 % ennakkomaksu. Isoimmille yrityksille voi olla käytössä 30 % etukäteen ja loput kun tavarat tulleet perille tai 50/50. Näissä on kuitenkin oltava tarkkana, koska helposti tulee yllätyksiä. Yksi vaihtoehto olisi hankkia venäläisille asiakkaille luottovakuutuksia erillisistä luottovakuutusyhtiöistä, mutta poliittisesti epävakaa tilanteen takia venäläisille asiakkaille myönnetään niitä huonosti. Kallio myös mainitsee, että Luvatalla ruplan kurssin vaihteluilta suojaudutaan sillä, että myydään kaikki Venäjälle euroissa. Se toki voi aiheuttaa epävakautta, jos kurssi romahtaa ja tilaus tulee kalliimmaksi kuin asiakas on etukäteen ajatellut. Ruplan kurssin vaihtelu on aiheuttanut jonkin verran ongelmia Luvatalle, koska asiakkailta on ollut vaikeuksia saada rahoja kasaan ja maksaa toimituksia. Joten tavarat ovat seisonneet Luvatan varastossa jopa kuukausien ajan. Jos tavaroilla ei ole kovin kiire, asiakas voi yrittää viivästyttää toimitusta ja odottaa ruplan kurssin muuttumista. Ennustettu myynti ja laskutus voi siis olla aivan toista juuri näiden viivästysten takia ja se voi haitata yrityksen toimintaa. (Kallio 2015.)

Primo Finlandilla käytetään myös ennakkomaksua kaikille uusille asiakkaille. Lehtimäen mukaan tarvitaan pitkäaikaiset suhteen ennen kuin päästään siihen, että puolet maksetaan etukäteen ja puolet myöhemmin ja erittäin pitkät suhteet, että ennakkomaksua ei tarvita. Yleensä Lehtimäki kertoo, että velaksi antamisesta on ollut vain huonoja kokemuksia, koska venäläiset käyttävät tilannetta herkästi väärin. Sen

sijaan maksukyky yleensä on Lehtimäen mukaan hyvä, kyse on enemmänkin siitä, että haluavatko venäläiset maksaa. (Lehtimäki 2014.) On siis mahdollista, että tulee isojakin tappioita, jos antaa tavaroiden mennä normaalilla maksukäytännöllä (Kallio 2015).

Hintataso tulee yritys x:n mukaan aika lailla asiakkaan puolelta. Jonkin verran korkeampaa hintaa voi perustella hyvällä laadulla ja laatumielikuvalla. Venäläiset ovat kovia tinkimään, koska se kuuluu heidän kulttuuriin. Helposti tulee hyviä perusteluja sille, että ruplan kurssi on nyt tämä ja hintoja pitäisi laskea. Hinnassa yritys x:n mukaan tulee vastaan se, että kuinka hyviä neuvottelijoita kummallakin puolella pöytää on. Yleensä hinnasta päästään hyvin sopuun. (Yritys X 2015.) Lehtimäki on myös samoilla linjoilla, että hintataso on hyvin pitkälle samanlainen kuin Euroopassa, ehkä hieman alhaisempi kuin Suomessa. Riippuu paljon tuotteesta, minkä hintainen se on, sillä esimerkiksi standardituotteilla on niin paljon enemmän tekijöitä, jonka vuoksi hinta voi olla todella halpa. Hintahaitari on Lehtimäen mukaan Venäjällä isompi kuin Suomessa ja joistakin tuotteista voi saada hyväkin hintaa. (Lehtimäki 2014.) Kallio puolestaan on sitä mieltä, että aikaisemmin hintataso Venäjällä oli hyvä ja siellä tehtiin hyvää tulosta. Vuosien saatossa on kuitenkin menty hinnoissa samaan suuntaan kuin länsimaissa ja nykyisin hintaa katsotaan aika tarkasti. Kallion mukaan isommissa firmoissa tehdään ratkaisuja nykyisin enemmän hinnan kuin suhteiden perusteella, sillä kilpailijoita on paljon ja jalansijaa saa yleensä halvemmilla hinnoilla. Pienemmissä yrityksissä sen sijaan kannatta panostaa suhdetoimintaan. (Kallio 2015.)

#### **7.3.4. Agentin käyttö riskialtista**

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että agentin käytössä voi olla paljon riskejä, kun lähtee tekemään kauppaa Venäjälle. Luvatalalla on todettu, että myyntiyhtiö Venäjällä on heille toimiva ratkaisu. Kallion mukaan agenttipohjainen kaupankäynti on Luvatalle tuttua monissa maissa, mutta Venäjälle sitä ei ole otettu käyttöön. Kallio on sitä mieltä, että agentti edustaa monesti useita yrityksiä eikä välttämättä tiedä kaikkea ja ole perehtynyt tuotteisiin riittävästi. Sen sijaan myyntiyhtiössä työskentelevät henkilöt ovat perehtyneet täysin Porissa valmistettaviin tuotteisiin ja kun asiakkaita tuodaan vierailulle Poriin, niin venäläisen myyntiyhtiön työntekijä on mukana asiakkaiden kanssa Suomen matkoilla. Näin ollen asiakkaat saavat hyvää palvelua omalla kielellä. (Kallio 2015.)

Lehtimäki on samoilla linjoilla, että agentin käyttäminen voi olla riski, sillä koskaan ei tiedä miten luotettava agentti on. On tapauksia, että agentti löytääkin halvemman toimittajan ja katoaa saman tien ja vie markkinat mukanaan. Agentti on luonut maineen itsestään toimittajana ja sitä ei voi tietää, että tekeekö hän töitä yrityksen eteen. Agentin käyttäminen voi olla vaarallista tai sitten ei. Lehtimäki on sitä mieltä, että on parasta kun yritys itse ottaa vastuun ja löytää luotettavat ihmiset, joiden kanssa toimia. Luottohenkilöitä ei löydä noin vaan, se vaatii Lehtimäen mukaan paljon hyviä kokemuksia ja aikaa. (Lehtimäki 2014.) Yritys X toteaa myös, että he eivät ottaisi käyttöön agenttia, vaan paras tapa saada kontakteja Venäjältä, on käydä asiakasmessuilla ja yritysvierailuilla sekä sopia tapaamisia. Yritysvierailulla näkee, miten yritys oikeasti toimii ja minkälaiset tilat yrityksellä on. Messuilla voi saada yrityksestä paljon siistimmän kuvan ja totuus voi olla yrityksen tiloissa jotain muuta. (Yritys X 2015.)

Viexpolta Kurzhunov on sitä mieltä, että riippuu yhtiön strategiasta, että miten Venäjälle kannattaa mennä, onko järkevintä myydä suoraan, lähteä myymään agentin, välittäjän tai yhteistyöyrityksen kautta vai laittaako Venäjälle myyntiyrityksen. Agentin käyttö on kuitenkin hieman vanhentunut käytäntö. Agenttia käyttäessä ei voi tietää, kuka on lopullinen asiakas ja kenellä on vastuu. Agentilla toki pitää olla vastuu, mutta agentin käyttö voi olla epävarmaa. Tullibrokereiden eli tullihuolitsijoiden kautta voi olla hyvä tehdä yhteistyötä, tullibroker voi omissa nimissään solmia kauppoja ulkomailla ja myydä eteenpäin. Pienimuotoisia kauppoja tehdään usein brokereiden kautta eli asiakas maksaa brokerille. Kurzhunovin mukaan tullauksen maksu brokerin kautta on ollut jotain tuhannen euron luokkaa per deklaratio. (Kurzhunov 2014.)

## **7.4. Markkinointi**

### **7.4.1. Internetin käytön tärkeys**

Kaikissa haastatteluissa tuli mainoskanavana Venäjällä internetin valtava merkitys esille. Internetin kautta tulee eniten kontakteja ja se on huomattavasti toimivampi kanava kuin Suomessa, toteaa Lehtimäki (2014). Myös Luvatalta Kallio mainitsee, että heidän internet-sivut on käännetty venäjän kielelle pari vuotta sitten. Luvatan nettisivuilta voi ladata omaan käyttöön erilaisia tuotelehtisiä ja informaatiota ja on huomattu, että internet

mainoskanavana on yhä suurempi ja parempi. (Kallio 2015.) Kurzhunov kertoo myös mielenkiintoisen seikan niin sanotusta puskaradiosta, että venäläisillä on tapana puhua paljon internetissä keskenään ja kertoa mielipiteitä yrityksistä ja tuotteista keskustelusivuilla. Jos internetistä löytyy paljon negatiivisia kommentteja yrityksestä, niin silloin sen yrityksen on hankala toimia. Ihmisten mielipide on Venäjällä todella tärkeä ja internet tuo mielipiteitä hyvin esille. Hyvien positiivisten kommenttien kautta yritys taas saa positiivista mainontaa. (Kurzhunov 2014.)

Sekä Kurtzhunov (2014) että yritys X (2015) mainitsevat, että Venäjällä erottuminen joukosta ja näyttävyys sekä värikyys ovat tärkeitä asioita markkinoinnissa. Nettisivujen olisi hyvä olla visuaalisia. Yleensä yritys X:n mukaan venäläisessä kulttuurissa halutaan korostaa värejä ja erottua joukosta, koska se nähdään Venäjällä positiivisena asiana. Sen sijaan Suomessa ollaan hillittyjä ja pelkistettyjä ja toimitaan neutraaleilla väreillä. Business to business markkinoilla ei yleensä tarvitse olla hintoja nettisivuilla, mutta kuluttajakaupassa kyllä. Nettisivuilla on hyvä olla kattavasti tietoa, esimerkiksi teknistä tietoa ja tietoa tuotteiden ominaisuuksista, mutta liian tarkkaa tietoa ei ole hyvä laittaa, ettei tuotteita pysty kopioimaan. Venäjällä kun on yritys x:n mukaan buumi että venäläiset haluaisivat ostaa tuotantokoneita ja tehdä kaiken itse, koska tullaus on kallista. (Yritys X 2015.)

Yritys X:ltä tulee myös vinkki, että yrityksen nettisivut tulisivat olla ru-päätteiset eikä niin, että nettisivut päättyvät vaikka com/Russia. Venäjällä on tahoja, jotka tutkivat sitä, että ketkä olisivat tulossa Venäjän markkinoille. Ihan rahan ansaitsemismielessä nämä tahot voivat ostaa suomalaisten yritysten nimillä domainit pois. Kun suomalainen yritys tarvitsee sitten venäläiset nettisivut, niin huomataan, että oman yrityksen nimellä nettisivut ovatkin jo ostettu. Tällöin tulee kalliiksi ostaa nettisivut siltä joka haluaa niillä ansaita. Eli nettisivujen suhteen yritys x toteaa, että sivut kannattaa ostaa ajoissa, koska nettimainontaa käytetään Venäjällä paljon. (Yritys X 2015.)

#### **7.4.2. Erikoisalan lehdet ja muotoilu**

Koska Venäjä on valtava markkina-alue, valtamedioihin ei kannata panostaa. Lehtimäki mainitsee, että jos he ovat mainostaneet jossakin, niin se on ollut lehti, mikä keskittyy kylmäalaan. Esimerkiksi mainetta voi saada sillä, jos erikoisalan lehdessä on yrityksestä

haastattelu, missä on toimitusjohtajasta tai pääjohtajasta iso kuva tumma puku päällä. Lehtimäen mukaan tämä ei välttämättä toimisi, jos kuvassa olisi nainen, joka myy teknisiä profiileja. (Lehtimäki 2014.) Kallio (2015) ei osannut sanoa, että onko ammattilehtiin laitettu mainoksia, koska Venäjän yhtiössä työskentelevät henkilöt hoitavat markkinoinnin.

Yleensäkin Kurzhunovin mukaan metallialalla yleensä kannattaisi kiinnittää enemmän huomiota muotoiluun. Muotoilulla voi tuoda paljon lisäarvoa tuotteelle eikä vain tehdä esimerkiksi tavallista neliskanttista palkkia vaan muotoilla se jotenkin. Näin erotutaan joukosta ja ei kilpailla pelkällä kilohinnalla. Laatu ja ulkonäkö ovat siis avainasemassa, jos samanlaisia tuotteita on paljon markkinoilla. Kurzhunovin mukaan jos tuote on saksalainen, niin se takaa venäläisille laadun ja siitä ollaan valmiita myös maksamaan enemmän. (Kurzhunov 2014.)

#### **7.4.3. Messut ja suorat yhteydenotot**

Kallio toteaa, että paras markkinointikeino on yrityksissä vierailut sekä messuille osallistuminen. Asiakkaat usein myös haluavat tulla käymään Porissa katsomassa yrityksen tiloja ja tämä on yksi tapa markkinoida myös. (Kallio 2015.) Messut Venäjällä ovat prameita ja messuosastot voivat olla kaksikerroksisia ja siellä on paljon valoja, ääniä ja värejä. Yritys X toteaa, että erikoismessuille osallistuminen voi olla omalla osastolla todella kallista ja yritys suositteleekin etenkin pk-yrityksiä lähtemään messuille suomalaisten järjestäjätahojen kautta, jossa samalla osastolla voi olla monien suomalaisyritysten edustus paikalla. Tällaisia isoimpia järjestäjätahoja yritys x mainitsee olevan esimerkiksi Arvelin International Oy ja Wulff Entre. Tällöin yrityksellä on matala kynnys lähteä messuille, koska ei itse tarvitse miettiä osastojen rakentamista, tulkkausapua saa paikalle ja järjestäjätaho hakee myös yritykselle kaikki mahdolliset kansainvälistymistuet. Messuosaston neliöhinnasta saa puolet pois ja matkakulut korvataan puoliksi. Tämä on helppo ja turvallinen tapa mennä messuille. Messuja järjestetään ympäri Venäjää ja kannattaa miettiä myös muita miljoonakaupunkeja, kuin Pietaria ja Moskovaa. (Yritys X 2015.)

Koska messut Venäjällä ovat niin kalliita etenkin Moskovassa, niin moni iso venäläinen yritys on ruvennut boikotoimaan messuja. Isojen paviljonkien neliöhinta hyvällä paikalla

voi olla yli 500 euroa. Esimerkkinä isoista messuista Venäjällä ovat InterStroyExpo-rakennusmessut Pietarissa. Jos yritys on ollut aikaisemmin messuilla isolla osastolla ja menee korkeiden hintojen takia seuraavalla kerralla pienemmällä osastolla, niin se nähdään Venäjällä sellaisena, että yrityksellä ei mene hyvin. Iso yritys ei voi siis mennä messuille pienellä osastolla. (Yritys X 2015.)

Kurzhunovilta tulee myös vinkki, että kannattaa seurata uutisia ja sitä kautta löytää yhteistyövinkkejä. Kannattaa ottaa suoraan yhteys yritykseen ja kysyä olisiko heillä tarvetta tällaiselle tuotteelle. Nyt kun ruplan arvo on heikentynyt, niin voisi esimerkiksi isommissa metallialan kaupoissa kysellä venäläisiltä alennusta ostoista. Hän myös vinkkaa, että jos haluaa myydä esimerkiksi hitsattuja asiakaskohtaisia tuotteita, niin kannattaa olla yhteistyössä esimerkiksi laivanrakennustelakoiden kanssa. Ehdottaa heille, että me voimme ostaa teiltä raaka-aineita jos voimme myydä teille valmiita tuotteita. Venäjällä kun on paljon yrityksiä, joilla on toimintaa monella eri alalla esimerkiksi rakennusyhtiö voi omistaa kauppvoja ja kemian alan yhtiöllä voi olla karjan kasvatusta, juomien pullotusta, tukkuliikkeitä jne. Eli Kurzhunovin mukaan Venäjällä kannattaa olla luova. (Kurzhunov 2014.)

## **7.5. Logistiikka**

### **7.5.1. Tullikäytännöt ja sertifiointi**

Tullin kanssa esille tulevat ongelmat ilmenevät selkeästi jokaisessa haastattelussa. Yritys X kertoo, että tullin kanssa on käytännössä joka päivä jotain ongelmia ja toimiminen tullin kanssa on hankalaa. Vaikka tuotteet olisivat vuosia menneet tulliin samalla tavalla, niin yhtäkkiä tulli voi vaatia jotain sertifikaattia tai dokumenttia, mitä ei ole aiemmin tarvittu. (Yritys X 2015.) Kallio (2015) toteaa, että jopa tulliasemakohtaisesti voi tulla yllättäen erilaisia säädöksiä ja käytännöt voivat muuttua päivän varoitusajalla. Yleensä yritys X:n mukaan tulliin riittää toimituksen mukaan proforma-lasku, pakkalista sekä hinnasto. Hinnasto täytyy olla nettohinnoilla sekä niin, että mitään alennusprosentteja ei saa hinnoissa näkyä ja loppusumman on oltava juuri se, minkä asiakas maksaa. Nettohinnasto täytyy olla myös allekirjoitettu ja pyöreällä leimalla



varustettu. Pakkalistassa pitää näkyä tuotteiden määrät; kollit ja kilot. Kilojen kanssa täytyy olla erittäin tarkka ja bruttopainon pitää olla täsmälleen se, mikä papereissa lukee. (Yritys X 2015.)

Yritys X kertoo, että heillä on joskus tullut ongelmia juuri tämän vuoksi, että paino ei täsmää täysin. Yleensä siitä tulee sanktioita ja sakkoja jopa useita tuhansia euroja, joten kannattaa tarkasti punnita kaikki lavat Suomen puolella eikä luottaa siihen, mitä tietoja koneelle on koodattu. Joskus varastojärjestelmään on voitu laittaa tuotekoodin taakse väärä kilomäärä tai vaikka trukin mittari ei näytä oikein. Tulee todella kalliiksi seisottaa autoa tullissa viikonlopun yli. Proformassa ja pakkalistassa pitää olla myös viittaus yhteistyösopimukseen yrityksen kanssa. CN-nimikkeistö kannattaa tarkastaa vastaanottavan yrityksen kanssa, että koodit täsmäävät. Vaikka nimikkeistön tulisi olla globaalit, on yritys X joskus törmännyt että suomalaisten vastaava koodi ei ole sama kuin venäläisillä. Jos näissä ilmenee eroavaisuuksia, niin tavaraa ei saa tullattua. Kannattaa siis tarkistaa nämä etukäteen ennen tavaroiden lähettämistä ja tullineuvonnasta voi tiedustella epävarmoissa tilanteissa oikeita koodeja. Joskus toimituksiin on vaadittu kauppakamarin vahvistama hinnasto. (Yritys X 2015.) On myös mahdollista, että tulli voi epäillä tuotteen hintaa ja tullissa arvioivat, että onko hinta oikein. Tällainen toiminta voi pidentää prosessia, jos tulli vaatii selvitystä. (Kallio 2015.)

Tullilta voi tulla kaikenlaisia muita selvityspyyntöjä myös ja joskus niistä voi päästä puhumalla, jos pystyy perustelemaan asian. Tosin välillä Venäjän tullissa voi olla joku vain noussut ”väärällä jalalla sängystä ylös” ja tämän vuoksi aiheuttaa ongelmia, kertoo yritys X. (Yritys X 2015.) Myös Lehtimäki Primolta on sitä mieltä, että tullikäytännöt ovat erittäin hankalia ja tämän takia Primo perusti oman tuotantoyhtiön Venäjälle. Lehtimäen mukaan tulli voi yllättäen muuttaa esimerkiksi tullinimikettä ja säännöt voivat muuttua yhdessä yössä. On mahdollista, että tulli vaatii rahaa siitä, että tavarat pääsevät lähtemään. Jos ei maksa, niin tulli voi seisottaa tuotteita rajalla. Tämä tulee yritykselle kalliiksi, kun auto seisoo tullissa, se voi maksaa noin 100 dollaria per päivä. Lehtimäki kuitenkin toteaa, että he eivät ole lähteneet maksamaan. Jos maksaa kerran, niin joutuu maksamaan aina. Joustavuus siis puuttuu ja kiireellä ei koskaan kannata lähteä viemään mitään Venäjälle, koska se ei onnistu. (Lehtimäki 2014.) Kallion (2015) mukaan syy tullin käytökselle voi olla siinä, että hän on kuullut, että tulliliiketoiminta ja tullimaksut ovat Venäjällä öljyn viennin jälkeen toiseksi suurin tulonlähde.

Kaikille tuotteille täytyy myös Kurtzhunovin mukaan löytyä sertifikaatit, vaikka hänen mukaansa pakolliset sertifiointijärjestelmät on lakkautettu muutama vuosi sitten. Sertifiointeja kuitenkin Venäjällä suositellaan ja jos Venäjällä suositellaan jotakin, niin se on Kurtzhunovin mukaan pakollista. (Kurtzhunov 2014.) Lehtimäki (2014) huomauttaa, että sertifikaattien tilaaminen on todella kallista ja koska kaikki tuotteet täytyy olla sertifioitu, niin Primon Venäjän organisaatio tekee sertifikaatit itse viranomaisten kanssa. Yritys X puolestaan on hoitanut sertifiointin niin, että asiakkaat hoitavat sen. Siinä on yritys X:n mukaan hyvä olla kuitenkin itse mukana myös antamassa teknistä tukea. Asiakkaat kuitenkin tietävät täsmälleen mille tuotteelle pitää olla sertifiointi ja ilman sertifiointia kauppa ei ole mahdollista. Yritys X vie tuotteet ja asiakas ilmoittaa, kun sertifiointi on tehty ja kuinka monta vuotta se on voimassa. (Yritys X 2015.)

### **7.5.2. Kuljetusmuodot ja maantieteellinen sijainti**

Kurtzhunov Viexposta on sitä mieltä, että logistiikka Venäjällä on erittäin haasteellista, koska on vain kolme porttia joiden kautta Venäjälle tuodaan ja tullataan tavaraa: Pietari, Vladivostok ja Novorossiysk. Logistiikkajärjestelmä on siis erittäin kehittymätön, sillä kaikki maanteitse ja rautateitse tulevat tavarat tullataan yhdessä paikassa Pietarissa. Meriteitse tulevat tavarat tullataan eri paikassa. Kurtzhunovin mukaan tullausprosessi on sen takia hidas, että Venäjällä tarkastetaan yli 90 % tavaroista, kun taas esimerkiksi Euroopassa tarkistetaan vain 2 %. Kurtzhunov kertoo, että rautateitse kuljettaminen Venäjällä on erittäin kallista ja hidasta. On nopeampaa ja halvempaa viedä tavaraa rekoilla, vaikka tieverkosto on erittäin huono, autot ovat vanhoja ja Venäjällä on valtavia ruuhkia. TIR-carnet tarvitaan kuljetuksiin, vaikka Venäjä yritti Kurtzhunovin mukaan lakkauttaa TIR-järjestelmää jossain vaiheessa. (Kurtzhunov 2014.) Joskus tulleissa oli jopa kilometrien jonot, mutta tällä hetkellä se ongelma on pienentynyt. Tämä johtui valtavasta määrästä autoja, mitä vietiin Länsi-Euroopasta Venäjälle. (Kallio 2015.)

Sekä Luvata, Primo että yritys X käyttävät kuljetusmuotona rekkakuljetuksia. Luvata toimittaa tavaraa joko vapaasti Pietariin enimmäkseen Schenkerin kautta tai sitten venäläiset asiakkaat hakevat tavarat itse, jos se on heille edullisempaa. Schenker siis huolehtii Suomessa Luvatan kuljetusdokumenteista. (Kallio 2015.) Yritys X sen sijaan kertoi, että heillä asiakkaat hoitavat kuljetukset venäläisillä kuljetusyhtiöillä, joilla on

paljon liikennöintiä Venäjän ja Suomen ja muiden pohjoismaiden välillä. Yleensä toimituslauseke kuljetuksilla on ollut FCA ja se paikkakunta, minne tavarat ovat menossa. Se, että venäläiset asiakkaat käyttävät venäläisiä logistiikkayrityksiä, on todettu yritys X:n mukaan halvemmaksi, kuin käyttää suomalaisia yrityksiä esimerkiksi Schenkeriä tai Kiitolinjaa. (Yritys X 2015.)

Primo Finlandilla on puolestaan Heinolassa keräilykeskus, mistä lähtee Venäjälle raaka-aineita ja muita tuotteita samoissa kuormissa. Heinolassa on töissä henkilö, joka on käynyt vientikirjakurssit ja hoitaa kuljetuspaperit kuntoon. Sen lisäksi Primolla on Venäjällä palkkalistoilla tullibroker, joka antaa ohjeet, miten paperit tulee tehdä. Lehtimäen mukaan riippuu viennin määrästä, mutta jos on vähänkin enemmän vientiä, niin kannattaa palkata tullibroker, koska se tulee edullisemmaksi kuin kuljetusyhtiöiden käyttäminen. Ilman tullibrokeria Lehtimäen mukaan tullimuodollisuudet olisivat todella vaikeita. (Lehtimäki 2014.) Yritys X huomauttaa, että lähettämössä tulisi olla venäjää puhuva henkilö silloin, kun venäläinen rekka saapuu pihaan. Kuskillä voi olla jotain toiveita lastauksen suhteen tai hän haluaa tietää jotakin dokumenteista, mitä hänelle annetaan. Kuski osaa puhua vain venäjää, joten voi tulla ongelmatilanteita, jos Suomessa ei ole venäjän kieltä puhuvaa henkilöä. Kuski ei halua joutua hankaluuksiin tullissa ja seisoa siellä viikonlopun yli, joten yritys X kertoo, että kuski vielä tarkistaa ennen lähtöä kaikki dokumentit, vaikka ne olisi hyväksytetty pääkonttorilla ajofirman järjestelijällä. (Yritys X 2015.)

Yritys X toteaa, että rajan yli vietyjen autojen kannatta olla täysiä, mitään pieniä toimituksia ei kannata viedä. Tullimaksut ja kuljetusmaksut ovat niin kalliita, että kun tuotteet ovat tullattuna ja asiakkaan varastossa, niin ne ovat kultaakin kalliimpia. Sen takia kannattaa viedä isoja volyymeja, niin paljon kuin autoon mahtuu, että kustannukset jäävät pieniksi. Maantieteellinen sijainti on hyöty, koska Pietari on lähellä, se on lähempänä Pohjanmaata kuin esimerkiksi Pohjois-Lappi. Esimerkiksi yritys X:n asiakkaat voivat käydä jopa päivän aikana Pietarista asti neuvotteluissa Suomessa. Tosin tämä koskee vain Pietarin nuorekkaita ja nopealiikkeisiä asiakkaita. Yritys X ei voisi kuvitella vanhoillisempaa Moskovan asiakasta käymässä yhtenä päivänä vierailulla. Junalla pääsee muutamassa tunnissa Helsinkiin ja Helsingistä ei mene kuin muutama tunti Pietariin. Matkustaminen on myös edullista ja rajamuodollisuudet junassa eivät aiheuta ongelmia. Pietari on noin seitsemän miljoonan asukkaan kaupunki, joten kovin kauaksi ei tarvitse lähteä, että saavutetaan suurempi kuin Suomen kokoinen

markkina-alue. Pietariin ei siis yrityksellä tarvitse olla kovin suurta markkinarakoa, jos vain löytää oikean tuotteen ja kontaktit. (Yritys X 2015.)

Venäjällä on Pietarin ja Moskovan lisäksi myös muita suuria kasvukeskuksia, noin toistakymmentä miljoonakaupunkia. Näitä kannattaa myös suomalaisen yrityksen miettiä, sillä Pietarista löytyvät usein samat suomalaiset kilpailijat, kuin mitä Suomessa. Kurzhunovin mukaan suomalaiset eivät kuitenkaan tarpeeksi käytä hyväksi Venäjän läheisyyttä. Hänen mielestään, kun Venäjältä tulee johtajia käymään, niin suomalaiset virkamiehet vievät heidät tutustumaan esimerkiksi kaupungintalolle tai Presidentin asunnolle. Heidät pitäisi kuitenkin viedä tutustumaan yrityksiin ja esitellä teknologiaa. (Kurzhunov 2014.)

### **7.6. Viranomaistoiminta, byrokratia ja lainsäädäntö**

Byrokratia aiheuttaa Venäjällä hankaluuksia ja paljon paperisotaa. Tulee tilanteita, milloin samat dokumentit eivät käykään, vaikka ovat käyneet aiemmin. Tämä hankaloittaa, vaikeuttaa ja hidastaa toimintoja. (Yritys X 2015.) Sekin vie jo aikaa, kun sopimukset täytyy lähettää kirjeitse (Kallio 2014). Yritys X on sitä mieltä, että vastaan saa tulla vain johonkin pisteeseen asti ja jos vaaditaan dokumenttia, mikä on aivan mahdoton, niin pitää sanoa, että sellaista ei Suomesta saa. Yleensä kuitenkin riittävät normaalit dokumentit. (Yritys X 2015.)

Luvatan mukaan tulli on lähinnä se viranomaistaho, mikä silloin tällöin aiheuttaa yllätyksiä. Lainsäädännössä haasteita ja ongelmia aiheuttavat juuri muuttuvat tullikäytännöt, tuontirajoitukset sekä – säädökset. Tullinimikkeet voivat yhtäkkiä muuttua ja tämä tarkoittaa myös sitä, että tullimaksut voivat muuttua. Yrityksen kilpailukyky voi yhdessä yössä kadota, jos tulee kovat tuontitullimaksut. (Kallio 2014.) Lainsäädäntö myös vaikuttaa siihen, minkälaiset tullimaksut ja sertifikaatit tuotteella on (Lehtimäki 2014). Yritys X on myös sitä mieltä, että Suomesta käsin venäläisten viranomaisten kanssa toimiminen on hankalaa. Yritys X:llä asiakkaat hoitavat näitä asioita Venäjän päässä. Yritys X huomautti, että Venäjän lainsäädäntö voi poiketa Suomen lainsäädännöstä täysin eli aina pitää tutustua siihen paikalliseen toimintatapaan. (Yritys X 2015.) Kurzhunov (2014) kertoo, että lait voivat muuttua ihan yhdessä yössä ja tullimaksut tuplaantua eli Venäjällä voidaan tehdä mielivaltaisia päätöksiä nopeasti.

Viranomaistaholla Kurtzunov ei näe, että tarvitsisi perustaa sen kummemmin suhteita. Palvelut ovat kuitenkin vain hetkittäisiä. Mutta Kurzhunov on sitä mieltä, että jos käyttää brokeria, niin häneen kannattaa ylläpitää hyviä suhteita. (Kurzhunov 2014.) Lehtimäki sen sijaan sitä mieltä, että jos on yritys Venäjällä, niin silloin siellä on viranomaisia esimerkiksi veroviranomaiset, jotka tulevat käymään halusi tai ei. Sen sijaan jos on vain kaupallinen edustusto ja palkat maksetaan Suomesta, niin silloin ei tarvitse olla paljon tekemisissä venäläisten viranomaisten kanssa, lähinnä tullin kanssa. (Lehtimäki 2014.)

Yritystä Venäjällä perustaessa täytyy olla jäte-, työturvallisuus-, palo- ja sähköasiat kunnossa. Venäjällä täytyy olla näistä kaikista suunnitelma, mikä hyväksytetään viranomaisilla ennen toiminnan aloittamista. Lehtimäen mukaan kukaan ei Suomesta koskaan sanonut, että näin pitää toimia. Kun Primolla pistettiin toimipiste pystyyn Venäjälle, niin yllättäen viranomaiset tulivat ja sanoivat, että voivat sulkea koko tehtaan, koska suunnitelmia ei ole tehty ja hyväksytetty. Tässä tapauksessa kun oli pienestä yrityksestä kysymys, niin viranomainen antoi sakot ja kolme kuukautta aikaa saada asiat kuntoon. (Lehtimäki 2014.)

### **7.6.1. Korruptio ja lahjonta**

Yritys X:n (2015) mukaan Venäjä on yksi korruptoituneimmista maista ja tullit on Kurzhunovin (2014) mukaan yksi korruptoituneimmista paikoista Venäjällä. Kurzhunovin mukaan suomalaiset eivät törmää tähän, koska kun tavara ylittää Suomen rajan, niin suomalaisella yhtiöllä loppuu vastuu siihen. Tyypillisiä tilanteita Kurzhunovin mukaan ovat esimerkiksi, että pilaantuvaa tavaraa jarrutetaan rajalla tai dokumentissa on joku virhe ja sen takia tavarat pysäytetään rajalle. Näistä tilanteista voi päästä nopeasti eteenpäin maksamalla jonkin summan esimerkiksi 100 – 200 euroa ja tullimies leimaa dokumentin ja käskee korjata sen. Koska tullin kautta kulkeva tavaraliikenne on valtava, on tullin helpompi ongelmatapauksessa vain hylätä auto kuin selvittää asia. Näissä tapauksissa helposti lahjonnalla pääsee eteenpäin. Kurzhunov kertoo myös mielenkiintoisen tapahtuman tullissa. He olivat viemässä messuille tavaraa ja mukana ei ollut TIR-Carnetia. Tullissa tarkastettiin lastia 4 tuntia ja lopulta tullipäällikkö käski kirjoittaa, että mukana on 10 ovea ja 5 ikkunaa, vaikka oikeasti kyydissä oli kaikkea muuta ja vain 4 ovea ja 2 ikkunaa. Tullipäällikön mukaan tämä oli helpoin keino ja

tullimies voi siis jopa päättää mitä sinulla on kyydissä. Poikkeuksena Kurtzhunov mainitsee karjalan, että siellä ei ole korruptiota näkyvissä. (Kurtzhunov 2014.)

Lehtimäki on sitä mieltä, että heti aluksi pitää tehdä kaikille selväksi, että yritys on niin sanottu valkoinen yritys eikä harjoita korruptiota. Lehtimäen mukaan Venäjällä puhutaan valkoisista ja mustista yrityksistä ja on olemassa valkoisia venäläisiä yhtiöitä, jotka haluavat tehdä kauppaa vain valkoisten kanssa. Lehtimäen mukaan lahjontaan ei voi olla törmäämättä. Hänelle on ehdotettu esimerkiksi ihan selkeästi, että maksamme miljoonan tilillesi, jos rakennat kilpailevan tehtaan teidän rakennusta vastaan. Venäläiset eivät Lehtimäen mukaan häpeä sellaista toimintaa, koska se heidän tapa toimia. Lehtimäen mukaan nykyisin asiakkaat tietävät, että Primo ei harjoita lahjontaa, mutta alkuun saattoi joku asiakas kokeilla pyytää epänormaaleja liikelahjoja. (Lehtimäki 2014.) Luvatan Kallio ei ole henkilökohtaisesti törmännyt korruptioon tai lahjontaan, mutta kertoo, että heidän Venäjän yhtiön työntekijät ovat tähän törmänneet. Kallion mukaan voi tulla esimerkiksi pyyntöjä, että asiakkaalle pitäisi maksaa matka jonnekin. Kallio kuitenkin on sitä mieltä, että heidän asiakaskunta on sen verran suurempaa ja vakavasti otettavampaa, että lahjontayritykset ovat aika pitkälti kytketty pois. (Kallio 2015.)

Yritys X:ltä tuli hyvä vinkki, että jos törmää korruptio- tai lahjontatilanteeseen, niin kannattaa olla, kuin asiaa ei ymmärtäisi ollenkaan. Joskus nämä yritykset ovat erittäin läpinäkyviä, että jollakin summalla asia ratkeaa, mutta joskus ei välttämättä edes ymmärrä että on lahjontayrityksestä kysymys. Yritys X pitää täysin nollatoleranssin lahjonnan suhteen ja jos tulee joku ongelmatilanne, niin se selvitetään. Jos kerran sortuu maksamaan, niin silloin joutuu maksamaan aina. (Yritys X 2015.)

### **7.6.2. Poliittinen tilanne**

Tällä hetkellä poliittinen tilanne ja Ukrainan kriisi voivat Kallion mukaan pahentaa länsimaiden asettamia pakotteita. Vielä pakotteet eivät koske metallituotteita, mutta Kallion mukaan on hyvä olla Venäjän kaupan suhteen varuillaan jonkin verran, koska tilanne on epävarma. (Kallio 2015.) Kurtzhunov kertoo myös, että ruplan kurssin lisäksi luottoluokitus Venäjällä on mennyt alas ja Venäjällä on syviä rakenteellisia ongelmia. Poliittinen tilanne vaikuttaa siihen, miten kauppaa tullaan käymään lähivuosina. Öljyn ja

raaka-aineiden lisäksi Kurtzhunov uskoo, että koneilla ja laitteilla tehdään kauppaa, koska venäläiset haluavat kehittää omaa tuotantoa. Maksukykyisten ostajien löytäminen voi sen sijaan olla haaste. (Kurtzhunov 2014.)

Yritys X kuitenkin toteaa, että venäläiset ovat optimistisia ja ovat vakuutelleet, että homma jatkuu samalla tavalla kuin ennenkin kriisistä huolimatta. Muutaman päivän ajan Venäjällä oli ollut täysi paniikki, kun ruplan kurssi oli ollut pohjamudissa noin sadassa, mutta tällä hetkellä se on vakiintunut 70 tasolle. Kauppaa siis yritys x moskovalaisen asiakkaan mukaan tehdään edelleen ja valuutta ei ole edelleenkään vakaa tai tyydyttävä, mutta se on kuitenkin vakiintunut. (Yritys X 2015.) Venäjä on kehittyvä markkina ja kun kriisit vähenevät, niin varmasti kehitys jatkuu. Venäläiset ovat tottuneet kriiseihin ja siinä ei ole heille mitään ihmeellistä. Venäjän luonnonvaroja ei ole vielä läheskään hyödynnetty, maa on valtava. Maassa on valtavat ongelmat mutta myös valtavat mahdollisuudet. (Kallio 2015.)

### **7.6.3. Muita haasteita**

Palkkataso on suurkaupungeissa huomattavasti korkeampi kuin pienemmissä kaupungeissa tai kylissä. Hyvä puoli kuitenkin suurkaupungeissa on, että työvoimaa on saatavilla. Tosin osaavaa työvoimaa voi olla hankala löytää ja usein joutuu itse opettamaan työtehtävät. Usein venäläisillä on tapana työhaastatteluissa kertoa, että he osaavat kielet, heillä on kaikki tutkinnot ja diplomit, mutta sitten kun rupeaa tarkemmin tutkimaan, niin ne ovat väärennettyjä. Parhaimmillaan voi olla, että henkilö sanoo puhuvansa sujuvaa englantia eikä osaa sitä sanaakaan. Rekrytointi Venäjällä voi siis olla hankalaa ja usein hakemuksia voi tulla kahdestasadasta viiteensataan, joten on hankala erottaa ne, joilla on hakemuksissa oikeat tiedot. Viranomaistaholla on juuri se, että viranomaiset eivät välttämättä ajattele sitä työtehtävää vaan omaa pientä palkkaansa. Palkka muodostuu usein siitä, että miten he saavat kerättyä pimeää rahaa ikään kuin siltä omalta asiakaskunnalta. (Lehtimäki 2014.)

Suurkaupungeissa palkkauksen suhteen on se hyvä puoli, että joukkokuljetusvälineet toimivat. Jos asuu jossakin kauempana, niin tieyhteydet voivat olla huonot, jopa sähkönsaanti, veden saanti ja puhelinyhteydet voivat olla hankalia pienemmissä kylissä. (Lehtimäki 2014.) Haasteena ovat myös suurkaupunkien tieyhteydet, sillä niitä ei ole usein mitoitettu sellaiselle liikenteelle (Kallio 2015). Haasteita on myös siinä, että on ollut

tilanteita, missä asiakkaat ovat yrittäneet kaapata yrityksen, tai kun asiakkaalle pitäisi toimittaa tavarat, niin asiakas on kadonnut. Voi tulla tilanne, että sähköt laitetaan yhtäkkiä poikki, kun joku haluaa jotakin ja onpa sattunut Primolla tilanne, että naapuri on polttanut oman ja samalla Primon toimipisteen sen takia, että naapuriin oli tulossa tarkastaja ja tarkastaja ei saanut löytää mitään. Eli kaikenlaisia yllätyksiä voi tulla matkan varrella ja on tärkeää, että tutkii ihmisten ja yritysten taustoja huolella. (Lehtimäki 2014.)

Kurzhunovilta tulee myös vinkki, että ei kannata laittaa lähetyksiin Venäjälle mukaan mitään ylimääräistä. Jos venäläinen on tilannut Suomesta lähetyksen ja suomalainen yritys päättää laittaa sinne yllätykseksi mukaan jonkin jutun eikä ilmoita sitä venäläiselle, niin voi tulla ongelmia. Tullissa kun auto avataan ja ilmenee, että lähetyksessä on mukana jotakin muuta myös kuin mitä lukee papereissa, niin kyseessä on salakuljetus ja rikoslaki astuu voimaan. Auto laitetaan seisontaan, tulee isot sakot ja paljon paperityötä. Tällaiset pienet erehdykset tai virheet voivat olla todella kalliita. (Kurzhunov 2014.)



## 8. POHDINTA

Tutkimusongelmana oli selvittää erityispiirteitä, mitä SOP-Metal Oy:n tulee ottaa huomioon kaupankäynnin aloittamisessa Venäjän markkinoille ja millainen suomalaisten yritysten näkökulma on venäläisestä liiketoimintakulttuurista. Tutkimus painottui neljän eri teeman ympärille, myyntiin, kulttuuriin, logistiikkaan ja viranomaistahoihin. Haastattelujen tulokset olivat yhteneväisiä teorian kanssa. Haastatteluissa korostettiin Venäjän kulttuurin ja kielen tuntemisen tärkeyttä sekä luotettavia yhteistyökumppaneita. Myös henkilökohtaiset suhteet nähtiin Venäjällä erittäin tärkeinä ja painotettiin, että venäläisiä kauppakumppaneita täytyy nähdä henkilökohtaisesti ja pitää suhteita aktiivisesti yllä. Tullin ja viranomaisten kanssa voi tulla ongelmia ja Venäjällä täytyy varautua yllättäviin tilanteisiin. Korruptio ja lahjonta ovat Venäjällä arkipäivää ja suomalaisten yritysten täytyy oppia toimimaan niin, että erottavat lahjonnan ja lahjan eron. Tutkimus osoittaa, että myyntisopimus on erittäin tärkeä osa kaupankäyntiä venäläisten kanssa ja tärkeimmät markkinointikanavat ovat internet sekä henkilökohtaiset tapaamiset.

Mielestäni työ vastaa hyvin annettuun tutkimusongelmaan ja vastaukset ovat yhteneväisiä teorian kanssa. Toki teoriassa ja haastattelujen vastauksissa tulee ilmi se, että Venäjä on laaja maa ja toimijoita on paljon. Ei voi yleistää esimerkiksi neuvottelutyytlejä kaikkiin yrityksiin, sillä kuten tekstissä on mainittu, niin osa venäläisistä yrityksistä toimii nykyisin hyvin länsimaalaisesti. Jos on puhuttu korkeasta hierarkiatasosta ja tiukasta etiketistä, niin silloin puhutaan enemmän vanhoillisista yrityksistä. Tutkimuksessa on kuitenkin pyritty ottamaan huomioon nämä eri näkökulmat. Työssä tulee ilmi, että Venäjällä toimiminen on haasteellista ja jatkuvasti muuttuvat lait ja säädökset tuovat oman ongelmansa toimintaan. Myös tämän hetkinen poliittinen tilanne on kysymysmerkki ja vain aika näyttää miten tilanne kehittyy. Venäjällä on kuitenkin paljon potentiaalia ja mahdollisuuksia tehdä kauppaa.

Työ on mielestäni luotettava, sillä teoriaa on käytetty kattavasti internet- ja kirjalähteistä. Esimerkiksi tulli, SVVK, ulkoasiainministeriö ja Finpro antavat varmasti viimeisimmän tiedon Venäjän kaupasta. Haastattelut vahvistavat myös teoriaa. Haastateltavat ovat venäjän kaupan asiantuntijoita, koska ovat työskennelleet venäjän kaupan parissa kymmenisen vuotta, joten tämänkin puolesta tieto on ajantasaista ja luotettavaa. Haastateltavista myös kaksi oli syntyperäisiä venäläisiä, joten heiltä sai erittäin

käytännön läheistä tietoa venäläisestä kulttuurista. Haastattelukysymykset pohjautuvat teoriaan ja haastattelut on myös käyty huolellisesti läpi ja purettu useaan kertaan, jotta virheitä välttyttäisiin. Uskon myös, että jos tutkimus tehtäisiin toisen kerran, niin tulokset olisivat samoja ja senkin puolesta tutkimus on luotettava.

SOP-Metal Oy:n toimeksianto eri teemoista venäläisten kanssa kaupankäynnistä toi mielenkiintoista käytännön tietoa haastateltavilta yrityksiltä. Näiden tietojen pohjalta SOP-Metal Oy saa selville, mitä asioita pitää ottaa huomioon venäläisten kanssa kauppaa tehdessä ja myös miettiä sitä, että mikä tapa heille olisi paras lähteä Venäjälle. Se miten SOP-Metal Oy:n tulee lähteä tekemään venäläisten kanssa kauppaa, riippuu monesta eri asiasta. Tulee miettiä, että onko kyseessä yksittäisiä kuljetuksia vai isompia volyymeja eli kannattaako vain viedä Suomesta vai jopa perustaa myyntiyhtiö tai vastaava Venäjälle. Mielestäni SOP-Metal Oy:n olisi myös tärkeää löytää venäjänkielen taitoinen yhteyshenkilö, koska yrityksessä ei ole venäjää puhuvaa työntekijää. Tullimuodollisuudet ja kuljetusasiakirjat kannattaisi jättää kuljetusyhtiön hoidettavaksi, sillä niissä voi tulla suuria yllätyksiä ja ongelmia.

Tämä tutkimus on tehty suomalaisten yritysten näkökulmasta ja olisi mielenkiintoista tietää eroaako ajatusmaailma, jos haastattelu tehtäisiin Venäjällä toimiville venäläisille yrityksille. Tulisiko venäläisiltä yrityksiltä erilaisia ohjeita siitä, mitä pitää ottaa huomioon heidän kanssaan toimiessaan. Toisaalta osittain tässäkin tutkimuksessa tuli venäläinen näkökulma esille, koska kaksi haastateltavaa oli syntyperältään venäläisiä. Jos kuitenkin päättäisi tehdä tutkimuksen venäläisille yrityksille, niin mielestäni tutkijan tulisi silloin osata venäjää, jotta tutkimus onnistuisi. Venäjänkielen taitoisena pääsisi syvemmälle venäläiseen kulttuuriin. Toinen mahdollinen lisätutkimus voisi koskea yrityksen perustamista Venäjälle. Tässä tutkimuksessa on käyty erilaisia vaihtoehtoja läpi, miten Venäjälle voi lähteä tekemään kauppaa, mutta syvällisempi tieto juuri esimerkiksi yrityksen perustamisesta Venäjälle puuttuu. Lisäksi jos SOP-Metal Oy haluaisi miettiä Viron yksikön hyödyntämistä Venäjän kaupassa, niin siitä voisi myös lähteä tekemään tutkimuksen. Olisi mielenkiintoista verrata, kannattaisiko Venäjälle lähteä viemään tavaroita enemmän Virosta kuin Suomesta.

## LÄHTEET

- Barsukova E. 2013. Peruserot suomalaisten ja venäläisten välillä. Teoksessa M. Tiri (toim.) Vot tak! Tapakulttuuria Venäjällä. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. Tartto: Ecoprint, 25 – 30.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Brennan, R., Canning, L. & McDowell, R. 2009. Business to Business Marketing. Reprinted. Great Britain: TJ International Ltd
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Filppula O. 2013. Neuvottelukulttuuri. Teoksessa M. Tiri (toim.) Vot tak! Tapakulttuuria Venäjällä. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. Tartto: Ecoprint, 126 – 132.
- Finpro, Maaraportti Venäjä. 2010. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.finpro.fi/documents/10304/16284/Russia0820192.pdf>. Luettu 18.6.2014.
- Formin.finland.fi. 25.11.2013a. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.formin.fi/Public/default.aspx?nodeid=18156&contentlan=1&culture=fi-FI>. Luettu 6.6.2014.
- Formin.finland.fi. 25.11.2013b. Maatiedosto Venäjä. Talous, elinkeino ja ulkomaankauppa. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.formin.fi/Public/default.aspx?nodeid=30932&contentlan=1&culture=fi-FI>. Luettu 6.6.2014.
- Habibis, M. 2003. Culture Smart! Russia. A quick guide to customs & etiquette. Great Britain: Kuperard.
- Hartikainen, M. 2013. Lahjat. Teoksessa M. Tiri (toim.) Vot tak! Tapakulttuuria Venäjällä. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. Tartto: Ecoprint, 51 – 55.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov M. 2010. Cultures and organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival. 3<sup>rd</sup> edition. The United States of America: McGraw-Hill.
- Holm, P. 2011 Venäläinen asiakkaana ja myynti Venäjällä. Teoksessa M. Tiri (toim.) Venäjän viennin opas. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. J-Paino Hiirikoski Oy, 168 - 174.
- Kaader A. 2013a. Byrokratia. Teoksessa M. Tiri (toim.) Vot tak! Tapakulttuuria Venäjällä. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. Tartto: Ecoprint, 104- 106.
- Kaader A. 2013b. Korruptio arkielämässä. Teoksessa M. Tiri (toim.) Vot tak! Tapakulttuuria Venäjällä. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. Tartto: Ecoprint, 13 – 20.

- Kairo I. 2013a. Liikekirjeenvaihto. Teoksessa M. Tiri (toim.) Vot tak! Tapakulttuuria Venäjällä. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. Tartto: Ecoprint, 114 – 120.
- Kairo I. 2013b. Tervehtiminen. Teoksessa M. Tiri (toim.) Vot tak! Tapakulttuuria Venäjällä. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. Tartto: Ecoprint, 87 – 92.
- Kaks Kasi. Vaasan Metallityöväen ao. 28 Jäsenlehti. Syyskuu 2009. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.vaasanmetalli28.fi/pdf/lehdet/Jasenlehti-1-2009.pdf>. Luettu 17.6.2014.
- Kallio, M. 2015. Tuoteryhmäpäällikön haastattelu 23.1.2015. Luvata Pori Oy. Pori.
- Kauppalehti. 9.7.2013. Sop-Metal konsernin tulos laskuun, vaikka kasvu oli kohtalaista. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20130701/13733760468510>. Luettu 17.6.2014.
- Kekki, P. 2011. Sopimukset Venäjän kaupassa. Teoksessa M. Tiri (toim.) Venäjän viennin opas. Suomalais-Venäläinen kauppakamari . J-Paino Hiirikoski Oy, 228 - 243.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kotler, P. 2005. Kotlerin kanta. Markkinoinnin maailmanauktoriteetti vastaa kysymyksiin. Suom. Laukkanen M. Helsinki: RASTOR Oy.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. 2001. Principles of Marketing. 3<sup>rd</sup> European Edition. Italy: Pearson Education Limited.
- Kuntola, S. 2015. Henkilökohtainen tiedonanto, puhelinkeskustelu. 4.3.2015.
- Kurronen, S., Latvala, K. & Tuononen, S. 2011. Maksukäytännöt Venäjän kaupassa ja pankkitoiminta Venäjällä. Teoksessa M. Tiri (toim.) Venäjän viennin opas. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. J-Paino Hiirikoski Oy, 189 - 200.
- Kurzhunov, R. 2014. Kansainvälistymisasiantuntijan haastattelu 9.12.2014. Viexpo. Pietarsaari.
- Laakso E. 19.9.2013. Markkinointi ja myynti Venäjällä: keskeiset asiat ja menestystekijät. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.businessinnovations.fi/loader.aspx?id=78ce2ddc-524d-42da-b2dd-9265440910f6>. Luettu 17.7.2014.
- Laatu- ja ympäristökäsikirja. 2013. SOP-Metal Oy.
- Larjavaara I. Lahjukset B-to B-markkinoinnissa Venäjällä. Teoksessa M. Tiri (toim.) Vot tak! Tapakulttuuria Venäjällä. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. Tartto: Ecoprint, 107 – 113.
- Lehtimäki, J. 2014. Toimitusjohtajan haastattelu 11.12.2014. Oy Primo Finland Ab. Vaasa.
- Lehto, J. & Salmi, A-M. (toim.) 2008. Venäjän kaupan perusteet – opas Venäjän-liiketoiminnan kasvun ja kehittämisen tueksi. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, sarja B, Oppimateriaalia, osa 5. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Liukkonen, L. 2013. Venäläiset tulevat! Mitä me heistä luulemma ja tiedämme. Latvia: In Print.

Lybeck, T. (toim.) 2012. Startti Venäjän-kauppaan. Multiprint Oy. Www-muodossa. Saatavissa: [http://www.businessgate.fi/wp-content/uploads/2012/09/Startti\\_Ven%C3%A4j%C3%A4\\_Ir-11.pdf](http://www.businessgate.fi/wp-content/uploads/2012/09/Startti_Ven%C3%A4j%C3%A4_Ir-11.pdf) Luettu 3.10.2014.

Lähdetluoma, T. 2011. Rautatiekuljetuksista. Teoksessa M. Tiri (toim.) Venäjän viennin opas. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. J-Paino Hiirikoski Oy, 218 - 223.

Meristö, T., Leppimäki, S., Laitinen, J. & Tuohimaa, H. 2008. Tulevaisuuden osaamistarpeet teknologiateollisuudessa. Yhteenvetoraportti toimialakohtaisista yrityskyselyistä. Corporate foresight Group, CoFi. Åbo Akademi. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.teknologiateollisuus.fi%2Ffile%2F3867%2FTulevaisuudenosaamistarp2020yhtveto.pdf.html&ei=OtifU\\_ndLOX34QS3s4DQDA&usq=AFQjCNFBLYGNvy7-5sBR2bcsv1kOsDyluQ&bvm=bv.68911936,d.bGE](http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.teknologiateollisuus.fi%2Ffile%2F3867%2FTulevaisuudenosaamistarp2020yhtveto.pdf.html&ei=OtifU_ndLOX34QS3s4DQDA&usq=AFQjCNFBLYGNvy7-5sBR2bcsv1kOsDyluQ&bvm=bv.68911936,d.bGE). Luettu 17.6.2014.

Metsämuuronen, M. 2011. Kumipyöräkuljetuksista. Teoksessa M. Tiri (toim.) Venäjän viennin opas. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. J-Paino Hiirikoski Oy, 224 - 227.

Mullins, L.J. 2011. Essentials of organisational behaviour. 3rd edition. Italy: Pearson Education Limited.

Nikina, A. 2011. Viennin aloittaja Q & A. Teoksessa M. Tiri (toim.) Venäjän viennin opas. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. J-paino Hiirikoski Oy, 127 - 138.

Obolhogiani, V. 2013. Aikakäsitys. Teoksessa M. Tiri (toim.) Vot tak! Tapakulttuuria Venäjällä. Suomalais-Venäläinen Kauppakamari. Tartto: Ecoprint, 7 - 9.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B – to – B palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Organisaatio-Sanomat. 9.9.2014. Kiskojen äänihaitat kuriin – SOP-Metalin teräsaita eristää rautateiden melun. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.organisaatio-sanomat.fi/kiskojen-aanihaitat-kuriin-sop-metalin-terasaita-eristaa-rautateiden-melun/>. Luettu 9.9.2014

Organisaatio-Sanomat 20.9.2013a. SOP-Metal 20-vuotta: Vauhdikkaasti liikkeelle keskellä pahinta lamaa. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.organisaatio-sanomat.fi/sop-metal-20-vuotta-vauhdikkaasti-liikkeelle-keskella-pahinta-lamaa/>. Luettu 17.6.2014.

Organisaatio-Sanomat 20.9.2013b. SOP-Metal: Venäjältä hyvä tuntuma – Saksassa hiljaista. Www-dokumentti: Saatavissa: <http://www.organisaatio-sanomat.fi/sop-metal-venajasta-hyva-tuntuma-saksassa-hiljaista/>. Luettu 17.6.2014.

Organisaatio-Sanomat 20.9.2013c. Vaasalainen SOP-Metal osti vesileikkaukseen erikoistuneen UltraCutin. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.organisaatio-sanomat.fi/vaasalainen-sop-metal-osti-vesileikkaukseen-erikoistuneen-ultracutin/>. Luettu 17.6.2014.

Pavlovskaya, A. 2007. Cultureshock! A survival Guide to Customs and Etiquette. Russia. China: Everbest Printing Co Ltd.

Pohjalainen 19.9.2012. Vaasalainen SOP Metal haluaa nyt kasvaa. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.pohjalainen.fi/uutiset/talous/vaasalainen-sop-metal-haluaa-nyt-kasvaa-1.1257976>. Luettu 17.6.2014.

Rinne, U. 2010. Riskit ja riskien hallinta. Teoksessa M. Tiri (toim.) Etabloituminen Venäjällä – Yrityksen perustaminen ja yritystoiminta Venäjällä. Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys ry, 19 - 30.

Rinne, U. 2011. Riskit ja turvallisuus Venäjällä toimittaessa. Teoksessa M. Tiri (toim.) Venäjän-viennin opas. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. J-Paino Hiirikoski Oy, 253 - 263.

Rope, T. 1998. Business to business – markkinointi. Porvoo: WSOY.

Rope T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Www-muodossa. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> Luettu 1.10.2014.

Safina L. 2013. Bisnespukeutuminen Venäjällä. Teoksessa M. Tiri (toim.) Vot tak! Tapakulttuuria Venäjällä. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. Tartto: Ecoprint, 99 – 103.

SOP-Metal Oy. 2014a. Hitsauspalvelu. <http://www.sop-metal.fi/palvelut/another-subpage/>

SOP-Metal Oy 2014b. Jakokaappi. <http://www.sop-metal.fi/tuotteet/jakokaappi/>

SOP-Metal Oy. 2014c. Joustavat virtakiskot. <http://www.sop-metal.fi/tuotteet/joustavat-virtakiskot/>

SOP-Metal Oy. 2014d. Kokoonpano. <http://www.sop-metal.fi/palvelut/kokoonpano/>

SOP-Metal Oy 2014e. Laatusertifikaatit. <http://www.sop-metal.fi/wp-content/uploads/2013/08/SOP-sertifikaatit.png>

SOP-Metal Oy. 2014f. Palvelut. <http://www.sop-metal.fi/palvelut/>

SOP-Metal OY 2014g. Sähköiset eristemateriaalit. <http://www.sop-metal.fi/tuotteet/sahkoiset-eristemateriaalit/>

SOP-Metal Oy. 2014h. Yritys. <http://www.sop-metal.fi/yritys/>

Stenholm, J. 2010. Yrityskulttuuri ja johtaminen venäläisessä tytäryhtiössä. Teoksessa M. Tiri (toim.) Etabloituminen Venäjällä – Yrityksen perustaminen ja yritystoiminta Venäjällä. Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys ry, 151 - 159.

SVKK- Suomalais-Venäläinen Kauppakamari 2014. Tullaus ja sertifiointi Venäjällä. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.svkk.fi/tietoa\\_venajasta/tullaus\\_ja\\_sertifiointi](http://www.svkk.fi/tietoa_venajasta/tullaus_ja_sertifiointi) Luettu 7.10.2014.

SVKK- Suomalais-Venäläinen Kauppakamari 2013. Venäjä on suurin kauppakumppanimme. Www-dokumentti. Saatavissa:

[http://www.svkk.fi/tietoa\\_venajasta/suomen\\_ja\\_venajan\\_valinen\\_kauppa](http://www.svkk.fi/tietoa_venajasta/suomen_ja_venajan_valinen_kauppa). Luettu 20.5.2014.

The Hofstede Centre. 2014. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>. Luettu 9.6.2014.

Tiri M. 2013. Emotionaalisuus vs. rationaalisuus. Teoksessa M. Tiri (toim.) Vot tak! Tapakulttuuria Venäjällä. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. Tartto: Ecoprint, 10 – 12.

Tiri, M. 2010a. Etabloitumisesta Venäjälle. Teoksessa M. Tiri (toim.) Etabloituminen Venäjälle – Yrityksen perustaminen ja yritystoiminta Venäjällä. Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys ry, 11 - 18.

Tiri, M. 2010b. Etabloitumisen eri muotoja. Teoksessa M. Tiri (toim.) Etabloituminen Venäjälle – Yrityksen perustaminen ja yritystoiminta Venäjällä. Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys ry, 47 - 53

Tiri, M. & Peltola, P. 2011. Markkinointi ja mainonta. Teoksessa M. Tiri (toim.) Venäjän viennin opas. J-Paino Hiirikoski Oy, 153 - 167.

Tiri, M. 2011a. Suomen ja Venäjän välinen kauppa. Teoksessa M. Tiri (toim.) Venäjänviennin opas. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. J-Paino Hiirikoski Oy, 7 - 11.

Tiri, M. 2011b. Venäjän talousmaantiedettä. Teoksessa M. Tiri (toim.) Venäjän viennin opas. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. J-Paino Hiirikoski Oy, 37 - 77.

Tiri, M. 2011c. Yleistä kuljetuksista. Teoksessa M. Tiri (toim.) Venäjän viennin opas. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. J-Paino Hiirikoski Oy, 216 - 217.

Stenholm, J. 2011. Venäjän yritys- ja tapakulttuurista. Teoksessa M. Tiri (toim.) Venäjän viennin opas. J-Paino Hiirikoski Oy, 139 - 152.

Suomen Ulkoasiainministeriö. 25.11.2013. Maatiedosto Venäjä. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.finland.org.ru/public/default.aspx?nodeid=41790&contentlan=1&culture=fi-FI>. Luettu 6.6.2014.

Tulli. 7.2.2014. Kuviaita Suomen ulkomaankaupasta 2013. [http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/tiedotteet/yhteenveto07022014/liitteet/Kuviopaketti\\_07022014.pdf](http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/tiedotteet/yhteenveto07022014/liitteet/Kuviopaketti_07022014.pdf) Luettu 7.10.2014.

Tulli. 16.6.2014. Suomen ja Venäjän välinen kauppa. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/maat/venaja14/liitteet/2014\\_M07.pdf](http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/maat/venaja14/liitteet/2014_M07.pdf). Luettu 18.6.2014.

Ulkoasiainministeriö 2013. Team Finland. Suomalaisyriyten kohtaamia haasteita Venäjällä: mihin varautua ja miten välttää tavallisimmat virheet? Www-dokumentti. Saatavissa: <http://team.finland.fi/Public/default.aspx?contentid=278453&contentlan=1&culture=fi-FI>. Luettu 27.5.2014.

Uusi Insinööri 5/2012. Ulkomaille lähtö vaatii kokemusta ja hyvän konsultin. <http://www.insinööri-lehti.fi/sites/insinööri-lehti.fi/files/pdf/insinööri-05-2012.pdf>

Venäjän kaupan perusteet – opas Venäjän-liiketoiminnan kasvun ja kehittämisen tueksi. Lahden Ammattikorkeakoulun julkaisu. Lehto J. & Salmi A. (toim.) 2008. Tampereen Tampere: Yliopistopaino Oy.

Vinnik A. Suhdeverkoston merkitys Venäjällä. Teoksessa M. Tiri (toim.) Vot tak! Tapakulttuuria Venäjällä. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. Tartto: Ecoprint, 137 – 140.

Vsotlsev S. Tapaamisten aikaansaaminen. Teoksessa M. Tiri (toim.) Vot tak! Tapakulttuuria Venäjällä. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. Tartto: Ecoprint, 141 – 146.

Yle Uutiset 5.5.2014. Teknologiateollisuus huolissaan Venäjästä – kymmenesosa tavarasta itänaapuriin. Www-muodossa. Saatavissa: [http://yle.fi/uutiset/teknologiateollisuus\\_huolissaan\\_venajasta\\_kymmenesosa\\_tavarasta\\_itanaapuriin/7221105](http://yle.fi/uutiset/teknologiateollisuus_huolissaan_venajasta_kymmenesosa_tavarasta_itanaapuriin/7221105). Luettu 17.6.2014.

Yritys X 2015. Haastattelu 20.1.2015.



## TEEMAHAASTATTELURUNKO

### 1. Taustatiedot

- Perustiedot yrityksestä (nimi, toimiala, koko)
- Mitä yritys tekee Venäjän kauppaan liittyen ja miten kauan yritys tehnyt Venäjän kauppaa? (suoraa vientiä, venäläinen jälleenmyyjä, oma yhtiö Venäjällä..) Miksi valinnut tämän muodon?
- Kuinka kauan haastateltava on ollut mukana Venäjän vientiin liittyvissä asioissa ja minkälaisissa tehtävissä? (titteli/asema)

### 2. Venäläisten ja suomalaisten kulttuurierot

- Millainen on slaavilainen kulttuuri verrattuna suomalaiseen kulttuuriin? (aikakäsitys, eroja..)
- Miten näet henkilökohtaiset suhteet kaupankäynnissä venäläisten kanssa?
- Mitä pitää ottaa huomioon venäläisten kanssa neuvotellessa? (tapaamisesta sopiminen, yhteydenpito, neuvottelutilanne, liikelahjat, erot..)
- Mitä haasteita/ongelmia tullut vastaan kulttuurieroihin liittyen?

### 3. Myyntiin liittyvät tekijät Venäjän viennissä

- Eroaako myyntiprosessi myytäessä Venäjälle ja Suomeen?
- Onko markkinoinnissa Venäjälle eroja ja minkälaisia?
- Miten kannattaa mainostaa Venäjälle ja mitä medioita käyttää?
- Sopimusten teko, käytännöt, agentti?
- Hintataso, asiakkaiden maksukyky, eroja?
- Millaisia haasteita/ongelmia ollut myynnissä?

### 4. Logistiikan haasteet Venäjän viennissä

- Miten tullikäytännöt vaikuttavat vientiprosessiin, mitä tulee huomioida?
- Mitä kuljetusmuotoa kannattaa käyttää ja miksi? Mitä haasteita tässä ja muissa kuljetusmuodoissa on?
- Mitä kuljetusasiakirjoja vaaditaan, kuka ne hoitaa/täyttää? (TIR-Carnet, kappalasku..)
- Miten sertifiointi on hoidettu?
- Maantieteellisen sijainnin hyödyt/haitat?
- Mitä muita vientitoiminnan haasteita tai ongelmia/riskejä on tullut logistiikan osalta vastaan?

### 4. Viranomaisten rooli vientiprosessissa Venäjälle

- Miten näet byrokratian Venäjällä ja vaikuttaako se vientitoimintaan?
- Oletko tai onko yritys törmännyt korruptioon tai lahjontaan ja millaisessa tilanteessa?
- Ketkä ovat hyviä kontakteja, kenen kanssa kannattaa viranomaistaholla toimia?
- Vaikuttaako venäläinen lainsäädäntö vientitoimintaan ja miten?
- Mitä haasteita/ongelmia tullut vastaan viranomaisten kanssa toimiessa?