

Ivan Shamrin

# VIENTIPROJEKTIN KEHITTÄMINEN

## Case: Refrak Oy

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma

2016



**KYAMK**  
University of Applied Sciences

Tekijä	Tutkinto	Aika
Ivan Shamrin	Tradenomi	Tammikuu 2016
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		
Vientiprojektin kehittäminen Case: Refrak Oy		58 sivua 8 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>		
Refrak Oy		
<b>Ohjaaja</b>		
Lehtori Luotonen Liisa		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Tämä tutkimus toteutettiin Refrak Oy:n toimeksiannosta. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ja selvittää minkälainen verkosto on rakentunut vientiprojektin jälkeen, mutta myös kartoittaa ja dokumentoida roolit ja hyödyt verkoston osallistuneista sekä kehittää case-yrityksen tulevat vientiprojektit Venäjän markkinoille.</p>		
<p>Tutkimuksen tietoperusta koostui kolmesta osasta. Ensimmäisessä osassa tavoitteena oli määritellä yritysverkoston toimintaa ja analysoidaan verkoston rakennetta. Tutkimuksessa analysoitiin verkoston rakennetta kolmen muuttujan kautta kuten toimijat, toiminnot ja resurssit. Tutkimuksen teoriaosuuden toisessa osassa tavoitteena oli tarkastella vientiprosessia kahden mallin mukaan ja käydä se vaiheittain läpi. Tutkimuksen teoriaosuuden kolmannessa osassa tarkastelussa oli Venäjä. Luvussa esitettiin yleistä tietoa Venäjästä, sekä kerrottiin Suomen ja Venäjän välisestä kaupasta. Tarkastelussa oli myös Venäjän liiketoimintaympäristö ja kilpailu.</p>		
<p>Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä ovat toimineet puolistrukturoitu teemahaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Haastateltavana oli case-yrityksen toimitusjohtaja. Teemahaastattelut suoritettiin marraskuussa 2015 kahdella yrityskäynnillä yrityksen toimipisteessä Kotkan Hovinsaarella.</p>		
<p>Verkoston rakennetta analysoitiin ARA-mallin kautta. Malli auttoi hahmottamaan verkostoon osallistuneita ja niiden toimintoja sekä projektin aikana käytettyjä resursseja. Analyysien perusteella oli todettu, että vientiprojektin jälkeen on rakentunut kansanvälinen projektiverkosto. Verkostosuhteet olivat operatiiviset. Analysoimalla syntynyt verkosto oli kartoitettu kaikki vientiprojektin osallistujat ja niiden roolit. Kehitystyössä on käytetty ARA-mallia. Yksinkertainen verkostoajattelumalli saattaa tehostaa henkilökunnan operoimista verkostossa. On mahdollista, että mallin käyttäminen analyttisena työkaluna kehittää tulevia vientiprojekteja Venäjän markkinoille.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
yritysverkostot, vientiprosessi, Venäjä, ARA-malli		

<b>Author</b>	<b>Degree</b>	<b>Time</b>
Ivan Shamrin	Bachelor of Business Administration	January 2016
<b>Thesis Title</b>		58 pages 8 pages of appendices
Export Project Development Case:Refrak Oy		
<b>Commissioned by</b>		
Refrak Oy		
<b>Supervisor</b>		
Liisa Luotonen, Senior Lecturer		
<b>Abstract</b>		
<p>This research was executed as an assignment from Refrak Oy. The goal of the research was to investigate and examine the network that has been set up after the export project but also to chart and document the roles and benefits the participants in the network have gained and to generate the future export projects of the case corporation in the Russian market.</p>		
<p>The fundamentals of this project consisted of three main parts. The objective of the first part was to define the operation of the business network and to analyze its structure. The structure was analyzed by examining three different variables which were actors, activities and resources. The goal of the second theoretical part was to survey the export project by two models and to go through its phases. In the third theoretical section Russia was under study. Basic information about Russia and the market between Russia and Finland was introduced. In addition the Russian business environment and competition were covered.</p>		
<p>Qualitative methods were the main tool in the research. Half structured theme interview and participating observation were the data acquisition methods. The person interviewed was the chief executive officer of the case corporation. The interviews were carried out in November 2015 in two corporation visits at the headquarters of the corporation in Hovinsaari in Kotka.</p>		
<p>The structure of the network was analyzed using the ARAmodeL. The model helped to perceive the participants and their activities in the network and also to view the resources used during the project. Based on the analysis it was stated that an international project network was built up after the export project. The network relationships were operative. All the participants and their roles in the export project were mapped out by analyzing the network. ARAmodeL has been used in the development. A simple network based way of thinking could enhance the operating of the personnel in the network. It is possible that if used as an analytical tool the model can improve the future export projects in the Russian market.</p>		
<b>Keywords</b>		
business networks, export project, Russia, ARA-model		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset .....	7
1.2 Tutkimusmenetelmät .....	7
1.4 Yrityksen esittely .....	9
1.5 Käsitteet .....	10
2 YRITYSVERKOSTOT .....	10
2.1 Verkostotyypit.....	12
2.2 Liiketoimintaverkostot.....	12
2.3 Verkoston elementit.....	14
3 VIENTIPROSESSI .....	20
3.1 Vientiprosessin vaiheet Vahvaselän mukaan .....	22
3.2 Vientiprosessin vaiheet Exportfinland:n mukaan .....	25
4 KOHDEMAANA VENÄJÄ .....	27
4.1 Suomen ja Venäjän välinen kauppa .....	28
4.2 Venäjän toimintaympäristö .....	31
4.3 Kilpailu Venäjällä .....	33
4.4 Liiketoimintaympäristön muutos .....	35
5 CASE: REFRAK OY .....	36
5.1 Refrak Oy:n vientitoiminta .....	36
5.2 Verkostosuhteet .....	38
5.3 Tehdyn vientiprojektin kuvaus vaiheittain .....	39
5.4 Syntynyt verkosto .....	42
5.5 Vientiprojektin toimijoiden roolit .....	44
6 VIENTITOIMINNAN KEHITTÄMINEN.....	46
6.1 Verkostoajattelun malli .....	47
6.2 Toimittaessa Venäjällä .....	50
6.3 Tulokset.....	51
7 YHTEENVETO .....	52
LÄHTEET .....	55

LIITTEET .....	59
Liite 1 Teemahaastattelulomake 6.11.2015.....	59
Liite 2 Teemahaastattelulomake 25.11.2015.....	60
Liite 3 Tarjous.....	61
Liite 4/1 Kauppasopimus .....	62

## 1 JOHDANTO

Kansanvälinen liiketoiminta on tärkeä osa Suomen taloudesta. Yritykset kansainvälistyvät entistä nopeammin. Kotimarkkinoiden pienuus ja Suomen sijainti maailman kartalla ovat usein painetekijöitä kansainvälistymiseen (Vahvaselkä 2009, 62.) Pk-yrityksien kansainvälistymisprosessi on haastava, mutta se tarjoa kasvumahdollisuuden yrityksen liiketoiminnalle. Osallistuminen kansanvälisiin projekteihin yleensä vaati kielitaidon ja kansanvälisen kokemuksen sekä yleistä sosiaalista, kulttuurista, poliittista ja taloudellista tuntemusta kohdemaasta.

Idea opinnäytetyölle sai alkunsa kesällä 2015. Tarkoituksena oli tehdä tutkimus, joka liittyisi kansanväliseen liiketoimintaan. Olin jo entuudestaan kiinnostunut ulkomaankaupasta. Toimin opiskelujen aikana kahtena kesänä peräkkäin projektijohtoharjoittelijana toimeksiantajayrityksessä. Harjoittelun aikana pääsin hyödyntämään oman venäjän kielen taitoa ja sain työkokemukseni vientiprojekteista. Työharjoittelujakson lopussa case-yrityksen toimitusjohtaja ilmaisi kiinnostuksensa avustaa opinnäytetyössä. Häntä kiinnosti edellisenä kesänä suoritettut vientiprojektit Venäjälle ja verkostot, jotka olivat rakentuneet projektien jälkeen. Opinnäytetyön aiheeksi saatiin vientiprojektin kehittäminen. Toimeksiantajayritys on erikoistunut tulenkestävien rakenteiden suunnitteluun, asennuksiin ja materiaalitöihin. Esitän tarkemman kuvan yrityksen liiketoiminnasta luvussa yrityksen esittely.

Opinnäytetyöni käsittelee siis vientiprojektia Venäjälle. Venäjän läheisyys antaa Suomelle ainutlaatuisen mahdollisuuden, jollaista millään muulla Euroopan jäsenmaalla ei ole. Venäjään federaation markkinoiden koko houkuttelee monia yrittäjiä Euroopasta. Tilastotietojen mukaan Venäjä oli kolmanneksi tärkein ulkomaankaupan kumppani Suomelle vuonna 2014 (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2015, a). Kuitenkin Venäjän talous on erittäin herkkä, koska sen riippuvuus polttoaineiden viennistä on erittäin suuri. Myöskään poliittinen ja sosiaalinen toimintaympäristö eivät ole helppoja ulkomaalaisille yrittäjälle. Byrokratia, korruptio ja infrastruktuurin heikko kehitystaso ovat päivittäisiä ongelmia ulkomaalaisille yrittäjille.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksella on kolme päätavoitetta: tutkia ja selvittää minkälainen verkosto on rakentunut vientiprojektin jälkeen, kartoittaa ja dokumentoida roolit ja hyödyt verkostoon osallistuneista ja kehittää case-yrityksen tulevat vientiprojektit Venäjän markkinoille.

Tutkimuksen teoriaosuuden ensimmäisessä osassa tavoitteena on määritellä yritysverkoston toimintaa ja analysoidaan verkoston rakennetta. Tutkimuksessa analysoidaan verkoston rakennetta kolmen muuttujan kautta kuten toimijat, toiminnot ja resurssit. Tarkoituksena on myös selvittää, millaisia verkostojen tyyppisiä on olemassa. Tutkimuksen teoriaosuuden toisessa osassa tavoitteena on määritellä vientiprosessia ja käydä se vaiheittain läpi. Vientiprosessia tarkastellaan kahden mallin mukaan. Tutkimuksen teoriaosuuden kolmannessa osassa tarkastelussa on Venäjä. Luvussa esitetään yleistä tietoa Venäjältä, sekä kerrotaan Suomen ja Venäjän välisestä kaupasta. Tarkastelussa on myös Venäjän liiketoimintaympäristö ja kilpailu.

Empiirisen osan päätavoitteena on tutkia, minkälainen verkosto on rakentunut vientiprojektien jälkeen ja kartoittaa sekä dokumentoida roolit ja hyödyt verkoston osallistuneista. Yrityksen toiveena on antaa tehostavia kehitysehdotuksia tuleville vientiprojektille Venäjälle.

Tutkimuksen ulkopuolelle jää operaatiomuodon valinta, koska yrityksellä on valmis malli käytössä. Tullioperaatiot ja vientiasiakirjat ovat myös rajattu pois tutkimuksesta. Opinnäytetyössä ei tehdä johtopäätöksiä kaikille vientitoimintaa harjoittaville yrityksille, vaan tutkimuksen tuloksilla yritetään parantaa case-yrityksen tulevia vientiprojekteja Venäjälle.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Omassa tutkimuksessani käytin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, jossa tarkoituksena on todellisen elämän kuvaaminen ja kohteen tutkiminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Tutkittavan kohteen valinta tässä tutkimuksessa tehtiin tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Tutkimuksen strategiana oli tapaustutkimus, koska tutkimuksen

kohteena on yksittäinen tapahtuma ja se kohdistuu ajankohtaisiin asioihin (Jyväskylän yliopisto 2015). Tapaustutkimuksessa tutkin syvällisesti syntyynyttä yritysverkostoa ja siihen vientiprojektin jälkeen osallistuneita. Aineistoa omalle tapaustutkimukselle keräsin useita tiedonkeruumenetelmiä käyttäen.

Päätiedonkeruumenetelmänä omassa tutkimuksessa toimi puolistrukturoitu teemahaastattelu. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastattelija ja haastateltava tietävät teema-alueet, mutta kysymyksen järjestys tai tarkka muoto puuttuu. Teemahaastattelu on välimuoto lomake- ja avoimelle haastattelulle. Teemahaastattelussa keskustelun kulku tapahtuu aihepiirin sisällä, mutta melko vapaasti. Teemahaastattelu on tehokas työkalu kvalitatiivisessa tutkimuksessa, koska siihen voi sovittaa useat aihepiirit. (Hirsjärvi ym. 2009, 208–209.) Tarkoituksena omassa tutkimuksessa oli teemahaastattelun avulla saada mahdollisimman luotettavaa ja pätevää tietoa tutkimusta varten. Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Haastattelun etuna on se, että aineiston keruuta voi säädellä joustavasti. Haastattelun aikana saadut vastaukset voi tarvittaessa selventää tai täydentää (Hirsjärvi ym. 2009, 205). Haastateltavana oli case-yrityksen toimitusjohtaja. Ensimmäisessä haastattelussa käsiteltiin case-yrityksen vientitoimintaa, sekä Venäjän markkinoille tehtyä vientiprojektia (liite 1). Toisen haastattelun teemat koskivat yrityksen verkostosuhteita, verkostotaktiikkaa sekä toimialan kilpailutilannetta (liite 2). Teemahaastattelut suoritettiin kahdella yrityskäynnillä yrityksen toimipisteessä Kotkan Hovinsaarella. Keskimäärin yksi haastattelu kesti yhden tunnin.

Toinen tiedonkeruumenetelmä omassa tutkimuksessani oli osallistuva havainnointi. Havainnointi ei ollut päätiedonkeruumenetelmänä, vaan tuki suoritettuja teemahaastatteluita. Havainnoinnin merkittävä etu on se, että sen avulla voi hakea välitöntä ja suoraa tietoa organisaatioiden tai yksilöiden toiminnasta (Hirsjärvi ym. 2009, 213). Tutkimuksen aikana suoritin osallistuvan havainnoinnin case-yrityksen toimistolla yrityskäynnillä Kotkan Hovinsaarella. Osallistuva havainnointi auttoi ymmärtää vientiprosessin kokonaisuudessaan. Case-yrityksen virallisia asiakirjoja, kuten tarjouspyyntöä, tilausta, tilausvahvistusta ja kauppasopimusta käytin omassa tutkimuksessani.



## 1.4 Yrityksen esittely

Case-yritys on kotkalainen insinööritoimisto, jolla on myös asennustoimintaa. Yritys on erikoistunut tulenkestävien rakenteiden suunnitteluun, asennuksiin, korjaustöihin ja materiaalitoimituksiin. Innovatiiviset asiakaskohtaiset ratkaisut, ovat yksi yrityksen vahvoista puolista. Yritys toteuttaa ongelman ratkaisun usein suunnitteluvaiheessa. Lisäpalveluna yritys tarjoaa materiaalit, tuotteet ja niiden asennuksen. Yrityksen vahvuudet ovat asiakkaiden projektien johto ja koordinointi. (Alastalo 2015). Refrak Oy on perustettu 1983. Yrityksellä on kaksikymmentä työntekijää ympäri vuoden mistä kymmenen on toimisto työntekijöitä. Toimialasta johtuen yrityksen kiireisemmät urakat ovat kesällä. Refrak Oy työllistää tilapäisesti noin neljäkymmentä asentajaa joka kesä. (Refrak Oy, a 2015.)

Refrak Oy:n toimialana on tulenkestävien rakenteiden suunnittelu, valmistus, myynti sekä urakointi teollisuudelle. Yrityksen toimintaan kuuluu tulenkestävien materiaalien tuontia ja vientiä. Yritys myös valmistaa ja myy rakennuskoneita sekä niiden varaosia. Tulenkestäviä tuotteita ja rakennuskoneita myydään Suomessa ja ulkomailla. Yritys myös tarjoaa rakennusalan konsultointipalveluita ja koulutusta. (Kauppalehti 2015.)

Refrak Oy:n tuotteet voivat olla aineellisia kuten esimerkiksi esivalmistetut tulenkestävät rakenteet tai aineettomia kuten konsultointipalvelu. Pääasiassa yrityksen toimituksiin kuuluvat niin aineelliset tuotteet kuin aineettomat palvelut. Esimerkiksi yrityksen lopputuotteena voi olla korkean lämpötilan eriste, johon kuuluvat tulenkestävä betoni ja sen asennus. Seuraavaksi mainitut asennuskohdat ovat tyypillisiä yritykselle:

- Voimalaitokset: leiju- ja kiertopetikattilat, viistoarinakattilat, soodakattilat, öljykattilat, kaasukattilat
- Teräs- ja metalliteollisuuden uunit ja senkat
- Lämpökäsittelyuunit
- Kuumailmakehittimet
- Koelaitteet, tutkimushankkeet
- Polttouunit

Yrityksen yleisimmät asiakkaat ovat energiayhtiöt, sellu- ja paperitehtaat, metalliteollisuus, kattilavalmistajat, terästehtaat, valimot, jalostamot ja sahat. (Refrak Oy, b 2015.)

## 1.5 Käsitteet

Tässä luvussa lukijalle selvitetään johdannossa käytettyjä termejä. Käsitteitä avataan sen takia, että ne ovat liiketalouden ammattitermejä, joita vain alan asiantuntijat ymmärtävät.

*Pk-yritykset* eli pieniä ja keskisuuria yrityksiä mitkä jaetaan liikevaihdon, taseen ja työvoimaan perusteella. Yrityksen koon perustella voi kertoa sen yleistaloudellisesta ja työllistävästä merkityksestä. Pk-yrityksen palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää, ja vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa. Taseen loppusumma ei saa ylitä 43 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus 2015.)

*B2b-markkinointi* on tavaroiden tai palveluiden markkinointia jossa sekä myyjä että ostaja ovat yrityksiä tai organisaatioita. Yritykseltä-yritykselle-markkinoinnissa ostotoimintaa on ammattimaista ja tarkasti suunniteltu. Myyntityö on usein henkilökohtainen ja asiakassuhteiden merkitys on suuri. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25–26.)

*Vientiprosessi* – on aikatauluihin sidottu, määrämuotoinen prosessi. Usein samaan prosessin osallistuvat myyjän ja ostajan lisäksi kuljetusliike, pankki, vakuutusyhtiö ja tulli. Vientiprosessi sisältää monta eri vaihetta ja vaati ammattitaitoisen henkilökunnan sen suorittamiseksi. Vientiprosessi on onnistunut silloin, kun asiakas saa toimituksen sopimuksen mukaisesti ilman viivästyksiä tai muita ongelmia. (Vahvaselkä 2009, 263.)

## 2 YRITYSVERKOSTOT

Alusta asti on hyvä erottaa termit verkko ja verkosto. Sanasta verkko muodostu termi verkottuminen. Verkottumisella tarkoitetaan tietotekniikan tai tietoverkkojen käyttöä (Niemelä 2002, 13). Sanasta verkosto muodostuu termi verkostoituminen. Verkostoitumisella tarkoitetaan yrityksien tai

organisaatioiden yhteistyötä. Kumppanuussuhteilla yritykset hakevat ratkaisua ongelmiinsa. Esimerkiksi yritys- tai tuotantoverkostot syntyvät monen tasoisen yhteistyön kautta. (Niemelä 2002, 13.)

Verkostoitumiseen on tänä päivänä monta erilaista syytä kuten globalisaatio, markkinoiden vaatimukset ja liiketoimintaympäristön muuttuminen. Hyöty verkostoitumisesta on ensinnäkin kilpailuetu yksittäisen yrityksen kanssa. Uusien kontaktien luominen verkoston sisällä on huomattavasti helpompaa kuin verkoston ulkopuolella. Yhdistämällä osaamistaitoja voidaan saavuttaa parempi tulos ja kehittää uusia ratkaisuja. (Valkokari, Hakanen & Airola 2007, 4-5.) Oman kilpailun parantamiseksi on tärkeää, että yrittäjät pystyvät hahmottamaan, missä yritysverkostossa ne toimivat. On myös tärkeää tunnistaa verkostoon osallistuneiden roolit, koska silloin pystyy paremmin kartoittamaan niiden tarjoamat hyödyt (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009, 11). Kuitenkaan yritysten yhteistyö ei aina ole verkostoyhteistyötä.

Toivola (2006, 11) jakaa yrityksen toimintamalleja kolmeen eri luokkaan. Hierarkkisessa toimintamallissa päätöksenteko ja ohjaus ovat yrityksen johdon vastuulla. Toinen toimintamalli on markkinaohjaus. Tässä toimintamallissa kaupankäynti perustuu markkinamekanismiin ja markkinoiden yleiseen hintatasoon. Viimeisessä mallissa hierarkia ja markkinat ovat yhdessä muodostaneet verkoston. Toivola (2006, 22) määrittelee verkoston kun joukko itsenäisiä yrityksiä, joiden tavoitteena on saavuttaa parempi kilpailuasema pitkäaikaisen strategisen yhteistyön kautta. Valkokari ym. (2009, 13) määrittelevät verkoston laajemmin. Heidän mukaansa verkosto on yrityksiä ja organisaatioiden muodostama rajaton verkostokudos, joka ylittää toimialat ja kansalliset rajat.

Verkostoyhteistyön Toivola (2006, 17–18) määrittelee strategiseksi kumppanuudeksi. Yritysverkostossa yritykset vaihtavat omat tiedot ja taidot keskenään. Niiden yhteistyö on monitasoinen ja pohjautuu luottamukseen. Ne eivät näe toisiaan pelkästään asiakkaina, vaan kaikki ovat verkoston jäseniä. Menestys ja päämäärät ovat yhteisiä. Usein kumppanuussuhteet ovat läheiset ja syvälliset.

Hyödyt verkostoyhteistyössä ovat samat sekä yrittäjälle että yritykselle. Yrittäjä pystyy kasvattamaan omia taitoja ja osaamistaan, kun taas yritys saa

uskottavuutta ja luotettavuutta (Toivola 2006, 23–24). Menestyvä yritysverkosto koostuu yrityksistä, jotka parhaiten pystyvät hyödyntämään muiden vahvuuksia ja osaamista, mutta myös jakamaan hyötyjä muiden kanssa (Hakanen ym. 2007, 20).

## 2.1 Verkostotyytit

Verkostot eroavat toisistaan usein riippuen yrityksen koosta ja ympäristöstä jossa ne toimivat. Pienet yritykset rakentavat verkoston usein lähialueella saadakseen tukiverkostoja ja referenssejä. Kasvatvat yritykset käyttävät verkostoja resurssien kasvattamiseen ja usein toimivat laajemmilla markkinoilla. Isot yritykset taas toimivat laajemmissa globaaleissa verkostoissa, ja niillä on paljon heikkoja sidoksia. (Toivola 2006, 25.) Kirjallisuudesta selviää, että verkostot ovat erilaisia ja tutkijat määrittelevät niitä omalla tavallaan. Verkostot vaihtuvat riippuen tilanteesta tai niiden tarkoituksesta. Niemelän (2002,18) mukaan on otettava huomioon, että verkostot elävät ympäristön muutoksen mukana.

Toivola (2006, 25) kuvailee yleisellä tasolla kolmea verkostotyyppiä. Sosiaalinen verkostotyyppi rakentuu ihmisten välillä kuten kavereiden ja perheen kesken. Sosiaalisessa verkossa on mahdollista saada uutta tietoa, mikä vaikuttaa yrityksen mahdollisuuksiin ja kilpailuun. Toinen verkostotyyppi on vuorovaikutusverkosto. Vuorovaikutusverkostossa yleensä ei tehdä kauppaa, vaan se toimii enemmän tiedon vaihdon työkaluna. Toimijoina voi olla sekä yrityksiä että yksilöitä, kuten konsultit tai pankit. Viimeinen verkostotyyppi on vaihdantaverkosto. Vaihdantaverkosto perustuu yritysten väliseen toimintaan. Kumppanuussuhteet perustuvat yhteiseen kaupantekoon tai tuotantoon, ja niihin vaikuttavat sekä sosiaaliset että vuorovaikutusverkostot.

## 2.2 Liiketoimintaverkostot

Kirjallisuudesta käy ilmi, että on tärkeää jakaa verkostot vertikaalisiin ja horisontaalisiin. Vertikaaliset ja horisontaaliset verkostot ovat yritysten välisiä verkostoja. Vertikaalisessa verkostossa toimijat täydentävät toisiaan samassa tuotannossa tai tuotteessa. Horisontaalisessa verkostossa toimijat ovat

kilpailijoita, mutta toimivat yhdessä. (Niemelä 2002, 19.) Valkokaari ym. (2009, 70–71) näkevät sekä horisontaaliset- että vertikaaliset verkostot strategisina liiketoimintaverkostoina. Strategisen johdon kautta yritykset pystyvät saamaan erilaisia hyötyjä, mutta myös se vaatii ymmärrystä ja arvontuotantologiikkaa.

Vertikaalisessa kysyntä-tarjontaverkostossa strategisena päätöksenä on lopputuotteen tai palvelun jako komponentteihin. Jokaisen komponentin valmistuksesta vastaa siihen erikoistunut verkoston jäsen. Kaikkien jäsenten prosessit on yhdistettävä kysynnän mukaisesti. Koordinoimalla tuotantoprosessit voidaan vähentää tuotantoon käytettävää aikaa ja säästää varastokustannuksista, mikä vaikuttaa positiivisesti käyttöpääomaan. (Valkokari ym. 2009, 70.) Esimerkkinä vertikaalisesta verkostosta voi olla sähköautoa valmistava yritys. Kuitenkin jos tutkitaan koko prosessia, selviää että suunnittelun suorittaa yksi yritys, sähkömoottorin valmistuksen toinen, kolmas vastaa kokoonpanosta ja neljäs yritys myy lopputuotteen eli sähköauton. Jokainen tässä prosessissa on itsenäinen yritys ja suorittaa oman ydinosaamisen. Kuitenkin yritykset ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan. Vertikaalisella verkostolla on usein kärkiyritys tai veturiyritys. Veturiyrityksen tehtävänä on ohjata koko ketjua mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Vahva brändi ja markkina-asema antavat veturiyritykselle laajan mahdollisuuden verkostokumppaneiden valinnassa. Maaliman tunnetuimpia vertikaalisen verkoston edustajia ovat Toyota ja Ikea. (Valkokari ym. 2009, 70.)

Horisontaalisessa markkinaverkostossa yritykset ovat usein kilpailijoita. Ne toimivat samalla toimialalla ja myyvät samanlaisia tuotteita tai palveluita. Yritykset aloittavat toiminnan yhdessä silloin kun ne ymmärtävät, että pystyvät saavuttamaan paremman tuloksen tai kilpailuaseman yhteistyöllä. Esimerkkinä voi olla tunnettujen lentoyhtiöiden liittoutuma StarAlliance. Horisontaalisen verkoston avulla lentoyhtiöt pystyvät tarjoamaan asiakkailleen uudet reitit paremmalla hinnalla, mikä parantaa asiakaspalvelua. Lentoyhtiöt myös säästävät kenttä- ja polttoainekustannuksissa. Horisontaalinen verkosto vaatii tiivistä yhteistyötä kaikilta jäseniltään. Usein se vaatii myös oman konseptin ja brändin kehittämisen. Suomessa horisontaalista verkostoa edustaa S-ryhmä. Strategiana on liittoutua sellaisten yritysten kanssa, jotka pystyvät tarjoamaan palveluita, joita S-ryhmällä ei ole. Partnerikumppaneita ovat puhelinoperaattorit, optikot ja vakuutusyhtiöt. Partnerikumppanuuden kautta S-ryhmä parantaa

omaa asiakaspalveluaan ja samalla myyntiä sen partnereille. (Valkokari ym.2009, 71–72.)

Erilaisia projektiverkkoja Valkokari ym. (2009, 72–73) kutsuvat liiketoiminnan uudistaviksi verkostoksi. Verkostot syntyvät silloin kun päähankkija ei pysty toteuttamaan hanketta yksin. Verkoston tavoitteena on perusliiketoiminnan parantaminen. Verkosto koostuu monesta toimijasta, ja siinä jokainen suorittaa oman projektin tuomalla erityisosaamisensa. Verkosto usein on hyvin organisoitunut ja sillä on selkeät päämäärät. Tämän tyyppisissä projekteissa toimijoilla on aikarajoitteita ja ne noudattavat sovittua aikataulua. Toimijoiden valinta perustuu tarvittavan osaamiseen ja luotettavuuden. Toinen liiketoiminnan uudistamisen verkosto on asiakassovellusverkosto. Verkosto on projektikohtainen, ja sen tarkoitus on luoda asiakaskohtaiset ratkaisut. Verkosto koostuu ydinyrityksestä ja sen kumppaneista. Yhdessä ne täydentävät toisiaan omalla osaamisellaan. Rakennus- ja laivarakennusaloilla tämän tyyppiset verkostot ovat yleisiä.

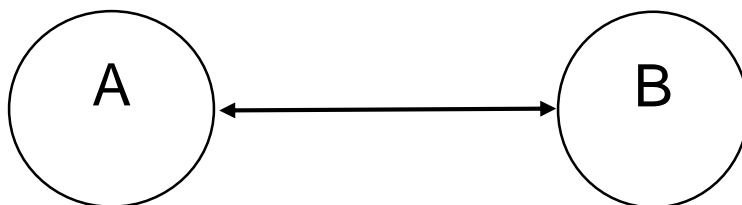
Kirjallisuuden perusteella käy ilmi, että usein verkostoituminen on harkittu strateginen päätös. Yrittäjät tekevät sen erilaisista syistä. Yleisemmät niistä ovat yrityksen kasvu, kansainvälistyminen tai liiketoiminnan uudistaminen. Kilpailu samassa toimialassa myös pakottaa organisaatioita verkostoitumiseen. Yhteistyötä verkostossa voi kutsua megatrendiksi, koska se tapahtuu ympäri maailman. Tiedon oppiminen ja jakaminen verkostossa onnistuu parhaiten. Kuitenkaan ei voi sanoa, että verkostoituminen on avaintekijä yrityksen menestyksen tai kasvamisen. Yhteistyö verkostossa on haastava prosessi, eikä se aina tuota taloudellista arvoa. Avaintekijöitä yrityksen verkostoitumisen usein ovat yrityksen johtajat ja niiden aikaisemmat kokemukset.

### 2.3 Verkoston elementit

Håkansson, Ford, Gadde, Snehota & Waluszewski (2009, 33) analysoivat verkoston rakennetta kolmen muuttujan kautta. Nämä muuttujat ovat: toiminnot, toimijat, sekä resurssit. Tutkijat käyttävät näitä elementtejä selittämään B-to-B suhteita yritysverkostoissa. Muuttujia ei tutkijoiden mielistä voi erottaa, vaan jokainen niistä liittyy ja vaikuttaa toisiinsa. Tutkijoiden kehittämän mallin nimi on

ARA (Activity-Resource-Actor). Seuraavaksi tarkoituksena on kertoa vuorovaikutuksesta liiketoiminnassa sekä verkoston elementeistä.

IMP:n (Industrial Marketing and Purchasing Group) tutkijat erottavat klassisen hyödykkeiden vaihdon markkinoilla ja vuorovaikutuksen liiketoiminnassa kolmella helpolla kuviolla. Ajatus klassisesta hyödykkeiden vaihdosta perustuu tuotteiden, palveluiden tai rahan vaihtoon toimijoiden välillä. Vaihto tapahtuu ilman mitään merkittävää vuorovaikutusta toimijoiden kesken. Yksinkertaisena esimerkkinä voi olla se, kun joku ostaa kadulta sanomalehden tai suorittaa valuutan vaihdon. Ainoa vuorovaikutus toimijoiden välillä on kohteliaisuus, mikä esiintyy sanoilla "kiitos" ja "ole hyvä". Hyödykkeiden vaihtoa markkinoilla voi kutsua mekanismiksi, mikä yhdistää toimijoita vaihdon ajan, mutta joilla ei ole mitään merkittävää vuorovaikutusta keskenään. Yleisesti monet kutsuvat sitä markkinamekanismiksi. Teoriassa oletetaan, että kaikilla osapuolilla on tarvittavat tiedot toisistaan suorittaakseen vaihdon. Edellä mainittu malli vaihdosta on esitetty kuvassa 1. (Håkansson ym, 2009, 30–31.)

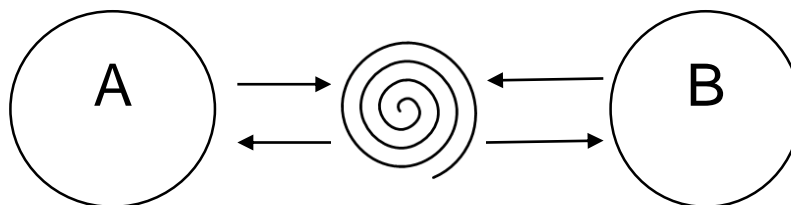


Kuva 1. Vaihto markkinoilla (Håkansson ym. 2009, 30)

Håkansson ym. (2009, 31) ajattelevat, että keskeinen vuorovaikutus liiketoiminnassa on kuitenkin hankalampi prosessi, kuin tavallinen hyödykkeiden vaihto markkinoilla. Prosessi tapahtuu toimijoiden välillä ja molemmat vaikuttavat sen sisältöön. Vuorovaikutusprosessi kehittyy ajan mukana, mutta kumpikaan toimijoista ei pysty täysin hallitsemaan sitä. Vuorovaikutuksen aikana jokainen tekijä vaikuttaa siihen, miten toimijat toimivat keskenään ja miten ne käyttävät omia resurssejaan.

Kuvassa 2 spiraalin voi tulkita kuten vuorovaikutusprosessin liiketoiminnassa. Vuorovaikutuksen aikana syntyvät tuotteet, palvelut, toimitukset ja maksut. Nuolet tarkoittavat juuri sitä hyödykettä, mitä toimijat ovat tuottaneet toisilleen vuorovaikutuksen jälkeen suorittamalla omat toiminnot ja käyttämällä omia

resurssejaan. Vuorovaikutuksen aikana on tärkeä huomioida toimijoiden toiveet ja ongelmat. Oikealla lähestymistavalla voi toimia laajemmassa verkostossa ja näin hyödyntää myös muiden resursseja. (Håkansson ym. 2009, 31.)

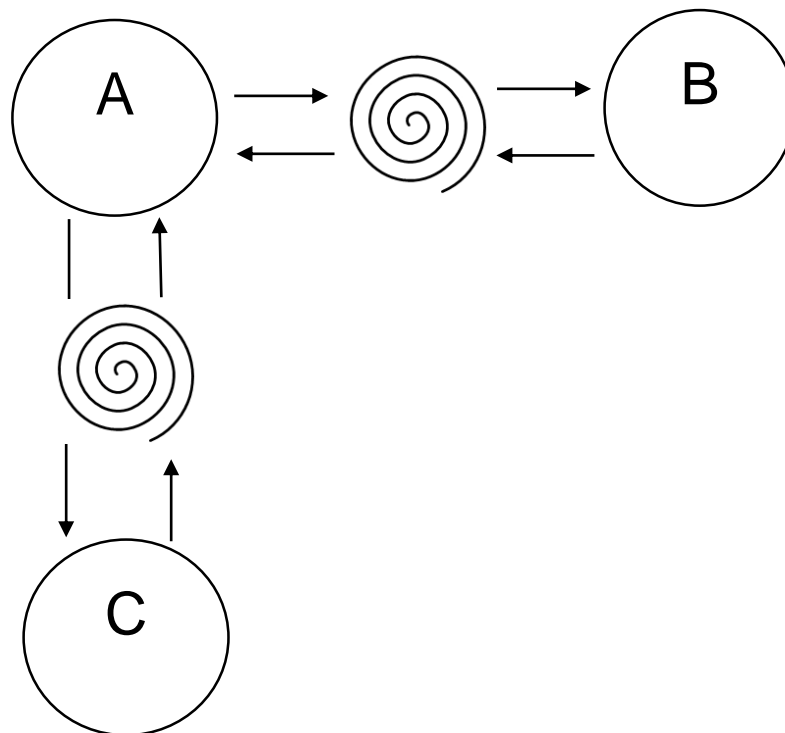


Kuva 2. Vuorovaikutus liiketoiminnassa (Håkansson ym. 2009, 31)

Lähestymistapoja vuorovaikutukseen liiketoiminnassa voivat olla myös laadun parantaminen, tuotteen kehittäminen tai neuvottelut. Tarkoituksena voi olla yhden tai monien toimijoiden strateginen kumppanuus. Vuorovaikutus voi olla jatkuvaa tai vain tietyn jakson mittaista. Vuorovaikutus liiketoiminnassa tapahtuu aina toimijoiden välillä, ja sen sisältö on enemmän kuin yhden toimijan tuottama. Aiemmin tapahtuneet toiminnot toimijoiden kesken vaikuttavat suoraan vuorovaikutukseen tulevaisuudessa. Jokaisella toimijalla on oma rooli ja resurssit, joita ne pystyvät hyödyntämään omissa toiminnoissa. Myös jokaisella toimijalla on joku näkemys, mitä toinen osapuoli haluaa saada vuorovaikutuksesta. Kuitenkaan ei voi sanoa, että jokaisen toiveet voidaan toteuttaa. Vuorovaikutusta liiketoiminnassa voidaan kutsua väliaikaiseksi toiminnoksi, minkä jälkeen yritykset jakavat resurssit toimijoiden avulla. (Håkansson ym. 2009, 31–32.)

Vuorovaikutus liike-elämässä alkaa usein silloin, kun toimijat etsivät ratkaisua johonkin ongelmaan. Usein ongelman ratkaisuun osallistuu enemmän kuin kaksi toimijaa, mikä käy ilmi kuvassa 3. Vuorovaikutus yritysten kesken ei ole pelkästään keskustelua tai neuvottelua, vaikka ne ovatkin tärkeä osa liike-elämää. Mitä enemmän yritykset osallistuvat vuorovaikutukseen, sitä suuremman hyödyn ne voivat saavuttaa omassa liiketoiminnassaan. Toimijoiden ominaisuudet ja niiden roolit yrityksen vuorovaikutuksessa vaikuttavat suoraan siihen, kuinka tehokkaasti yritykset pystyvät hyötymään vuorovaikutuksesta. (Håkansson ym. 2009, 31–32.)



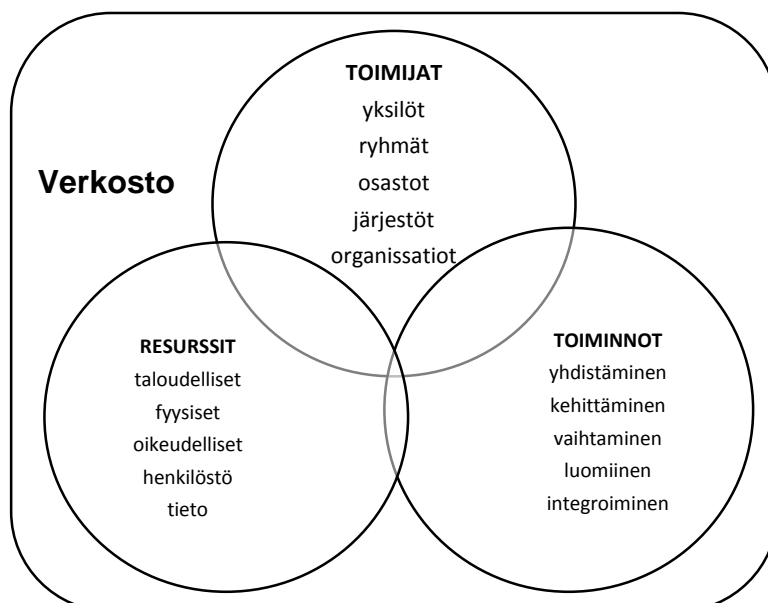


Kuva 3. Vuorovaikutus liiketoiminnassa kolmella osallistuneilla (Håkansson ym. 2009, 32)

Verkosto syntyy silloin, kun vuorovaikutukseen osallistuu enemmän kuin kaksi toimijaa. Vuorovaikutuksen tarkoituksena on ongelman ratkominen. Vuorovaikutuksen aikana toimijat suorittavat omat toiminnot ja käyttävät omia resursseja ongelman ratkomiseksi. Yksi avaintekijöistä verkostossa ovat toiminnot. Toiminnoilla verkostossa tarkoitetaan integraatio- ja koordinoitua toimijoiden välillä. Toiminnot voivat koskea logistiikkaa, tuotantoa, toimituksia, hallintoa tai tiedonkäsittelyä. Toiminnot eivät ole rajoitettu kaupungin, maan tai mantereiden rajoilla. Ne syntyvät usein jonkun konkreettisen tai laajan ongelman ratkaisemiseksi. Ne johtavat erilaisiin hyötyihin ja kustannuksiin. Usein toiminnot ovat riippuvaisia toisistaan. Keskeinen riippuvuus toiminnoissa on tulos vuorovaikutuksesta liiketoiminnassa. Keskeinen riippuvuus toiminnoissa vaikuttaa positiivisesti liiketoiminnan kehittämiseen ja erikoistumiseen osaamisessa, mutta samaan aikaan se voi olla monimutkainen ja hankala prosessi. Harvoin toimijat hallitsevat sen täysin. Siksi on erityisen tärkeää osata rakentaa, ohjata ja hyödyntää keskeistä riippuvuutta toiminnoissa omassa liiketoiminnassa. Toimijoiden keskeinen riippuvuus verkostoissa sekä antaa, että rajoittaa kykyä kasvuun. Nojautuen muiden toimintoihin ja erikoisosaamiseen, yrityksellä on mahdollisuus investoida omia resursseja

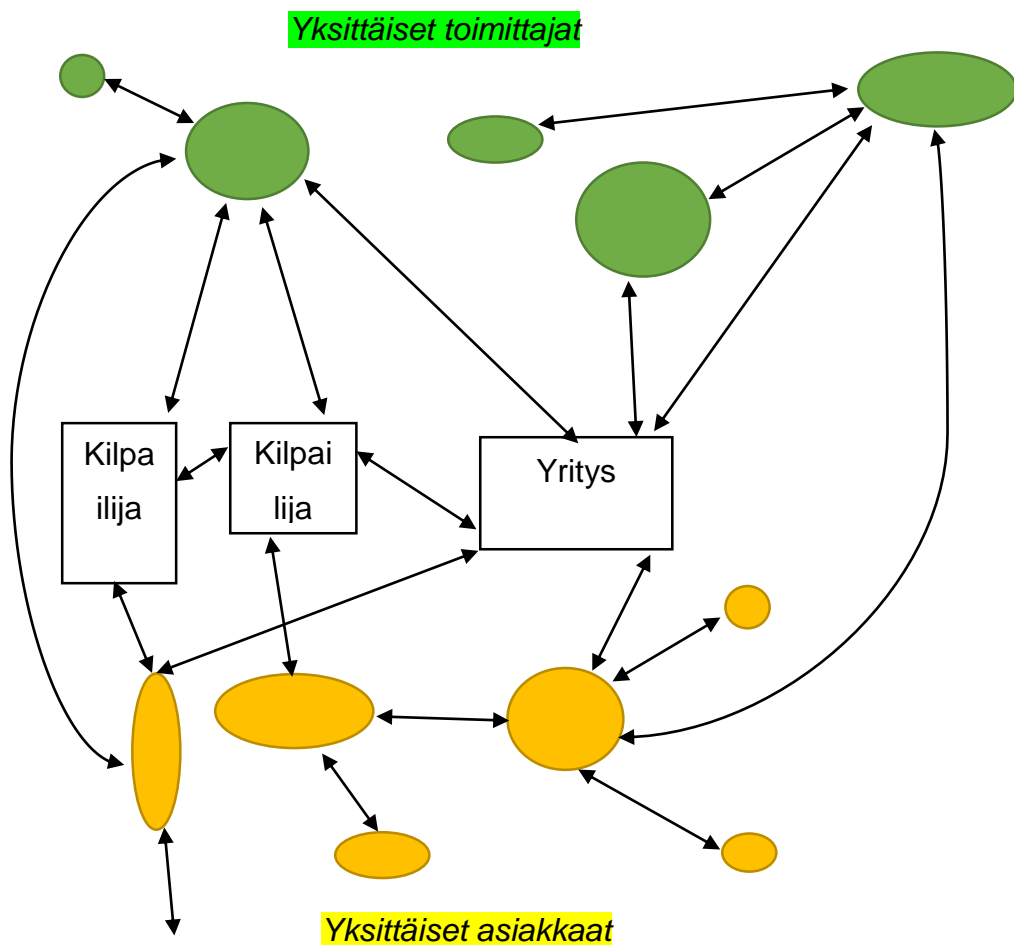
tuottavampiin alueisiin ja kasvaa niissä. Välillä kuitenkin toimijan keskeinen riippuvuus olemassa olevissa vuorovaikutussuhteissa rajoittaa mahdollisuutta tehdä yksipuolisia päätöksiä, ja pakottaa investoimaan valmiina oleviin alueisiin. (Håkansson 2009, 33,42.)

Kuvassa 4 esitetään verkosto ja sen elementit. Avaintekijöitä ovat siis toimijat, toiminnot ja resurssit. Toimijat voivat olla fyysisiä yksilöitä, ryhmiä, osastoja, järjestöjä tai organisaatioita. Resurssit verkostoissa voidaan jakaa taloudellisiin, fyysisiin, oikeudellisiin, sekä henkilöstö- ja tietoresursseihin. Taloudelliset resurssit viittaavat yrityksen kassavaroihin ja pääsyyn rahoitusmarkkinoille. Fyysisinä resursseina voivat olla raaka-aineet, koneet, laitteet, tehtaat tai tilat. Oikeudelliset resurssit voivat esiintyä tavaramerkkeinä tai lisensseinä. Henkilöstöresursseihin kuuluvat ihmisten tiedot, taidot ja kokemukset. Tietoresursseihin kuuluvat tiedot asiakkaista ja kilpailijoista. Toimijat kontrolloivat resursseja ja suorittavat omat toiminnot yhdistämällä, kehittämällä, vaihtamalla, luomalla ja integroimalla niitä vuorovaikutuksen kautta. Resurssien arvo kasvaa silloin, kun toimijat yhdistävät niitä verkostossa. (Rusanen 2014, 41–42.)



Kuva 4. Toimijoiden, toiminnoiden ja resurssien suhde verkostossa (Rusanen 2014, 42).

La Roccan (2011, 91) mielestä liikesuhteissa toimijoilla on kaksi tärkeää roolia. Ensimmäinen rooli on asiakas ja toinen rooli on toimittaja. Muita toimijoiden rooleja liikesuhteissa voivat olla esimerkiksi yhteystyökumppani, konsultti tai välittäjä. Molemmat roolit sekä asiakkaan että toimittajan, ovat riippuvaisia toisistaan. On vaikeaa sanoa kumpi on tärkeämpi rooli, mutta usein ne ovat yhtä tärkeitä toisilleen. Toimijan identiteettiä ja roolia on vaikeaa määrittää ennen vuorovaikusta. Usein toimijat osallistuvat samaan aikaan moniin vuorovaikutusprosesseihin ja toimintoihin. Se tarkoittaa sitä, että yhdellä toimijalla voi olla monta identiteettiä ja roolia. Yrityksen menestys riippuu usein siitä, kuinka monipuolisia toimijoita on yrityksessä töissä. Toimijoiden monipuolinen työ verkostoissa vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen, eikä se ole täysin yrityksen valvonnan alla. (La Rocca 2011, 92–93.)



Kuva 5. Yritys yritysverkostossa (Ford, Gadde, Håkansson & Snehota 2011, 181).

Johtajat useimmiten toimivat verkostoissa, mikä on esitetty kuvassa 5. Sekä yrityksen yksittäiset asiakkaat, että yksittäiset toimittajat eroavat niiden merkityksen mukaan. Todennäköisesti sekä asiakkaiden, että toimittajien toimintatavat eroavat toisistaan. Niiden suhteet muihin asiakkaisiin ja toimittajiin ovat laajat. Yritys kohtaa sekä asiakkaita että toimittajia, jotka hallitsevat hyvin erilaisia resursseja ja kontaktiverkostoja. Usein yritys joutuu valitsemaan yhteistyökumppanit, sekä asiakkaiden että toimittajien riveistä siksi, että yritykset kilpailevat keskenään ja toimivat eri tavalla. Verkostomaisen yhteistyön strategiana on harvoin sen jäsenten hallinta. Yrityksen strategiana verkostomaisella yhteistyöllä voi nähdä prosessina, missä yritys rakentaa, hallitsee ja hyödyntää ihmissuhteita. Ilman ihmissuhteita yritystoiminta on melko tehotonta. Yksinäinen yritys ilman yritysverkostoa harvoin pystyy käyttämään tehokkaasti omia resursseja ja taitoja. Yhdistämällä resursseja ja teknologiaa, yritykset yhdessä pystyvät reagoimaan ja vastamaan verkoston asiakkaiden toivomuksiin ja vaatimuksiin tehokkaammin. (Ford 2011, 180–181.)

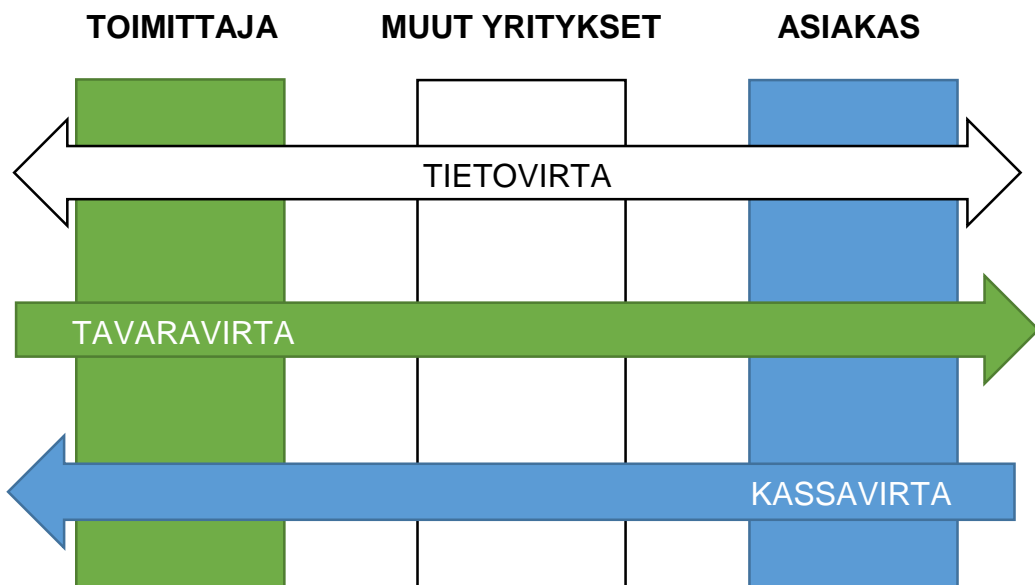
Kirjallisuudesta käy ilmi, että kaikki verkoston elementit ovat tärkeitä. Toimijoilla on erityinen asema, koska ne kontrolloivat resursseja ja suorittavat toimintoja. Toimijoiden keskeinen riippuvuus liiketoiminnoissa on tärkeää osa yrityksen toimintaa. Toimijoiden toimet ja niiden roolit vaikuttavat suoraan yrityksen menestykseen. Verkosto voidaan nähdä keinona resurssien käsiksi pääsyyn. Resurssien arvo kasvaa kun toimijat yhdistävät niitä vuorovaikutuksen kautta. Voidaan ajatella, että verkostoja syntyy silloin, kun yritykset etsivät resursseja tai haluavat kasvattaa niiden arvoa.

### 3 VIENTIPROSESSI

Vientitoiminnalla tarkoitetaan tavaroiden, palveluiden, teknologian tai pääoman vientiä toiseen maahan. Yleensä viennin tarkoituksena on myynnin tai tuoton kasvattaminen. Pääoman viennillä tarkoitetaan rahan investointia toiseen maahan. Investoinnit voivat kohdistua erilasiin markkinasektoreihin, kuten esimerkiksi rakennus- tai energiasektoreihin. Investoimalla pääomaa, on tarkoituksena saada tulevaisuudessa tuotto sijoitukselle. Usein saadut tulot vientitoiminnasta käytetään tuontimenoihin. Todellisuudessa sekä vienti- että tuontioperaatio liittyvät vahvasti toisiinsa. Vientitoimintaa suorittaessa on

noudatettava määräyksiä, mitkä on asetettu maiden lainsäädännöissä. On tarkistettava tuotteiden luokitus, koska tulli asettaa erilaisia tariffeja riippuen luokituksesta. Vientitoiminta on melko monimutkainen prosessi ja se vaatii ulkomaankaupan tuntemusta ja kokemusta. Seuraavaksi tarkastellaan vientiprosessia ja siihen liittyviä vaiheita.

Sakki (2009, 16) erottelee logistiset prosessit saapuvaan ja lähtevään. Saapuva prosessi loppuu silloin kun ostettu hyödyke voidaan myydä eteenpäin tai käyttää jalostuksessa. Lähtevä prosessi alkaa silloin, kun ostaja tilaa hyödykkeen ja päättyy, kun ostaja saa sen omaan käyttöönsä. Sekä saapuvaan, että lähtevään prosessiin sisältyvät logistiikan, taloushallinnon ja myynnin- tai hankinnan toimenpiteet. Sakki (2009, 21) näkee vientiprosessin osana tilaus-toimitusketjua. Vientiprosessi koostuu myös muistakin toiminnoista kuin pelkästään logistisista operaatioista, kuten esimerkiksi tuotteiden käsittelystä, varastoinnista tai kuljetuksesta. Tavarat eivät liiku itsestään yhdestä maasta toiseen ilman tietoimpulsseja. Tilaus-toimitusketjuun liittyy sekä tavarantoimituksen että tiedon ja rahavirran hallintaa. Kuvassa 6 on esitetty yksinkertaistettu tilaus-toimitusprosessi. Prosessi koostuu tieto-, tavara- ja kassavirroista. Kuva sopii hyvin kuvamaan vientiprosessia.



Kuva 6. Tilaus-toimitusprosessi (Sakki 2009, 22)

Arvoketju koostuu monista yrityksistä ja niissä toimivista henkilöistä. Jokainen ketjun jäsen suorittaa oman tehtävänsä ja samalla nostaa hyödykkeen arvoa. Samalla myös yrityksen kustannukset kasvavat. Suurin osa tilaus-toimitusketjun työstä on hallinto- tai ohjaustyötä. Työ tehdään ihmisten välillä ohjaamalla erilaisia toimintoja tietokoneen tai puhelimen avulla. Ohjaustyöhön liittyy myynti- ja hankintaoperaatiot, taloushallinto, tilaukset ja niiden valvonta. Toteuttamiseen liittyvät tavaran kuljettaminen, varastoiminen ja käsittely. Myös laskuttaminen ja valvonta tehdyistä suorituksista liittyvät toteuttamiseen. (Sakki 2009, 21–22.)

Vientitoimitus on onnistunut silloin, kun asiakas saa toimituksen oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan ilman lisäkustannuksia tai muita ongelmia. Vientitoimituksessa on vientiyrityksen lisäksi muita toimijoita, kuten logistiikkayritykset, tulli, pankit ja vakuutusyhtiöt. On tärkeää hallita koko ketjua oikeassa järjestyksessä. Tämän takia vientiprosessi on syytä suunnitella huolella ennen sen aloittamista. Koulutettu henkilökunta on tärkeä kriteeri onnistumiselle. Paineensietokykyä ja rutiinimaista työntekoa on löydettävä koko vientitiimiltä. (Vahvaselkä 2009, 263.)

### 3.1 Vientiprosessin vaiheet Vahvaselän mukaan

Vahvaselkä (2009, 264) näkee viennin kokonaisvaltaisena prosessina ja jakaa sen kuuteen eri vaiheeseen seuraavasti:

1. *liikeyhteyksien hankinta*
2. *tarjousvaihe*
3. *tilausvaihe*
4. *toimituksen valmistelu*
5. *tavaran toimitus*
- ▼ 6. *toimituksen jälkeinen vaihe*

Ennen kun yritys voi suorittaa vientiprosessin, sillä on oltava asiakkaita ja yhteistyökumppaneita kohdemaassa. Niiden hankinta tapahtuu yleensä nojautumalla yrityksen strategiaan. On tärkeää tietää mitä, missä ja kenelle yritys pystyy tarjoamaan omia tuotteitaan tai palveluitaan. On tärkeää hyödyntää aikaisempia kokemuksia ja valmiita verkostoja. Tämän lisäksi on myös hyvä hyödyntää internetlähteitä, yhteistietopankkeja, messuja,

liikematkoja, tukiorganisaatioita ja suorakontakteja potentiaalisin asiakkaisiin. (Vahvaselkä 2009, 265–266).

Silloin kun yritys saa tarjouspyynnön on tärkeää tarkistaa ostajan tiedot ja taustat. On huomioitava, pystyykö yritys vastaamaan ostajan toiveisiin. Ongelmia saattaa esiintyä esimerkiksi toimitusajassa, maksutavassa tai luottokelpoisuudessa. Kuitenkin on toimittava nopeasti, koska yleensä ostaja pyytää tarjousta muilta samalla toimialalla toimivilta yrityksiltä. Tarjous on tehtävä tarkasti ja mahdollisimman selkeällä tavalla. Tarjouksessa on oltava tiedot tuotteesta, toimitustavasta, toimitusajasta, hinnasta, maksuehdoista ja voimassaoloajasta. On muistettava, että tarjouksella on juridisia vaikutuksia. Siksi on tärkeää määrittää henkilöt, kenellä on oikeus lähettää tarjous yrityksen nimellä. Sitova sopimus syntyy silloin, kun ostaja hyväksyy myyjän tarjouksen. Usein myyjä tai ostaja laativat kauppasopimuksen, missä on tarkasti mainittu kaikkien osapuolten oikeudet ja velvollisuudet. Kauppasopimuksessa voi myös mainita erikseen, että sopimus on sitova vasta allekirjoittamisen jälkeen. Uusintatarjouksella tarkoitetaan tarjousta, missä tarjotaan samanlainen tuote tai palvelu muilla ehdolla, kuin aiemmassa tarjouksessa. Joskus yritykset osallistuvat tenderikyselyihin. Organisaatiot, kunnat ja valtiot järjestävät tendereitä silloin, kun kyse on jostain hankkeesta. Tenderitarjouksia yritykset lähettävät siihen määrätyn ajan. Myöhäisiä tenderitarjouksia ei käsitellä. (Vahvaselkä 2009, 267–269.)

Hyväksymällä tarjouksen, ostaja lähettää myyjälle tilauksen. Tilaus on tarkistettava huolella ja verrattava tarjoukseen. Vasta silloin, kun tilaus vastaa tarjousta se voidaan hyväksyä ja vahvistaa. Vahvistamisen jälkeen myyjä lähettää ostajalle tilausvahvistuksen. Tilausvahvistuksessa ostajalle vahvistetaan samat kohdat kun tarjouksessa, kuten hinnat, maksuehdot, alennukset ja toimitusajat. Tilausvahvistuksen jälkeen yritys rekisteröi tiedot tilauksesta asiakkuudenhallintajärjestelmään. Tilausvahvistuksen jälkeen yritykset saattavat kuitenkin tehdä vielä kauppasopimuksen. Kauppasopimukselle ei ole tarkkaa standardia. Kansanvälisessä kaupassa osapuolilla on niin sanotut ”vapaat kädet” määrittellä sopimuksen sisältöä. Kuitenkin sopimuksen sisältö on laadittava EU-lainsäädännön puitteissa. Kauppasopimukset eroavat paljon riippuen yritysten toimialoista tai maista missä niitä tehdään. Kauppasopimuksessa on aina kaksi tahdonilmausta. Usein

yrietykset käyttävät juridista apua sopimuksen laatimisessa tai tarkastusvaiheessa. (Vahvaselkä 2009, 270.)

Vahvaselkä (2009, 270) tuo tärkeimmät kohdat kauppasopimuksen sisällöstä seuraavasti:

- *sopijaosapuolet*
- *sopimuksen kohde*
- *hintatiedot*
- *maksuehdot ja maksutapa (maksuaika ja – paikka, suoritusvaluutta ja määrä, korko sekä tieto siitä, kuka maksaa pankin kulut)*
- *toimitusehdot (toimitusaika, Incoterms 2010)*
- *pakkausasiat*
- *ylivoimainen este (force majeure)*
- *tarkastukset ja reklamaatiot*
- *takuuasiat*
- *omistusoikeus*
- *vahingonkorvausasiat*
- *vahingonvaaran siirtyminen ja vakuutusasiat*
- *sovellettava laki ja riitojen ratkaisu.*

Tilausvahvistuksen tai kauppasopimuksen mukaan valmistellaan toimitus. Tuotanto-osaston kanssa on sovittava, että tuotteita valmistetaan oikea määrä, oikeassa ajassa. On tärkeää järjestää kuljetus toimitusehdon mukaisesti. Toimituslauseke (Incoterms 2010) määrittää minkälaista kuljetustapaa käytetään toimituksen aikana. Lauseke myös määrittää, kenen vastuulla on kuljetuksen maksaminen ja vahingonkorvaukset jos semmoisia syntyy. Lähetyksen vakuuttamisen lisäksi on hankittava kaikki tarvittavat asiakirjat vientiä varten. Kuljetustapaa valittaessa on tärkeää ottaa huomioon tuotteiden herkkyys ja koostumus. Lähetyksen koko, arvo ja kiireellisyys myös vaikuttavat kuljetustavan valintaan. On myös tärkeää huomioida pakkausasiat, jotta tuotteet säilyvät alkuperäisessä kunnossa koko kuljetuksen ajan. Pakkausasioissa on otettava huomioon Incoterms 2010 minimimääräykset ja kuljetusmerkkien standardit. Ulkomaankaupassa yritykset käyttävät usein huolinta- ja kuljetusliikkeitä vientitoiminnassa. Palvelut kuten vienti ja tuontiasiakirjojen hallinta, kuljetusmuodon valinta ja kuljetuksen vakuuttaminen



on mahdollista hankkia huolitsijalta. Käyttämällä huolitsijaa, yritys siirtää kuljetukseen liittyvät riskit ja varmistaa toimituksen loppuasiakkaalle. Huolitsija vastaa tarvittaessa tavaran kuljetuksesta, varastoinnista, tullauksesta ja purkamisesta. (Vahvaselkä 2009, 272–273.)

Tavaroiden lähetyksen jälkeen myyjä ilmoittaa ostajalle tiedot kuljetuksesta ja päivästä, jolloin kuljetus saapuu kohdemaahan. Kuljetuksen saapumisen jälkeen ostajan velvollisuutena on tarkistaa lähetyksen sisältö ja asiakirjat. Jos toimituksessa on vahinkoja tai puutteita, on ostajan tehtävä reklamaatio. Tiedot vahingoista tai puutteista on toimitettava määrätyssä ajassa. Myyjän tehtävänä on seurata, että ostaja suorittaa maksut sopimuksessa määritellyssä ajassa. Tarvittaessa myyjä voi periä maksut. Kaikki aiheutuneet kulut kuuluvat myyjälle, kuten huolitsijan laskut, vakuutusmaksut tai muut vientiin liittyvät kulut on laskettava yhteen. Saatua summaa eli kokonaiskustannuksia on verrattava tarjouksessa olevaan summaan ja tehtävä yhteenveto. Jälkilaskennan perustella voidaan selvittää toimituksen kannattavuutta. Toimituksen jälkeen on hyvä suorittaa jälkimarkkinointia. Ottamalla yhteyttä ostajaan, voidaan selvittää tyytyväisyyttä myydystä tuotteesta tai palvelusta. (Vahvaselkä 2009, 275.)

### 3.2 Vientiprosessin vaiheet Exportfinland:n mukaan

Exportfinland:in (Vientiprosessiopas 2013) vientiprosessioppaassa vientiprosessi on myös jaettu kuuteen lukuun seuraavalla tavalla:

1. *tarjouksen valmistelu*
2. *tarjous*
3. *toimituksen valmistelu*
4. *toimitus*
5. *toimituksen jälkeinen vaihe*
6. *jälkihoito*

Sekä Vahvaselän (2009), että Exportfinland:in (2013) vientiprosessien etenemiset ovat hyvin samanlaiset. Vertailussa on kuitenkin ilmennyt seuraavat mainittavan arvoiset asiat.

Exportfinland:in oppaassa oletetaan, että liikeyhteydet ovat hankittu ja vientiprosessi alkaa suoraan tarjouksen valmistelusta. Oppaassa (Vientiprosessiopas 2014, 4) korostetaan, että tarjous on kilpailu- ja markkinointikeino. Tarjouksella myyjä esittää oman tuotteen tai palvelun kilpailukykyä. Tarjouskirje on ensimmäinen näyte asiakkaalle yrityksen ammattitaidosta ja tasosta. Sekä sisältö, että ulkonäkö tulee tehdä täydellisesti. Tarjouksen tekemisessä on hyvä käyttää ulkomaankaupan toimistoasikirjan standardia *SFS 3171*. Tarjouksen sisältö on oltava täydellinen, sillä ostajan tilauksen tekeminen helpottuu huomattavasti. Lähetyksen jälkeen on suositeltavaa ottaa yhteyttä potentiaalisen ostajaan. Yhteydenotolla selvitetään, onko tarjouspyyntö tullut perille ja samalla kysellä tietoa mahdollisesta tilauksesta. Raportissa korostetaan, että tarjouspyyntöön tulee vastata aina. Jos tarjouksesta on tullut tilaus, siihen on vastattava tilauksen tilauksenhyväksynnällä. Jos tilauksesta löytyy eroja, se automaattisesti tarkoittaa vastatarjousta. Vastatarjoukseen on reagoitava välittömästi hyväksymällä tai hylkäämällä se. Vientitoimituksen vaatiessa erityislupia, on niiden hankkiminen järjestettävä välittömästi.

Vientitoimituksessa yksi tärkeimmistä asiakirjoista on kauppalasku. Kauppalaskussa on noin kahdeksankymmentä prosenttia kauppaa ohjaavista tiedoista. Pankit, vakuutusyhtiöt, tulli ja huolitsijat käyttävät näitä tietoja omiin tarpeisiinsa. Yleensä kauppalasku tehdään ostaja maan kielellä, mutta myös suuret kauppakielet, kuten esimerkiksi englanti, ovat yleisiä. Laskulomake kansanvälisissä toimituksissa tulee noudattaa sovittua standardiasettelua *UN LAYOUT KEY*. Kauppalaskua voidaan verrata yrityksen käyntikorttiin, siksi se tulee tehdä tarkasti. Kauppalaskussa on ilmoitettava tuotteen alkuperä, sillä viranomaiset tarvitsevat sitä tuontikohtelua varten. Myös sen tietoa käytetään vientikaupan tilastointia varten. Vientitoimituksesta peritään korkein mahdollinen tulli, jos kauppalaskussa ei ole tietoa alkuperämaasta. Toimituksessa on erittäin tärkeää, että tavarat liikkuvat suunnitelman mukaisesti. Pysähdyksen syynä voi olla jonkun asiakirjan puute, mistä yritykselle syntyy arvaamattomat kulut. Yrityksen kannattaa hyödyntää elektronisia asiakirjoja sanamuodossa *EDI* nopeuttaen niiden liikkuvuutta. (Vientiprosessiopas 2013, 6.)

Raportissa korostetaan, että toimituksen jälkeen on erityisen tärkeää selvittää ostajaan tyytyväisyys ja tyytymättömyys. Ostajan ollessa jostain tyytymätön, on

hyvä selvittää syyt tyytymättömyyteen. Huomioimalla ja korjaamalla tyytymättömyyden syitä, yritys parantaa omaa asiakaspalveluaan ja kilpailukykyään. (Vientiprosessiopas 2013, 8.)

#### 4 KOHDEMAANA VENÄJÄ

Venäjä on tällä hetkellä pinta-alaltaan maailman suurin maa. Se kattaa 11,5 % maailman pinta-alasta. Venäjällä on tällä hetkellä yhdeksän aikavyöhykettä. Venäjän pääkaupunki on Moskova. Pietari on myös tärkeä hallinnollinen liike-elämän ja kulttuurin keskus. Venäjällä Pietaria kutsutaan toiseksi pääkaupungiksi tai pohjoisen pääkaupungiksi. Venäjällä on yli tuhat kaupunkia. Suurimmat kaupungit, joissa asuu yli miljoona ihmistä ovat Moskova, Pietari, Nizhny Novgorod, Novosibirsk, Jekaterinburg, Samara, Omsk, Chelyabinsk, Kazan, Perm, Ufa, Rostov-on-Don ja Volgograd. (Venäjän suurlähetystö Suomessa 2015.)

Venäjän väestön määrä elokuussa 2014 oli 146,1 miljoona ihmistä, mikä on noin 2 % maailman väestöstä. Suurin osa Venäjän väestöstä on keskittynyt maan Euroopan osaan. 73 % Venäjän väestöstä asuu kaupungeissa ja loput 27 % maaseudulla. Väestön määrään nähden venäläisiä on 80 %, tataareita 3,9 %, ukrainalaisia 1,4 %, baskiireja 1,2 %, tsuvasseja, tsetseenejä ja armenialaisia 1 %. Venäjällä venäjänkieli on pääkieli ja sitä käytetään kaikkialla maassa. Kuitenkin samaan aikaan Venäjällä on paikkoja missä käytetään muita kieliä ja murteita. Osa sanomalehdistä sekä osittain opetus kouluissa järjestetään muilla kielellä kuin venäjän kielellä. Maan yleisimmät uskonnot ovat: ortodoksilaisuus, islam, katolilaisuus ja buddhalaisuus. (Venäjän suurlähetystö Suomessa 2015.)

Venäjä on demokraattinen liittovaltio, jossa on tasavaltainen hallitus. Venäjän federaatio sisältä 85 subjektia. Tärkein lakiasäätävä elin Venäjällä on kaksikamarinen liittokokous. Liittokokous koostuu liittoneuvostosta ja duumasta. Liittoneuvostossa on edustaja kustakin federaation kohteesta. Duuma koostu 450 kansanedustajasta. Duuman kansanedustajat valitaan kansanäänestyksellä puolueiden listalta viiden vuoden välein. Venäjän presidentti nimittää pääministerin duuman suostumuksella. Valtion päämies on

Venäjän federaation presidentti. Presidentin valitaan kansanäänestyksellä 6 vuoden välein välittömällä vaaleilla. (Venäjän suurlähetystö Suomessa 2015.)

Venäjän talous on ollut kasvussa vuodesta 2000 vuoteen 2013. Kasvu oli vauhdikasta, noin 4 % keskimäärin vuodessa. Kasvuun vaikutti polttoainetuotteiden kallistuminen maailman markkinoilla. Venäjä on tällä hetkellä yksi maailman suurimpia öljyntuottajamaita. Kuitenkin vuonna 2014 kasvu on pysähtynyt. Ukrainan kriisi on tuonut epävarmuutta Venäjän talouteen. Sanktiot ovat vaikuttaneet suoraan maan sisäiseen liiketoimintaympäristöön. Yksittäiset sijoittajat sijoittavat vähemmän tällä hetkellä Venäjän epävakauden takia. Ennusteen mukaan vuonna 2014–2016 Venäjään bruttokansatuote ei kasva. (Suomalais-venäläinen kauppakamari 2015, b.)

Venäjän talouden merkittävät sektorit ovat teollisuus ja palvelusektori. Teollisuuden suurimmat alat Venäjällä ovat öljytuotteiden valmistus, terästeollisuus, kemianteollisuus sekä elintarviketeollisuus. Paperiteollisuus ja lääkkeiden valmistus ovat kasvaneet viime vuosina huomattavasti. Huomattavassa nousussa on myös ollut Venäjän palvelusektori. Bruttokansantuotetta nähden sen kasvu oli 60 %. Rahoitusala, vähittäiskauppa ja tietoliikenne ovat suurempia kasvualoja palvelusektorilla tällä hetkellä. Viime aikoina Venäjä on investoinut teollisuuteen ja sen modernisaatioon. Tällä hetkellä Venäjän suurimmat vientituotteet ovat raakaöljy ja maakaasu. Öljyn ja kaasun osuus on noin 75 % kokonaisviennistä. Muut vientituotteet ovat koneet, malmi, rauta, teräs ja elintarvikkeet. Venäjälle tuodaan henkilöautoja, lääkkeitä, kulutustavaroita, kenkiä, vaatteita sekä koneita ja laitteita. (Suomalais-venäläinen kauppakamari 2015, b.)

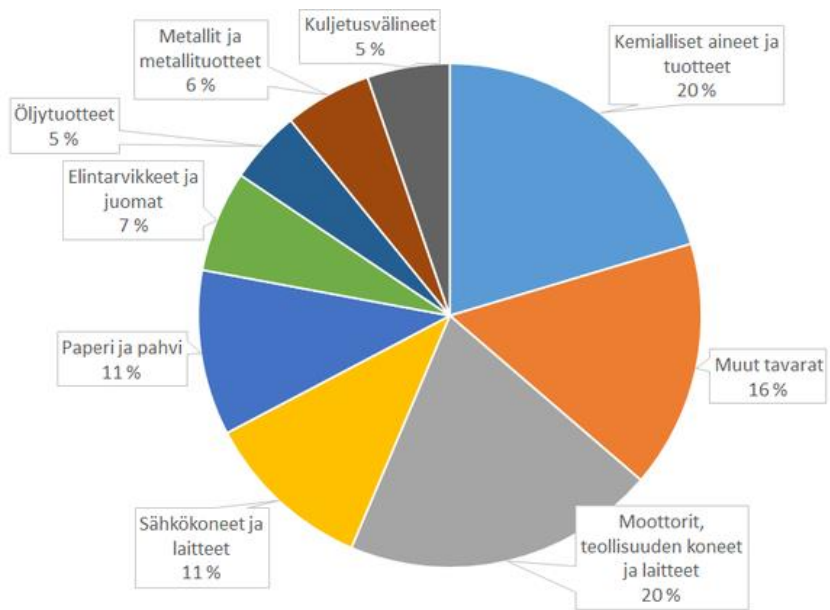
#### 4.1 Suomen ja Venäjän välinen kauppa

Niin suomalaiset yritykset kun suomalaiset yrittäjät ovat arvostettuja Venäjällä. Venäläiset arvostavat suomalaisten yhteistyökumppaneiden luotettavuutta. (Mustonen 2015.) Suomi on perinteisesti kuulunut merkittävien taloudellisten kumppanien joukkoon Venäjällä. Suomen osuus Venäjän kokonaiskaupasta on noin 2,2 %. Se on 15 parhaimman joukossa. Yritykset molemmissa maissa ovat aktiivisesti mukana kahdenvälisissä taloudellisissa suhteissa. Vaikka mailla on merkittäviä eroja niiden koossa ja talousrakenteessa, silti Suomi on yksi

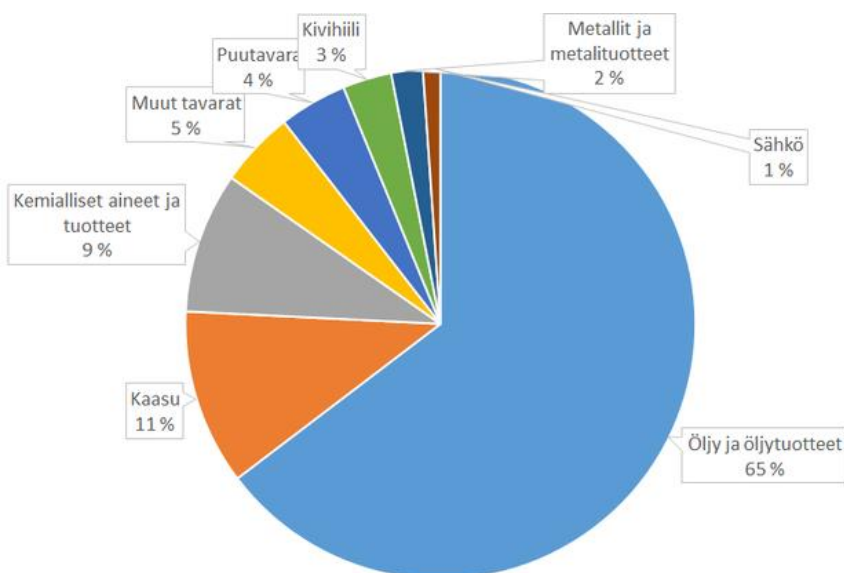
tärkeimmistä kauppakumppaneista Venäjälle Eurooppaan alueella. (Venäjän talouskehitysministeriö 2015.)

Suomen ja Venäjän ulkomaankauppatilastot eroavat toisistaan. Syynä voivat olla sekä Venäjän että Suomen tulli. Tulliviranomaiset rekisteröivät osan tavaroista maan läpimenon aikana oman maan tavaraksi. On myös huomattava, että talousindikaattorit ja niiden dynamiikka eroavat riippuen siitä, ovatko ne laskettu dollareina vai euroissa. Venäjällä käytetään dollareita ja ruplia ulkomaankaupan indikaattorina kun taas Suomi käyttää euroja. Merkittäviä vaikeuksia maiden välillä on tilastollinen seuranta palveluiden viennissä. Liikennepalvelut henkilökohtaisissa matkoissa voidaan seurata tavanomaisilla menetelmillä, mutta yrityspalvelut, kuten esimerkiksi konsulttipalvelut, insinööripalvelut tai ohjelmointipalvelut eivät aina pidä paikkaansa tulli- ja tilastoviranomaisten osalta. Venäjän investoinnit Suomessa tarjoavat mahdollisuuden venäläisille yrityksille päästä tuotteiden ja palveluiden markkinoille Euroopassa. Vaikea taloudellinen tilanne Venäjällä vuonna 2014 on vaikuttanut negatiivisesti maiden väliseen kauppaan. (Venäjän talouskehitysministeriö 2015.)

Vuonna 2014 Venäjä oli kolmanneksi tärkein vientimaa Suomelle. Kokonaisvienti vuonna 2014 Suomesta Venäjälle oli arvioiden mukaan 4,6 miljardia euroa. Suurimmat volyymit viennissä Suomesta Venäjälle vuonna 2014 olivat kemialliset aineet ja tuotteet (20 %) sekä moottorit, teollisuuskoneet ja laitteet (20 %). Papereiden ja pahvien (11 %) sekä sähkökoneiden ja laitteiden (11 %) vienti olivat neljänneksi tärkeimmät vientituotteet Venäjälle. Verrattuna vuoteen 2013 kokonaisvienti on laskenut 14 %. Kokonaisviennin jakauma Suomesta Venäjälle on esitetty kuvassa 7. Vuonna 2014 arvioitiin tuonnin kokonaissummaksi Venäjältä Suomeen 8,7 miljardia euroa. Suurimmat volyymit tuonnissa Venäjältä Suomeen kohdistuvat öljyyn ja öljytuotteisiin (65 %) sekä kaasuun (11 %). Verrattuna vuoteen 2013 tuonti Venäjältä Suomeen laski 18 %. Kokonaistuonnin jakauma Venäjältä Suomeen on esitetty kuvassa 8. (Suomalais-venäläinen kauppakamari 2015, a.) Sekä viennin että tuonnin laskun syynä ovat globaali talouskriisi ja maan väliset sanktiot johtuen Ukrainan kriisistä. Tulevaisuuden ennusteita on vaikea tehdä, koska globaalin toimintaympäristön muutos on jatkuva.



Kuva 7. Kokonaisviennin jakauma Suomesta Venäjälle vuonna 2014 (Suomalais-venäläinen kauppakamari 2015, a)



Kuva 8. Kokonaistuonnin jakauma Venäjältä Suomeen vuonna 2014 (Suomalais-venäläinen kauppakamari 2015, a)

## 4.2 Venäjän toimintaympäristö

Venäjän toimintaympäristö muuttuu vauhdikkaammin verrattuna Suomeen. Viime vuonna tapahtunut Ukrainan kriisi on vaikuttanut Venäjän toimintaympäristöön erilaisten sanktioiden ja pakotteiden kautta. Sanktioiden tuloksena on Venäjän liiketoimintaympäristön jäsenien kärsimys. Sekä venäläiset että ulkomaalaiset yritykset joutuvat rakentamaan uudestaan strategiaansa voidakseen toimia tehokkaasti Venäjän markkinoilla vaikeina aikoina. (Tekes 2015, a.)

Kriisin aikana Venäjän markkinat ovat edelleen tärkeitä suomalaisille yrittäjille. Rakenteelliset muutokset Venäjän infrastruktuurissa ovat avanneet tiet suomalaisille ammattilaisille erilaisilla aloilla. Ympäristö-, bio-, viestintä- ja ympäristöteknologioita ovat niitä alueita, mihin venäläiset tarvitsevat erikoisasiantuntijoita. Kysyntää Venäjän markkinoilla on erityisosaamisen ammattilaisille, sekä myös laitevalmistajille. Kysyntää löytyy myös terveystuotteille, koska Venäjän keskiluokka arvostaa terveellisiä elämäntapoja entistä enemmän. (Tekes 2015, b.)

Suorittaakseen liiketoimintaa Venäjällä on muistettava, että henkilökohtaiset suhteet ja yhteystyökumppanin tunteminen ovat ratkaisevia tekijöitä. Henkilökohtaisten suhteiden rakentaminen Venäjällä ei ole aina helppoa, mutta se on erityisen tärkeää ulkomaalaisen yrittäjän kannalta. Hyvät suhteet yhteystyökumppaniin vaikuttavat positiivisesti ulkomaalaisten yritysten liiketoimintaan. On erityisen tärkeää ylläpitää henkilökohtaisia kontakteja toimiessa Venäjällä. Rehellinen ja uskottava toiminta on tapa rakentaa henkilökohtaisia suhteita Venäjällä. Kohteliaisuutta ja yhteystyökumppanin huomioimista arvostetaan Venäjällä. Venäjällä pystyy vaikuttamaan asioihin henkilökohtaisen käytöksen avulla. Vaikka kulttuureissa ja toimintatavoissa Suomessa ja Venäjällä on eroja, Venäjän markkinat eivät kuitenkaan ole suomalaisille niin vaikeita kuin jonkun toisen maan markkinat. Luonteiltaan suomalaiset ihmiset eivät eroa kovin paljon venäläisistä. (Mustonen 2015.)

Verkostot ja niiden hallinta Venäjällä ovat merkittäviä asioita. Venäläiset usein rakentavat verkostot itseään varten, mutta käyttävät niitä myös omissa työtehtävissään. Työntekijöiden vaihtaessa työnantajaa, lähtevät verkostot

usein heidän mukaansa. Venäjällä usein mitataan henkilön arvoa sen verkoston ja kontaktien perusteella. Pääsy verkostoon ei aina ole helppo prosessi ulkomaalaiselle. Verkostot Venäjällä ja Suomessa ovat erilaisia. Venäjän verkostoon kuuluvat naapurit, kaverit, sukulaiset ja yhteystyökumppanit. Venäläiset käyttävät niitä tehokkaasti. Suomalaiset taas pitävät liikesuhteet ja yksityiset suhteet erillään. Suomalaiset harvoin pyytävät apua naapurilta, kun taas Venäjällä se on tavanomaista. Suomessa arvostetaan itsenäisyyttä, kun taas Venäjällä kollektiivisuutta. Erot ovat siis kulttuurillisia. (Mustonen 2015.)

Toimiakseen Venäjällä ulkomaalaiset yrittäjät kohtaavat jatkuvasti säädösten tai lainsäädännön muutoksia. Kolme vuotta vanha tieto Venäjän lainsäädännöstä on usein vanhentunutta. Sen takia on erityisen tärkeää, että Venäjälle pyrkivät ulkomaalaiset yrittäjät tutustuvat etukäteen lupahankintaprosesseihin. Tiedot sertifiointista, rekisteröinnistä tai työluvista muuttuvat jatkuvasti, siksi niitä tulee tarkistaa ja päivittää säännöllisesti. Tiedon hankkiminen ulkomaalaisille yrittäjille ei aina ole helppo prosessi. (Ulkoministeriö 2015, a.)

On muistettava, että byrokratia ja korruptio Venäjällä kuuluvat edelleen arkipäivään. Kuitenkaan ei kannata ryhtyä lahjomaan ketään, koska se johtaa usein negatiivisiin seuraamuksiin. Asiat kannattaa hoitaa aina laillisesti. Yleensä yhteistyö venäläisten viranomaisten kanssa on erittäin hidas prosessi, ja päätöksiä tehdään niin sanotusti ”viimeisenä päivänä”. Ulkomaalaiset yrittäjät käyttävät entistä enemmän yksityisten konsulttien palveluita. Venäjällä se on laillinen tapa hoitaa asioita. Yksityiset yritykset hoitavat lupaprosessit nopeasti virkamiehien kanssa ulkomaalaisten yritysten puolesta. Palvelu on maksullinen, ja siitä saa kuitin. Välillä paikalliset virkamiehet itse ohjaavat ulkomaalaisia yrityksiä ”oikean konsultin” luokse. Byrokratia Venäjällä on vaan hyväksyttävä. Asiat hoituvat erittäin hitaasti, mutta hoituvat kuitenkin. (Ulkoministeriö 2015, b.)

On hyvä muistaa, että sovitut asiat paperilla saattavat muuttua silloin, kun paikallinen hallinto vaihtuu. Useimmiten Venäjällä hallintojohtajien vaihdon seurauksena vaihtuvat niiden alaiset. Yhteistyö viranomaisten kanssa hidastuu tai pysähtyy kokonaan hetkeksi. Siksi on tärkeää seurata ympärillä tapahtuvia muutoksia. Suhteet viranomaisten kanssa eivät saa olla ainoastaan yhden



virkaileijan kanssa. On tärkeä pitää kontakteja useampiin henkilöihin ja osata ennakoita muutokset. (Ulkoministeriö 2015, c.)

#### 4.3 Kilpailu Venäjällä

Viime vuosina kilpailu Venäjän markkinoilla on kiristynyt. Venäjällä Suomen toimintamalli ei ole paras mahdollinen. Sekä venäläiset kuluttajat, että yritysasiakkaat arvostavat näkyvyyttä. Menestyksen merkit tuovat uskottavuutta Venäjällä eri tavalla kun Suomessa. Venäläiset käyttävät entistä enemmän aikaa internetiin ja sosiaalisen mediaan. Siksi on tärkeää muistaa käyttää kaikkia mahdollisia työkaluja naapurimaassa omassa liiketoiminnassa.

Yrityksellä on oltava osaava henkilökunta. Johtotehtävissä on oltava henkilöitä, jotka hallitsevat naapurimaan kielen ja kulttuurin. Sekä toimintaympäristö, että johtamisenkulttuuri Venäjällä eroavat Suomesta. Toimiakseen tehokkaasti Venäjällä, henkilökunnalta on löydettävä motivaatiota ja kokemusta. (Ulkoministeriö 2015, d.)

Tavaramerkki on kilpailukeino, siksi on tärkeää muistaa rekisteröidä se ennen vientiä Venäjälle. On olemassa riski, että venäläiset maahantuojat tai jotkut muut tahot ottavat sen omille nimille. Kuitenkin Venäjän markkinoilla tavaramerkillä on hyvä suoja, jos se on tehty ajoissa ja oikein. (Ulkoministeriö 2015, d.)

Valitettavasti kovassa kilpailussa Venäjälle on edelleen epärehellisiä toimintamalleja. Yritykset saattavat kohdata viranomaisten tarkastuksia, mitkä ovat kilpailijan järjestämiä. Tarkastukset voivat koskea erilaisia asioita kuten verotusta tai työturvallisuustarkastuksia. Usein yrityksen toimiala vaikuttaa tarkastuksen tyyppiin. Viime vuosina tämän tyyppiset toiminnot Venäjällä ovat vähentyneet, mutta ovat edelleen käytössä. Paras tapa suojata yritystä ja sen toimintaa ”tilatuista” tarkastuksista, on toimia tarkasti Venäjän lainsäädännön mukaisesti. (Ulkoministeriö 2015, d.)

Ulkomaalaisten yritysten toimintaa ja myyntiä tällä hetkellä rajoittavat talouskriisi ja myös Ukrainan kriisistä johtuen sanktioita. Loppuvuodesta 2014 Venäjän yhtiöt ja organisaatiot ostavat tiettyjä tuotteita vain kotimaisilta valmistajilta, vaikka ne ovat joskus kalliimpia kuin ulkomaalaiset tuotteet.

Julkinen sektori omissa hankinnoissa seuraa komitean laatimaa hankintojen listaa, missä suurin osa tuotteista ovat kotimaisia. Se tarkoittaa sitä, että venäläiset kuluttajat eivät pysty aina vaikuttamaan tuotteisiin, mitkä sopisivat niille parhaiten. (Ulkoministeriö 2015, d.)

Kiristynyt kilpailu ja talouskriisi saattavat olla hyödyksi Suomalaisille yrityksille. Jotkut länsimaalaiset yritykset lähtevät markkinoilta vaikeina aikoina ja samalla avaavat ovia muille. Venäläiset kuluttajat ja yritysasiakkaat arvostavat ulkomaalaisia yrityksiä, jotka jatkavat omaa yritystoimintaa Venäjällä vaikeina aikoina. Toimiessa Venäjällä tällä hetkellä, kannattaa kilpailuttaa erilaisia palveluita, kuten: juridisia, taloushallinnon, viestinnän tai markkinoinnin palveluita. Talouskriisien seurauksena monet palvelut ovat tällä hetkellä edullisia. (Ulkoministeriö 2015, d, e.)

Osaava henkilökunta on tärkeä kilpailukeino myös Venäjällä. On tärkeää muistaa ja ymmärtää Venäjän käytäntöjä ja kulttuurillisia eroja. Venäläisten temperamenttisuus on otettava huomioon toimiessa Venäjällä. Riidat ovat yleisiä työpaikolla, mutta niistä selvittää kuitenkin nopeasti. Venäläiset käyttävät entistä enemmän länsimaalaisia toimintatapoja työssään, koska uusi sukupolvi näkee asiat eri tavalla kuin vanha. Vanhoja toimintatapoja käytetään yhä vähemmän, sillä venäläiset työntekijät uskaltavat ottaa enemmän vastuuta omissa tehtävissään. Epäonnistumisia hyväksytään helpommin, ja vikojen etsiminen vähenee. Suomalaisia toimintatapoja on yhä helpompi soveltaa yrityksissä Venäjällä. Venäläisiä työntekijät käyttävät mielellään Suomessa kehitettyjä innovaatiotekniikoita omissa tehtävissään. (Ulkoministeriö 2015, f.)

Kuitenkin työntekijöiden suorituskyky ja tuottavuus Venäjällä on heikompi verrattuna Suomeen. Sitä voi parantaa yrityksen sisäisellä koulutuksella ja oikealla johtamistavalla. Venäjällä työntekijät tekevät oman työn halvemmalla verrattuna suomalaisin työntekijöihin. On kuitenkin huomioitava, että inflaation kasvu Venäjällä viime vuosina on ollut korkeampi kuin Suomessa. Yleensä venäläisten palkka on kasvanut yhtä paljon inflaation kasvuun nähden. Se on hyvää ottaa huomioon ennen liiketoimintasuunnitelman laatimista. Venäläiset työntekijät vaihtavat työpaikkaa useammin kuin suomalaiset työntekijät. Siihen vaikuttavat erilaiset tekijät, kuten palkkaero, työterveyspalvelu tai vakuuttaminen. (Ulkoministeriö 2015, f.)

On tärkeää muistaa, että liiketoiminta Venäjällä ei ole yrityssidonnaista. Jos yrityksen avainhenkilö lähtee toisen yrityksen palvelukseen, sen mukana lähtevät myös sen asiakkaat. Venäjällä suomalaisissa yrityksissä on liian vähän suomalaisia työntekijöitä. Syynä ei ole palkkaero, vaan usein suomalaiset työntekijät näkevät työn tekemisen Venäjällä hankalana.

Suomalaiset yritykset palkkaavat entistä enemmän suomalaisia opiskelijoita Venäjälle työtehtäviin, ja samalla kasvattavat niitä tuleviin työtehtäviin. (Ulkoministeriö 2015, g.)

#### 4.4 Liiketoimintaympäristön muutos

Taloudellisen ympäristön kehittäminen Venäjällä vaikuttaa positiivisesti niin Suomalaisiin kuin ulkomaalaisiin yrittäjiin. Tällä hetkellä Venäjän bruttokansatuote on pienempi kuin Brasilian ja melkein yhtä suuri kuin Intiassa. Kysyntä Venäjälle on hiipunut viime vuosina. Se vaikuttaa negatiivisesti Venäjällä toimiviin ulkomaisiin yrityksiin. Suomalaiset yritykset kuitenkin suhtautuvat optimistisesti tulevaisuuteen. Varsinkin rakennusalla ja vähittäiskaupassa asiantuntijat odottavat kasvua. Jotkut arvioivat Venäjän rakennusalan loputtomaksi. Kysymys on monesti asenteessa ja ammattitaidossa. (Aalto-yliopisto 2013.)

Kaasun ja öljyn hinnat maailman markkinoilla ovat matalat tällä hetkellä. Niiden hyödyntäminen Venäjällä ei enää onnistu yhtä hyvin kuin edellisinä vuosina. Venäjän energiasektorin kapasiteetti on pysynyt samoissa lukemissa. Venäjän johto etsii ratkaisuja talouden kasvulle. Strategiana voisi olla kehittää maan sisäistä infrastruktuuria. Infrastruktuurin parantamisen kautta Venäjä pystyisi nostaa omaa tuotettavuutta. Kuitenkin suurien hankkeiden toteuttaminen Venäjällä ei ole helppoa. Venäjän korruptio vaikuttaa negatiivisesti hankkeiden toteutumiseen nostamalla projektien hintoja ja byrokratisoimalla prosesseja. Myös tahot, jotka hyötyvät taloudellisesti Venäjän liiketoimintaympäristöstä, eivät halua tehdä merkittäviä muutoksia toimintaympäristössä. (Aalto-yliopisto 2013.)

Positiivinen juttu Venäjän liiketoimintaympäristössä on se, että maan velkaantumistaso on suhteellisen matala. Venäjällä on vuosien aikana kerätty

puskurirahastoja. Niiden käyttäminen infrastruktuurin kehittämiseen tällä hetkellä voi positiivisesti vaikuttaa maan sisäiseen taloudelliseen ilmapiiriin. Korruption vähentämisellä Venäjä pystyisi kasvattaa potentiaalia ulkomaalaisille investoinnille. Sekä Venäläisten että ulkomaalaisten investointien tarkoituksena pitäisi olla liiketoimintaympäristön kehittäminen, eikä nopeiden voittojen tavoittelu. Ainoastaan pitkän tähtäimen strategia voi tuottaa positiivisen tuloksen. Suomalaiset yrittäjät toivovat, että Venäjän WTO-jäsenyys vaikuttaa positiivisesti tullin toimintaan ja helpottaa vientiä Venäjälle. Myös WTO-jäsenyydeltä odotetaan byrokratiatason laskua. (Aalto-yliopisto 2013.)

## 5 CASE: REFRAK OY

Tämä luku käsittelee yrityksen vientitoimintaa sekä tehtyä vientiprojektia Venäjän markkinoille kesällä 2014. Luvussa myös analysoidaan yrityksen verkostosuhteita. Luku on jaettu viiteen osaan. Ensimmäisessä osassa kuvataan yrityksen vientitoimintaa. Toisessa osassa kerrotaan yrittäjän näkemyksestä yritysverkostoista. Kolmannessa osassa kuvataan tehtyä vientiprojektia kesällä 2014 Venäjän markkinoille vaiheittain. Nojautuen kuvattuun vientiprojektiin luvussa neljä, esitetään syntynyt verkosto. Luvun viimeisessä osassa esitellään verkostoon osallistuneet sekä niiden roolit. Tehdyt analyysit tässä luvussa pohjautuvat teoriaan, sekä tutkimuksen aikana suoritettuihin haastatteluihin.

### 5.1 Refrak Oy:n vientitoiminta

Refrak Oy on perustettu vuonna 1983 Suomessa. Yrityksen ensimmäinen vientiprojekti suoritettiin vuonna 1984 Ruotsissa. Yrityksen perustaja Aarno Alastalo oli Ruotsissa töissä ennen yrityksen perustamista, josta hänelle jäi kontakteja. Kolmessakymmenessä vuodessa yritys on tehnyt vientiprojekteja muun muassa kaikissa Baltian maissa, Unkarissa, Itävalassa, Englannissa, Saksassa, Espanjassa, Ruotsissa, Ranskassa, Norjassa, Valkovenäjällä sekä Venäjällä. Toimitusjohtaja Attila Alastalon mielestä tällä hetkellä tärkeimmät vientimaat Refrak Oy:n liiketoiminnassa ovat Norja ja Ruotsi. Refrak Oy:n vientiprojektit toteutuvat kahdella eri tavalla. Refrak Oy:llä on suuria kotimaisia asiakkaita mm. Amec Foster Wheeler, Valmet Power ja Andritz jotka myyvät

esimerkiksi biolämpökattilan ulkomaiselle asiakkaalle. Refrak Oy tarjoaa tällöin työt ja materiaalit näihin ulkomaan projekteihin ja osallistuu vientiin aliurakoitsijana. Toinen vienti on suoraviimaisempi siten että yritys tarjoaa urakointipalvelujaan suoraan ulkomaiselle asiakkaalle. Suurin osa vientiprojekteista ovat Eurooppaan sisäpuolella. Yritys myös valmistaa Kotkan Hovinsaarella erilaisia tulenkestäviä rakennuskappaleita ja laitteita asiakkailleen, joita he vievät eteenpäin maailmalle. Viennin osuus vaihtelee vuodesta toiseen, mutta keskimäärin se on noin 50 % liikevaihdosta.

Toimitusjohtaja näkee vientitoiminnan Euroopan sisäpuolella yhtä helppona kuin myynnin kotimarkkinoilla. Yrityksille on melkein yhtä helppo toimittaa materiaalit ja tehdä niiden asennustyö Saksassa kuin Rovaniemellä. Projektit saattavat erota toisistaan verotus ja työturvallisuus asioissa. Silloin kun vienti suoritetaan Venäjälle, tilanne on erilainen. Haasteet esiintyvät tullimuodollisuuksissa ja sopimusasiakirjoissa johtuen Venäjän lainsäädännöstä. Tavarun ja palvelun vienti Venäjälle on myös haastavaa, johtuen EU:n ja Venäjän erilaisista standardi ja hyväksyntä järjestelmistä. Maksuliikenne ja tullimuodollisuudet toimivat myös eri tavalla kuin EU:n sisämarkkinoilla. Toimitusjohtajan mielestä byrokratian taso Venäjällä on tällä hetkellä huomattavasti suurempi kuin EU:n sisäpuolella.

Toimitusjohtaja kuitenkin näkee Venäjässä potentiaalia ja korostaa, että se on aina tärkeä markkina-alue Suomalaisille yrityksille. Tällä hetkellä siellä on hankala poliittinen tilanne ja vientimaana se on osittain sulkeutunut. Myös heikko ruplan kurssi vaikuttaa negatiivisesti vientiin tällä hetkellä. Kuitenkin Refrak Oy:n kannalta Venäjä on edelleen tärkeä kohdema, syystä siitä että yritys toimii energiasektorilla. Tällä hetkellä Venäläiset kehittävät omaa energia- ja sähkötuotantoaan, sillä markkinat ovat kasvavat. Venäjällä on tällä hetkellä paljon lämpö- ja voimalaitoksia, jotka ovat rakennettu 1960–1980 luvulla. Niiden uusiminen tai kunnostus on vain ajan kysymys. Toimitusjohtajan mielestä Venäjän energiasektorin kasvu on tällä hetkellä vasta alkutekijöissä.

Toimitusjohtaja ajattelee, että jokainen maa yrittää suojata omat markkinansa ja kannustaa näin omia yrityksiä niiden liiketoiminnoissa. Maat rakentavat niin sanottuja ”viennin esteitä” lainsäädännön kautta. Yritykset joutuvat toimimaan vientimaan lainsäädännön mukaisesti, voidakseen viedä sinne omat tuotteet ja palvelut. Myös EU:n sisämarkkinoilla Refrak Oy kohtaa vientiä estävää byrokratiaa. Esimerkkinä toimitusjohtaja käyttää Unkaria. Toisaalta hänen

mielestään, tilanne on samanlainen melkein kaikissa entisissä Itäblokin maissa, johtuen vanhoista perinteistä. Maissa on käytössä vanhat toimintatavat ja niissä on usein yhtenäisyyksiä Venäjän byrokraattisten toimintatapojen kanssa.

## 5.2 Verkostosuhteet

Toimitusjohtajan mielestä kaupankäynnin kannalta verkostot ja niiden käyttö sekä hallinta ovat ratkaisevia tekijöitä. Yritys ei voi tehokkaasti suorittaa omaa vientitoimintaa, jos sillä ei ole kontakteja tai yhteistyökumppaneita. Yritys hyödyntää verkostoja jatkuvasti jokapäiväisessä liiketoiminnassa. Niiden kehittäminen ja ylläpitäminen on äärimmäisen tärkeää, yrityksen toimitusjohtaja korostaa. Verkostojen kautta yritys saa tietää, missä maassa, milloin ja kuka toteuttaa uuden hankkeen. Verkoston kautta yritys saa paljon muuta liiketoimintaan liittyvää informaatiota. Toimitusjohtajan mielestä yrityksen tarjoamat hyödyt verkostolle ovat laatu, tietotaito sekä osaaminen. Refrak Oy:n liiketoiminta sitoutuu usein yhteen heidän yhteistyökumppaneitten liiketoiminnan kanssa, ja näin myös menestys usein kulkee käsi kädessä yhteistyökumppanin menestyksen kanssa. Myös vanhat verkostot avaavat yrityksille uudet kytkennät erilaisiin toimijoihin ja mahdollisuuksiin.

Vain 20–30% Refrak Oy:n vientiprojekteista syntyvät suoramarkkinoinnin tai myynnin kautta. Loput 70–80% tulevat verkoston muilta jäseniltä tarjouspyyntöjen tai kyselyiden kautta. Teollisuudessa jotkut projektiverkostot voivat olla vuosia passiivisia projektin jälkeen. Kuitenkin välillä ne saattavat aktivoitua ja johtaa johonkin isoon projektiin. Toimitusjohtajan mielestä on erityisen tärkeää säilyttää yhteydenpito asiakkaisiin. Joskus se voi olla haastavaa, jos yritys on toiminut alihankkijan roolissa. Silloin yhteydenpito pidetään pääurakoitsijan kanssa eikä loppuasiakaan. Kuitenkin lisämyynnin kannalta yhteydenpidon säilyttäminen on ratkaiseva tekijä.

Toimitusjohtajan mielestä yritys toimii verkostossa kaikista tehokkaimmin toimittajan roolissa. Kuitenkin roolit voivat muuttua verkostosta riippuen. Usein yritys myös toimii konsultin roolissa. Verkostosuhteisiin vaikuttaa se, missä elinkaaren vaiheessa verkosto on. Yrityksellä on tällä hetkellä sekä operatiivisia, että strategisia verkostosuhteita.

Toimitusjohtajan mukaan verkostomaisella yhteistyöllä voi myös olla haittoja. Välillä verkoston toimijoiden intressit ovat erisuuntaiset tai törmäävät toisiinsa. Esimerkkinä voi olla verkostomainen yhteistyö, missä Refrak Oy ja toinen yritys kehittävät uuden ratkaisun tiettyyn ongelmaan. Yhteistyöllä syntyy uusi ratkaisu ja samalla uutta tekniikkaa. Kuitenkin yhteistyökumppani ei aina halua, että Refrak Oy käyttää kehitettyä tekniikkaa tulevaisuudessa omissa projekteissaan, sillä pelkää, että myös kilpailijat pääsevät hyödyntämään sitä. Toisin sanoen, toimijat yrittävät rajoittaa yritystä sen omissa toiminnoissa. Sen takia on erityisen tärkeää harkita tarkasti, miten voi käyttää omia resursseja ja osaamistaitoja verkostomaisella yhteistyöllä ottaen huomioon myös muiden intressit verkostossa. Tällä hetkellä yrityksen liiketoiminta laajenee ja vientitoimintaa kasvaa. Yritys kilpailee entistä enemmän EU:n tasolla. Siksi yritys tarvitsee sekä kotimaisia, että kansavälisiä verkostoja oman vientitoiminnan ja kilpailun parantamiseen.

Yrittäjä näkee verkoston hyödyt moninkertaisena verrattuna haittoihin. Oikeanlaisella verkostohallinnalla pystytään minimoimaan haittoja. Kuitenkin yrityksellä on tällä hetkellä liian vähän henkilöstöä, jotka osaavat itsenäisesti hoitaa verkoston osia. Toimitusjohtajan lisäksi verkostohallintaa hoitaa projektipäällikkö Henrik Alastalo. Yrittäjän mielestä hahmotus yrityksen verkostoista tällä hetkellä on enemmän abstraktinen kuin konkreettinen. Yksinkertainen malli, mitä voi käyttää verkostoajattelun strategisena työkaluna, puuttuu. Yrittäjän mielestä malli auttaisi ensinnäkin nopeasti hahmottamaan verkostoon osallistujat ja niiden roolit, mutta myös parantaa kommunikointia yrityksen sisällä.

### 5.3 Tehdyn vientiprojektin kuvaus vaiheittain

#### Projektin taustat

Murino on taajama ja maalaiskunta Pietarin alueen Seuluskoin piirissä Venäjällä. Se sijaitsee Ohtajoen rannalla Pietarin koillispuolella heti kaupungin kehätien ulkopuolella. Viime vuosien aikana Murinon alueella alkoi aktiivinen 16–27 kerrosta korkeiden kerrostalojen rakentaminen. Alueen energiakulutus (sähkö ja lämpö) on kasvanut ja kasvaa tulevaisuudessa.

OOO Nord Company on rakentanut Murinon kaukolämpölaitoksen ja toimittanut siihen neljä kaukolämpökattilaa. Höyrykattilat on valmistettu Venäjällä. Parhaan hyötysuhteen saavuttamiseksi kattiloihin oli hankittu neljä öljy/kaasu teollisuuspoltinta. Polttimien valmistajana on toiminut Lahtelainen yritys Oilon Oy. Polttimien myynti Venäjällä suoritti Oilon Oy:n tytäryhtiö OOO Oilon Pietari.

Polttimien tärkeänä osana ovat tulenkestävät vuoraukset. Refrak Oy suunnitteli tulenkestävät poltinkartiot Oilon Oy:n polttimille sekä toteutti materiaalitoimituksen ja asennusvalvonnan. Asennusvalvonnan yhteydessä Refrak Oy myös koulutti OOO Nord Companyn työntekijöitä niin että he pystyisivät tulevaisuudessa tekemään poltinkartioiden vuorauksen itsenäisesti. Seuravaksi tarkoituksena on kertoa yrityksen välisestä yhteistyöstä sekä tarkasti kuvata tehtyä vientiprojektia vaiheittain.

### **Vaihe 1. Neuvottelut**

Kesäkuussa 2014 Refrak Oy suoritti vientiprojektin Pietariin. Projekti sisälsi materiaalien toimituksen, asennuksenvälön ja koulutuksen. Neuvottelut alkoivat puoli vuotta ennen projektia joulukuussa 2013. Refrak Oy:n yhteistyökumppani Lahtelainen yritys Oilon Oy otti yhteyttä, ja alustavasti teki kyselyn, minkä jälkeen oli sovittu neuvottelut Refrak Oy:n toimistolla Kotkassa. Neuvotteluihin osallistui Oilon Oy:n edustaja Lahdesta, edustajat OOO Oilon Pietarista, sekä Refrak Oy:n projektipäällikkö, suunnittelijainsinööri ja toimitusjohtaja. Neuvotteluista selvisi, että Oilon Oy:n edustaja Lahdesta suositteli Refrak Oy:n palvelua omille kollegoilleen Pietarissa, koska yrityksillä oli yhdessä toteutetut projektit jo Suomessa. OOO Oilon Pietarin edustajat halusivat kuitenkin tietää yrityksen historiaa ja tietoa referensseistä, minkä jälkeen heille järjestettiin yrityksen esittely ja liiketoimintakertomus englannin ja venäjän kielellä. Esittelyn jälkeen he kertoivat omasta ongelmastaan, johon he etsivät ratkaisua. OOO Oilon Pietarin edustajat eivät halunneet osta Refrak Oy:n palveluita tai materiaaleja, vaan heidän intressinä oli suositella Kotkalaista yritystä heidän yhteistyökumppanille Pietarissa. Syynä siihen oli se, että he eivät nähneet Pietarin markkinoilla potentiaalista insinööritoimistoa, kenellä olisi ollut vastaavaa kokemusta projektin toteutukseen ilman viivästyksiä aikataulusta sekä taitoa oikeiden materiaalien valitsemiseen. Refrak Oy:n henkilökunta ymmärsi ongelman, ja lupasi auttaa ongelman ratkomisessa.



### **Vaihe 2 ja 3. Tarjous ja tilaus**

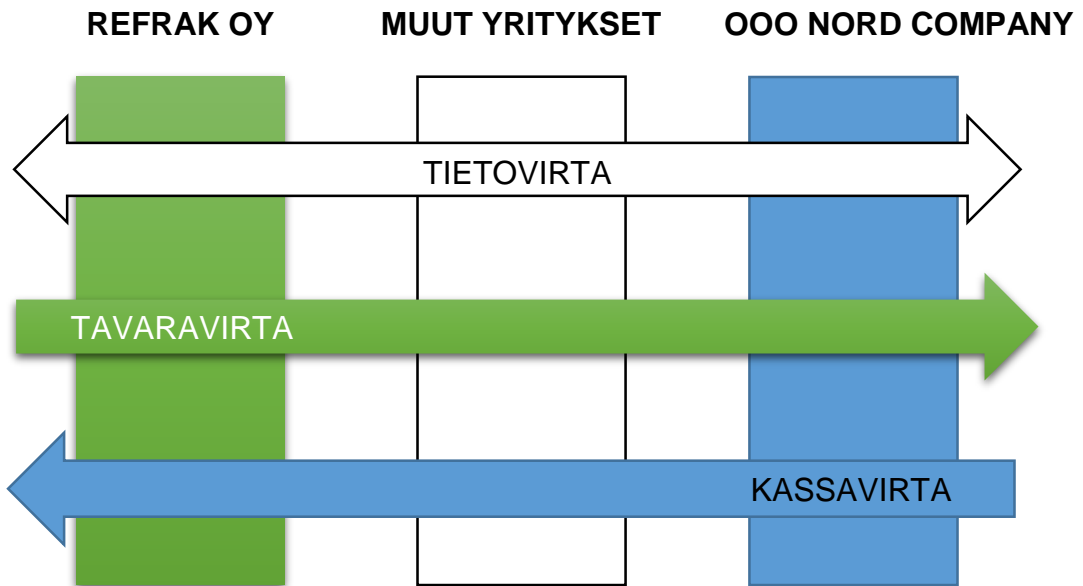
Neuvottelujen jälkeen OOO Oilon Pietarin edustajat suosittelivat Kotkalaista yritystä heidän yhteistyökumppanilleen. Tämän jälkeen pietarilainen yritys OOO Nord Company lähetti tarjouspyynnön Refrak Oy:lle. Nojautuen siihen Refrak Oy:n henkilökunta teki projektilaskelman, missä tarkasti selvitettiin projektin positiot materiaaleista, koulutuksesta, dokumentaatiosta ja asennusvalvonnasta. Siltä pohjalla oli syntynyt tarjous, minkä Refrak Oy lähetti Pietariin (Liite 3). Tarjouksen lähetyksen jälkeen OOO Nord Company lähetti tilauksen. Kun tilaus oli tarkastettu, OOO Nord Company sai tilausvahvistuksen. Tilausvahvistuksen jälkeen osapuolet tekivät kauppasopimuksen (Liite 4).

### **Vaihe 4. Toimituksen valmistelu**

Tilausvahvistuksen pohjalta Refrak Oy:n henkilökunta alkoi järjestää tarvittavaa määrää materiaalia Pietarin projektia varten. Suurin osa materiaalista oli hankittava yrityksen materiaalityöntekijältä Vesuvius Ltd. Isosta Britannian alueelta. Tarvittavat työkalut ja koneet materiaalien asennukselle oli lähetettävä Pietariin. Koneiden vastaanoton ja varastoimisen hoiti Refrak Oy:n yhteistyökumppani Pietarissa OOO Rodonit. Asennusvalvojille oli hankittu venäjän viisumit. Insinöörit valmistivat kaikki tarvittavat piirustukset ja dokumentaatiot projektia varten.

### **Vaihe 5. Toimitus**

Ennen projektin alkua, Refrak Oy:n toimitusjohtaja ja asennusvalvoja kävivät Pietarissa tulevilla asennuspaikalla Murinossa tarkistaakseen, onko tilaajan puolesta kaikki sovitut asiat tehty. Toimitusjohtaja ja asennusvalvoja kävivät myös neuvottelemassa pääurakoitsijan kanssa OOO Nord Companyn toimistolla, tarvittavasta työntekijöiden määrästä asennusta varten. Neuvotteluissa sovittiin lopullinen asennuksen aloituspäivä. Seuraavaksi OOO Rodonit toimitti työmaalle tarvittavat koneet ja laitteet. Asennuksen valvonta kesti yhden viikon, minkä jälkeen asennusvalvojat palasivat Suomeen ja projekti oli virallisesti toteutettu.



Kuva 9. Vientiprosessin tieto-, tavara- ja rahavirtoja.

Refrak Oy:n tehtyä vientiprojektia Pietariin voidaan soveltaa Sakin (2009, 22) tilaus-toimitusprosessin mallia (kuva 9). Kuvassa näkee että, Refrak Oy on toiminut toimittajana ja tehnyt fyysisen tavaroiden sekä palveluiden toimituksen. OOO Nord Company on toiminut asiakkaana ja hankkinut tavaroita ja palveluita Refrak Oy:ltä. Tavaravirta kulki Refrak Oy:ltä OOO Nord Companylle, ja rahavirta kulki OOO Nord Companylta Refrak Oy:lle. Tietovirtoihin ovat osallistuneet myös muut yritykset ja organisaatiot kuten Oilon Oy Lahti, OOO Oilon Pietari, Vesuvius Ltd., OOO Rodonit ja tulli. Tässä prosessissa on kolme mainittua virtaa, kuten tietovirta, tavaravirta sekä rahavirta. Tietovirta on kaksisuuntainen, ja menee kaikkien yritysten läpi. Se auttaa yrityksiä välttymään turhilta virheiltiltä sekä pysymään sovitussa aikataulussa. Tietovirrat tämän tyypisessä toimituksessa ovat ratkaisevia, siitä syystä että ne vaikuttavat suoraan tavara- ja rahavirtoihin. Yllä mainittujen yritysten lisäksi vientiprojektin osallistui myös huolintayritys. Tavaroiden toimituksen Suomesta Venäjälle hoiti asiakas, koska materiaalit oltiin myyty sopimuksen mukaan toimituslausekkeella EXW KOTKA Incoterms 2010.

#### 5.4 Syntynyt verkosto

Nojautuen tehdyn vientiprojektin kuvaukseen, seuraavaksi tarkoituksena on kuvata toimijoiden toiminnot ja syntynyt verkosto vientiprojektin jälkeen. Vientiprojekti on saanut alkunsa, silloin kun yritykset Oilon Oy ja OOO Oilon

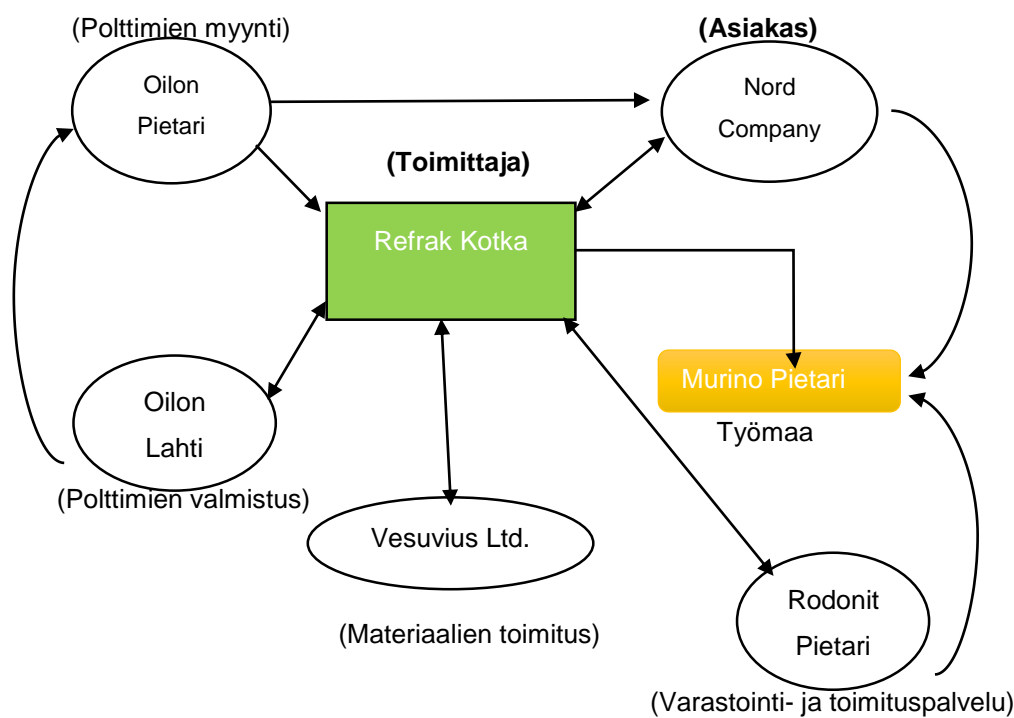
Pietari olivat etsimässä ratkaisua omalle asiakkaalle OOO Nord Companylle. OOO Nord Companylla oli sopimus voimalaitoksen rakentamisesta Murinoon. Voimalaitos tuottaisi kaukolämpöä rakenteilla olevaan uuteen kaupunginosaan Murinoon. OOO Oilon oli kaupannut öljypolttimia Nord Companylle joihin tarvittiin hyvälaatuiset tulenkestävä vuoraukset. Refrak Oy pystyi vastamaan yllämainittujen yritysten toiveisiin ja osallistui projektiin.

Suoritukseen projektin omassa osuudessa, Refrak Oy oli hankkinut tarvittavan määrän materiaalia yritykseltä Vesuvius Ltd. Refrak Oy myös lähetti tarvittavat koneet ja laitteet yhteystyökumppanin OOO Rodonit varastoon Pietariin. Refrak Oy käytti omia verkostoja pystykseen suorittamaan materiaalien tilauksen ja koneiden lähetyksen. Englantilainen materiaalivalmistaja Vesuvius Ltd. toimitti oikean määrän materiaalia sovituksessa ajassa Kotkaan. Refrak Oy:n yhteystyökumppani OOO Rodonit toimitti tarvittavat koneet ja laitteet sovituksessa ajassa työmaalle Murinoon. Pääurakoitsija OOO Nord Company toimitti sovittun määrän asentajia asennuksen varten. Refrak Oy lähetti asennusvalvojat sovituksessa ajassa Pietariin asennustyömaalle Murinoon.

Toimintojen perustella voi todeta, että syntynyt verkosto on kansanvälinen projektiverkosto, siitä syystä että se on projektikohtainen ja sen toimijat toimivat eri maissa. Projektiverkosto on hyvin organisoitunut ja sen toimijoilla on selkeät päämäärät. Vientiprojektissa olivat aikarajoitteita ja toimijat noudattivat sovittua aikataulua. Yritykset suorittivat omia toimintojaan ja käyttivät omia resurssejaan luodakseen asiakaskohtaisen ratkaisun. Käyttämällä Håkanssonin ym. (2009, 33) teorian, voi todeta että tämä projektiverkosto koostui kolmesta päätekijästä kuten, toimijat, toiminnot ja resurssit.

Toimijat tässä tapauksessa ovat kaikki vientiprojektin osallistuneet yritykset kuten OOO Oilon Pietari, Oilon Oy Lahti, OOO Nord Company, OOO Rodonit, Vesuvius Ltd. ja Refrak Oy. Niiden toiminnot olivat koordinoitua toimijoiden välillä sekä kehittämistyötä niin että saatiin toimiva tekninen ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Tämä vientiprojekti myös todistaa, että toiminnot eivät rajoitu kaupungin tai maan rajoihin, koska vientiprojekti alkaa Suomessa ja loppu Venäjällä. Tässä verkostossa toimijat ovat käyttäneet taloudellisia, fyysisiä sekä henkilöstöresursseja. Taloudellisina resursseina olivat rahavirrat yritysten välillä. Fyysisinä resursseina olivat materiaalit ja työkoneet asennusta varten. Henkilöstöresursseina olivat OOO Nord Companyn asentajat ja Refrak Oy:n asennusvalvojat.

Nojautuen Rusasen (2014, 41–42) ajatukseen, voi todeta, että yritykset käyttivät tämän projektiverkoston keinona päästä kiinni verkoston eri osapuolten resursseihin. Projektiverkostossa jokaisella toimijalla olivat omat intressit ja odotukset yhteistyöstä. Kuitenkin esimerkkinä voi käyttää asiakkaan ja toimittajan resurssien vaihdon verkostossa. Asiakas OOO Nord Company sai sekä fyysisiä-, että tietoresursseja Refrak Oy:ltä, taas kun toimittaja Refrak Oy sai taloudelliset resurssit OOO Nord Companyltä. Yrityksien yhteistyö oli monitasoinen ja pohjautui luottamukseen. Seuraavalla kuvalla (kuva 10) tarkoituksena on näyttää visualisestisesti tehdystä vientiprojektista syntynyt projektiverkosto.



Kuva 10. Vientiprojektin kuvaus Venäjän energia sektorilla.

## 5.5 Vientiprojektin toimijoiden roolit

Refrak Oy myi kesällä 2014 materiaalit ja palvelut Pietarilaisille yritykselle OOO Nord Companylle. Kuitenkin vientiprojektin kuvauksen perustella tulee selväksi, että projektissa oli muita toimijoita kun Refrak Oy ja OOO Nord Company. Seuravaksi tarkoituksena on kuvata kaikki projektin osallistunut toimijoita ja niiden roolit:

1. Refrak Oy Kotka – Tulenkestävät ratkaisut (toimittaja)

Refrak Oy suunnitteli tulenkestävät poltinkartiot, toteutti materiaalitoimituksen ja asennusvalvonnan ja myös koulutti OOO Nord Companyn työntekijöitä niin että he pystyisivät tulevaisuudessa tekemään poltinkartioiden vuorauksen itsenäisesti.

2. OOO Nord Company Pietari – Lämpö- ja energiaratkaisut (asiakas)

OOO Nord Company on rakentanut Murinon kaukolämpölaitoksen ja toimittanut siihen neljä kaukolämpökattilaa.

3. Oilon Oy Lahti – Teollisuuspolttimien valmistus ja myynti Suomessa (suosittelija/konsultti)

Valmisti ja toimitti Murinon polttimet OOO Oilon Pietari tilauksesta.

4. OOO Oilon Pietari – Teollisuuspolttimien tuonti ja myynti Venäjällä (suosittelija/konsultti/toimittaja)

Suoritti polttimien myynnin OOO Nord Comanylle.

5. OOO Rodonit Pietari – Tulenkestävät ratkaisut Pietarissa (yhteystyökumppani)

Tarjosi Varastointi ja logistiikka palveluita Pietarissa (osa vanhempaa verkostoa).

6. Vesuvius Ltd. – tulenkestävien materiaalien valmistus ja myynti maailmanlaajuisesti (välittäjä)

Toimitti tulenkestävät materiaalit Refrak Oy:lle. Vesuvius Ltd. on toimittanut tulenkestäviä materiaaleja Refrak Oy:lle vuodesta 2005 (osa vanhempaa verkostoa).

Pohjautuen La Roccan (2011, 91) teoriaan voi todeta, että tässä vientiprojektissa päätoimijoilla olivat kaksi tärkeää roolia, Refrak Oy toimittajana ja OOO Nord Company asiakkaana. Suosittelijoina tai konsulttien rooleissa toimivat Oilon Oy Lahti ja OOO Oilon Pietari. Välittäjän roolissa toimi Vesuvius Ltd. ja yhteystyökumppanina toimi OOO Rodonit Pietari. Huolintayrityksestä ei ole tarkka tieto, koska sen järjesti asiakas. Vientiprojektiin osallistuvat myös Suomen sekä Venäjän tullit omilla toiminnoillaan.

## 6 VIENTITOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Tämän luvun tarkoituksena on antaa case-yrityksille tehostavia kehitysehdotuksia tuleville vientiprojekteille Venäjän markkinoilla. Kehitysehdotukset pohjautuvat tutkimuksen aikana saatuihin tietoihin.

Puolistrukturoidun haastattelun kautta selvisi, että kaupankäynnin kannalta verkostot, ja niiden käyttö sekä hallinta ovat ratkaisevia tekijöitä nykypäivinä case-yrityksen liiketoiminnassa. Toimitusjohtajan mielestä yrityksellä on tällä hetkellä liian vähän henkilöitä, jotka osaavat toimia yritysverkostossa itsenäisesti. Verkostoajattelu yrityksen sisällä on enemmän abstraktinen kuin konkreettinen. Toimitusjohtajan mukaan yritykseltä puuttuu yksinkertainen strateginen verkostoajattelun malli. Strategisen mallin kautta pystyy rakentamaan yhteisen näkemyksen verkostoista, joissa yritys toimii. Mallia voi käyttää strategisena työkaluna verkostojen dokumentoimiseen. Verkoston dokumentointi auttaa tunnistamaan verkoston osallistujat, niiden roolit ja tarjoamat hyödyt. Malli myös auttaa yrityksen sisäisen kommunikoinnin kehittämisessä. Tehostamalla yrityksen sisäistä verkostoajattelua, tarkoituksena on parantaa tulevia vientiprojekteja Venäjän markkinoilla.

Tärkeänä syynä, miksi yritykset verkostoivat, on jonkun hyödyn tavoittaminen. Verkoston voi nähdä työkaluna, mistä koko yritys hyötyy. Operoiminen verkostossa on huomattavasti helpompaa, jos henkilöstö osaa tunnistaa verkoston rakennetta. Tarkoituksena on löytää yrityksille yksinkertainen verkostoajattelun malli, voidakseen parantaa operoimista verkostoissa tulevaisuudessa.

Refrak Oy:n verkostomainen yhteistyö tapahtuu usein projektiverkostoissa. Projektiverkoston periaatteena on se, että toimijat täydentävät toisiaan omalla osaamisellaan. Toisin sanoen yritykset luovat asiakaskohtaisia ratkaisuja suorittamalla omaa ydinosaamistaan. (Valkokari 2009, 73.) Valkokarin (2007, 5) mukaan omien verkostosuhteiden jäsentäminen on erityisen tärkeää verkostoissa toimiessa. Yrityksellä on oltava selkeä näkemys, missä rooleissa se toimii kaikista tehokkaammin, sekä mitkä verkostosuhteet voivat tuoda yritykselle hyötyjä. Tulee myös huomioida mitä yritys voi tarjota verkostolle yhteistyön kautta.

Haastattelun kautta selvisi, että Refrak Oy:n verkostosuhteet ovat sekä operatiiviset, että strategiset. Verkostosuhteisiin vaikuttaa se, missä elinkaaren vaiheessa verkosto on. Yritys käyttää verkostoja kehitystyössä, tietovaihtotyökaluna sekä oman osaamisen täydentämiseen. Toimitusjohtajan mielestä verkostossa yritys toimi kaikista tehokkaimmin toimittajan roolissa. Roolit kuitenkin muuttuvat riippuen verkostosta. Usein yritys toimii myös konsultin roolissa. Toimitusjohtajan mukaan Refrak Oy tarjoa verkostoille laatua, tietotaitoa ja osaamista.

## 6.1 Verkostoajattelun malli

Refrak Oy sekä suurin osa sen asiakkaista toimivat teollisuudessa, joten tarkoituksena on hyödyntää Håkansson ym. (2009, 33) ARA-mallia omassa kehitystyössä. ARA-malli sopii erittäin hyvin yritysverkoston kuvaamiseen sekä B-to-B suhteiden selittämisen. Håkansson ym. (2009, 33) käyttävät ARA-mallia selittääkseen yritysten väliset suhteet verkostossa. Tutkijat analysoivat verkoston rakennetta kolmen muuttujan kautta:

- 1. Toiminnot**
- 2. Resurssi**
- 3. Toimijat**

Tutkijoiden mielestä muuttujia ei voi erottaa, vaan jokainen niistä liittyy ja vaikuttaa toisiinsa (Håkansson ym. 2009, 33). Hahmottaakseen paremmin verkoston rakennetta on tärkeä ymmärtää kaikki kolme muuttujaa erikseen sekä niiden keskeisen riippuvuuden.

### **Toimijat.**

Toimijat voivat olla fyysisiä yksilöitä, ryhmiä, osastoja, järjestöjä tai organisaatioita (Rusanen 2014, 41). Toimijat luovat taloudellista arvoa suorittamalla erilaisia toimintoja, jotka liittyvät usein tuotantoon, jakeluun ja viestintään (Håkansson 2010, 14). Toimijat eroavat niiden merkityksen mukaan. Myös toimijoiden toimintatavat eroavat toisistaan. Toimijoiden suhteet muihin toimijoihin ovat laajat. Toimijat hallitsevat hyvin paljon erilaisia resursseja ja kontaktiverkostoja. Usein yritys joutuu valitsemaan yhteystyökumppanit toimijoiden riveistä siksi, että ne kilpailevat keskenään ja

toimivat eri tavalla. (Ford 2011, 180.) Toimijoiden intressien tunnistaminen voi tehostaa yrityksen myyntiä. Yrityksellä voi olla maailman paras tuote, mutta sen lanseeraus ja myynti eivät ole aina helppo prosessi. Mikäli myyntiprosessissa on useita voittajia, se helpottuu huomattavasti. (Håkansson 2010, 16.) Tahot toimivat usein erilaisissa rooleissa. Tärkeimmät roolit liiketoiminnassa ovat asiakkaan ja toimittajan rooleja. Muita toimijoiden rooleja liikesuhteissa voivat olla esimerkiksi yhteystyökumppani, konsultti ja välittäjä. Yksi toimija voi toimia useissa rooleissa. (La Rocca 2011, 91).

### **Toiminnot.**

Toiminnot ovat yksi avaintekijöistä verkostossa. Toiminnoilla tarkoitetaan integraatio- ja koordinoitua toimijoiden välillä. Toiminnot voivat koskea logistiikkaa, tuotantoa, toimituksia, hallintoa tai tiedonkäsittelyä. Toiminnot syntyvät usein jonkun konkreettisen tai laajan ongelman ratkaisemiseksi. Toiminnot johtavat erilaisiin hyötyihin ja kustannuksiin. Usein toiminnot ovat riippuvaisia toisistaan. Keskeinen riippuvuus toiminnoissa vaikuttaa positiivisesti liiketoiminnan kehittämiseen ja erikoistumiseen osaamisessa. On muistettava, että keskeinen riippuvuus verkostoissa sekä antaa, että rajoittaa kykyä kasvuun. (Håkansson 2009, 33, 42.) Toimijat tarvitsevat tietoresursseja, tuotannon laitteita sekä energiaa pystyäkseen suorittamaan toimintojaan (Håkansson 2010, 13).

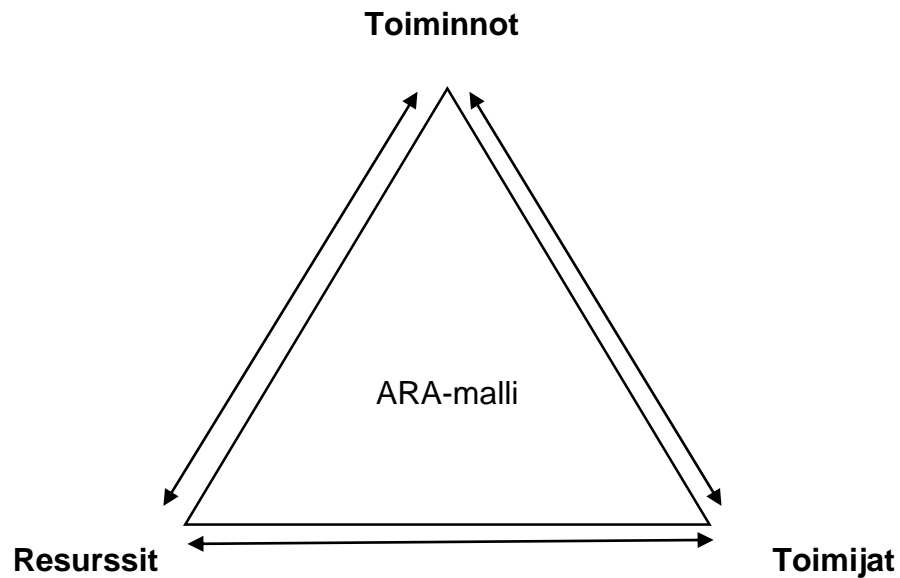
### **Resurssit.**

Resurssit verkostoissa voidaan jakaa taloudellisiin, fyysisiin, oikeudellisiin, sekä henkilöstö- ja tietoresursseihin. Taloudelliset resurssit viittaavat yrityksen kassavaroihin ja pääsyyn rahoitusmarkkinoille. Fyysisiä resursseja voivat olla raaka-aineet, koneet, laitteet, tehtaot tai tilat. Oikeudelliset resurssit voivat esiintyä tavaramerkkeinä tai lisensseinä. Henkilöstöresursseihin kuuluvat ihmisten tiedot, taidot ja kokemukset. Tietoresursseihin kuuluvat tiedot asiakkaista ja kilpailijoista. Resurssien arvo kasvaa silloin, kun toimijat yhdistävät niitä verkostossa. (Rusanen 2014, 41–42.)



Håkansson ym. (2009, 36, 37) mielestä uudet suhteet ja toimijat eivät aina luotu verkostoa. Sen sijaan sekä uudet suhteet että uudet toimijat tulevat usein joistain vanhoista verkostoista. Uusilla toimijoilla on kokemusta ja verkostot menneisyydestä, joita he käyttävät nykyhetkellä. Monet vuorovaikutus episodit eivät ole merkittäviä sinänsä lainkaan, koska ne ovat osa jokapäiväistä liiketoiminnan rutiinia. Kuitenkin jokainen vuorovaikutus episodi toimijoiden kesken vaikuttaa seuraaviin vuorovaikutus episodeihin tulevaisuudessa. Jatkuva toiminta toimijoiden kesken johtaa uusien yhteyksien luomiseen ja verkostojen syntymiseen. Käyttämällä mallia analyttisenä työkaluna voidaan nähdä sekä verkosto että sen ilmiöt eri valoissa. Malli auttaa erottamaan enemmän ja vähemmän tärkeitä suhteita verkostossa. ARA-malli osoittaa, että keskeinen vuorovaikutus on merkittävin voima, jota yritys pääsee hyödyntämään omassa liiketoiminnassaan. Vuorovaikutus vaikuttaa ensinnäkin kaikkiin toimijoihin, jotka operoivat verkostossa linkittämällä omia toimintojaan. Vuorovaikutus vaikuttaa myös kaikkiin resursseihin, joita toimijat käyttävät keskenään. Keskeinen vuorovaikutus verkostossa auttaa toimijoita uuden tiedon luomisessa. Uuden tiedon kautta toimijat oppivat nopeasti ja tehokkaasti. Aiemmin luotuja tietoja verkostossa voi käyttää työkaluna ennustus- tai suunnitteluvaiheessa. Vuorovaikutus on tapa, jota toimijat käyttävät fyysisen tai taloudellisen tuloksen luomiseen. ARA-malli osoittaa, että vuorovaikutuksen kautta voi vähentää kustannuksia tai lisätä tuloja.

Ford ym. (2011, 181) mukaan yrityksen strategian verkostomaisena yhteistyönä voi nähdä prosessina, jossa yritys rakentaa, hallitsee ja hyödyntää ihmissuhteita. Kuvassa 11 on esitetty kolmen muuttujan keskeinen vuorovaikutus liikesuhteissa.



Kuva 11. Kolmen muuttujan keskeinen vuorovaikutus liikesuhteissa (Häkansson & Snehota 1995, 35).

Refrak Oy pääasiassa toimii teollisuudessa. Yrityksellä on laajat kotimaiset sekä kansanväliset verkostot. Kilpailun kiristymisessä on tärkeää toimia ja hallita verkostoja tehokkaasti. ARA-malli on tehokas analyyttinen työkalu verkostoajattelun näkökulmasta. Malli auttaa tunnistamaan verkoston rakennetta, sekä verkoston osallistujat, niiden roolit ja tarjoamat hyödyt. Luomalla yhteisen ymmärryksen verkoston rakenteesta ja sen tehtävistä, on mahdollista parantamaan yrityksen sisäistä kommunikointia. On muistettava, että vuorovaikutuksella on keskeinen rooli. Luottamus verkoston sisällä on ratkaiseva tekijä. Yhteistyö verkostossa tarvitsee konkreettisen tavoitteen, koska muuten toiminta on satunnaista. Operatiivinen yhteistyö verkostossa vois jossain tapauksissa johtaa strategiseksi kumppanuudeksi.

## 6.2 Toimittaessa Venäjällä

Suorittaakseen projektia Venäjällä on muistettava, että henkilökohtaiset suhteet ja yhteistyökumppanin tunteminen on ratkaiseva tekijä. Henkilökohtaisen suhteiden rakentaminen Venäjällä ei aina ole helppoa, siksi vanhojen verkostojen hyödyntäminen ja kontaktien ylläpitäminen on erityisen tärkeää. Verkostot ja niiden hallinta Venäjällä on merkittävä asia. Venäläiset usein rakentavat verkostot itseään varten, mutta käyttävät niitä myös omilla

työtehtävissä. Työntekijöiden vaihtaessa työnantajaa, lähtevät verkostot usein heidän mukaansa. (Mustonen 2015).

Tehdäkseen projektia Venäjällä on muistuttava seuraavat asiat:

- Venäjän toimintoympäristö muuttuu vauhdikkaammin verrattuna Suomeen
- kolme vuotta vanha tieto Venäjän lainsäädännöstä on usein vanhentutta
- tiedot sertifiointista, rekisteröinnistä tai työluvista muuttuvat jatkuvasti, siksi niitä tulee tarkistaa ja päivittää säännöllisesti
- byrokratia ja korruptio Venäjällä kuuluvat edelleen arkipäivän rutiiniin
- asioihin Venäjällä pystyy vaikuttamaan henkilökohtaisen käytöksen kautta
- henkilökohtaiset suhteet ja yhteystyökumppanin tunteminen ovat ratkaiseva tekijä
- paras tapa suojata yrityksen ja sen toiminnan ”tilatuista” tarkastuksista, on toimia tarkasti Venäjän lainsäädännön mukaan
- johtotehtävissä olevilta työntekijöiltä on löydettävä venäjän kielen taito ja kulttuurin tuntemusta
- työntekijöiden suorituskyky ja tuottavuus Venäjällä on heikompi verrattuna Suomeen

### 6.3 Tulokset

Tällä tutkimuksella oli kolme päätavoitetta:

1. Tutkia ja selvittää minkälainen verkosto on rakentunut vientiprojektin jälkeen.
2. Kartoittaa ja dokumentoida roolit sekä hyödyt verkostoon osallistuneista.
3. Kehittää case-yrityksen tulevia vientiprojekteja Venäjän markkinoille.

Ensimmäisen päätavoitteen vastaus on saatu nojautuen haastattelun aikana saatuihin tietoihin. Luvussa (5.3) kuvattiin tarkasti kesällä 2014 tehty vientiprojekti Venäjän markkinoille. Vientiprojektin kuvaus auttoi hahmottamaan sen laajuutta ja tarkoitusta. Vientiprojektin kuvaus myös auttoi ymmärtämään vientiprojektiin osallistuneiden tehtävät ja tavoitteet. Verkoston rakenne oli analysoitu ARA-mallia käyttäen. Malli auttoi hahmottamaan verkostoon

osallistuneet, niiden toiminnot sekä projektin aika käytetyt resurssit. Analyysien perustella oli todettu, että vientiprojektin jälkeen on rakentunut kansanvälinen projektiverkosto. Verkostosuhteet olivat operatiiviset. Toimijoiden, toimintojen ja käytettyjen resurssien kuvaus on esitetty luvussa (5.4).

Toisena päätavoitteena oli dokumentoida vientiprojektiin osallistuneiden roolit ja hyödyt. Analysoimalla syntynyttä verkostoa oli kartoitettu kaikki vientiprojektiin osallistujat ja niiden roolit. Refrak Oy on toiminut toimittajan roolissa myymällä omia materiaaleja ja palveluita. Pietarilainen yritys OOO Nord Company on toiminut asiakkaan roolissa ostamalla materiaalit ja palvelut. Vientiprojektiin osallistuneiden muita rooleja olivat konsultti, yhteistyökumppani ja välittäjä. Vientiprojektiin osallistuneiden roolit ja hyödyt ovat esitetty ja dokumentoitu luvussa (5.5).

Tutkimuksen kolmas päätavoite oli kehittää case-yrityksen tulevia vientiprojekteja Venäjän markkinoille. Haastattelun kautta selvisi, että ongelman voi ratkaista parantamalla yrityksen sisäistä verkostoajattelua. Yksinkertaisen verkostoajattelumalli saattaa tehostaa henkilökunnan operoimista verkostossa. On mahdollista, että mallin käyttäminen analyttisena työkaluna kehittää tulevia vientiprojekteja Venäjän markkinoille. Kehitystyössä on käytetty Håkansson ym. (2009, 33) ARA-mallia. Mallin toimintaperiaatteet ovat esitelty luvussa (6.1).

## 7 YHTEENVETO

Tämä tutkimus toteutettiin Refrak Oy:n toimeksiannosta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälainen verkosto on rakentunut vientiprojektin jälkeen. Tarkoituksena oli myös kartoittaa ja dokumentoida roolit ja hyödyt verkoston osallistuneista sekä antaa kehittäviä ehdotuksia case-yritykselle tuleviin vientiprojekteihin Venäjän markkinoille.

Tutkimuksessa käsitelty teoria koostui kolmesta osasta. Teorian ensimmäisessä osassa käsiteltiin yritysverkostoja ja niiden toiminnan. Verkoston rakenteen tarkistettiin kolmen muuttujan kautta kuten toimijat, toiminnot ja resurssit. Teorian toisessa osassa tarkasteltiin vientiprosessia kahden mallin mukaisesti. Teorian viimeisessä osassa tarkastelussa oli Venäjä.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä olivat puolistrukturoitu teemahaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Haastateltavana oli case-yrityksen toimitusjohtaja. Teemahaastattelut suoritettiin marraskuussa 2015 kahdella yrityskäynnillä yrityksen toimipisteessä Kotkan Hovinsaarella. Haastattelujen tarkoituksena oli saada mahdollisimman tarkkaa tietoa tehdystä vientiprojektista sekä yrityksen näkemyksestä verkostoihin ja yhteystyöhön niissä. Osallistuva havainnointi auttoi ymmärtämään vientiprosessia kokonaisuudessaan.

Tutkimuksessa käytetty teoria ja suoritettut haastattelut ovat auttaneet löytämään ratkaisut tutkimuksen ongelmiin. Näen haastattelussa saadut vastaukset luotettavina, koska haastateltavana oli yrityksen toimitusjohtaja ja hänen suhtautuminen tutkimukseen oli myönteinen. Haastattelujen kautta saatiin kaikki tarvittavat tiedot pystyäkseen tarkasti kuvaamaan suoritettu vientiprojekti. Haastattelu auttoi myös ymmärtämään yrityksen verkostosuhteita.

Runkona tutkimuksen empiiriselle osuudelle on toiminut kuvattu vientiprojekti vaiheittain. Kuvattaessa vientiprojektia huomattiin paljon yhteneväisyyksiä Vahvaselän ja Exportfinlandin vientiprosesseihin. Vientiprojektin kuvaus auttoi hahmottaman syntyneitä verkostoa vientiprojektin jälkeen. Verkoston rakenteen analysoin Håkansson ym. ARA-mallin kautta. Malli auttoi hahmottamaan verkostoon osallistuneet, niiden toiminnot sekä projektin aika käytetyt resurssit. Analyysien perustella oli todettu, että vientiprojektin jälkeen on rakentunut kansanvälinen projektiverkosto ja samalla oli saatu vastaus ensimmäisen päätavoitteeseen. Analysoimalla syntyneitä verkostoa oli kartoitettu kaikki vientiprojektiin osallistuneet sekä niiden roolit. Roolien analyysi tehtiin nojautuen La Rocan teoriaan. Kuvamaalla ja dokumentoimalla osallistuneiden roolit ja hyödyt, saatiin vastaus tutkimuksen toiseen päätavoitteeseen. Tutkimuksen kolmas päätavoite oli kehittää case-yrityksen tulevia vientiprojekteja Venäjän markkinoille. Kehitystyössä on käytetty Håkansson ym. ARA-malli. Yksinkertaisen verkostoajattelumalli saattaa tehostaa henkilökunnan operoimista verkostossa. On mahdollista, että mallin käyttäminen analyttisena työkaluna kehittää tulevia vientiprojekteja Venäjän markkinoille. Toinen tapa kehittää tulevia vientiprojekteja Venäjän markkinoille olisi voinut olla

vientiprosessin kehittämisen toteuttaminen, mutta toimeksiantajan pyynnöstä oli valittu ensimmäinen tapa.

Tutkimus on mielestäni onnistunut, koska kaikkiin kolmeen päätavoitteeseen on löydetty ratkaisut. ARA-mallin kautta voidaan rakentaa yhteinen näkemys verkostoista, joissa Refrak Oy toimii. Mallia voidaan käyttää strategisena analyttisenä työkaluna verkostojen dokumentoimiseen. Verkoston dokumentointi auttaa tunnistamaan verkostoon osallistuneet, niiden roolit ja tarjoamat hyödyt. Malli myös saattaa auttaa yrityksen sisäisen kommunikoinnin kehittämisessä.

## LÄHTEET

- Aalto-yliopisto. 2013. Mistä uuden kasvun eväitä Venäjälle? Saatavissa: [http://cemat.aalto.fi/fi/electronic/prospects/russia/chapter\\_14/](http://cemat.aalto.fi/fi/electronic/prospects/russia/chapter_14/) [viitattu 19.11.2015].
- Alastalo, A. 2015. Toimitusjohtaja. Refrak Oy, Kotka. Haastattelu 6.11.2015, 25.11.2015.
- Ford, D., Gadde, L., Håkansson, H. & Snehota, I. 2011. Managing Business Relationships. Painos 3. Iso-Britannia: Wiley
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.
- Håkansson, H. 2010. The IMP Journal. Industrial Marketing and Purchasing Volume 4. Saatavissa: <http://www.impgroup.org/IMPJournal.php> [viitattu 25.11.2015].
- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L., Snehota, I. & Waluszewski, A. 2009. Business in Networks. Iso-Britannia: Wiley
- Håkansson, H. & Snehota, I. 1995. Developing Relationships in Business Networks. Iso-Britannia: Routledge
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Jyväskylän yliopisto. 2015. Tapaustutkimus. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimussstrategiat/tapaustutkimus> [viitattu 15.10.2015].
- Kauppalehti. 2015. Refrak Oy. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/yrietykset/yriety/refrak+oy/05485473> [viitattu 15.10.2015].
- La Rocca, A. 2011. Väitöskirja. Interaction and Actors Identities in Business Relationships. Saatavissa: [http://www.impgroup.org/uploads/dissertations/dissertation\\_54.pdf](http://www.impgroup.org/uploads/dissertations/dissertation_54.pdf) [viitattu 1.11.2015].

- Mustonen, T. 2015. Raportti. Venäjän liiketoimintaympäristö ja sen erityispiirteet. Saatavissa:  
[http://www.kouvola.fi/material/attachments/newfolder\\_304/6AFXAud3W/Venajan\\_liiketoimintaymparisto\\_ja\\_sen\\_erytispiirteet,\\_Tapio\\_Mustonen,\\_TP-Yhtiot\\_Oy.pdf](http://www.kouvola.fi/material/attachments/newfolder_304/6AFXAud3W/Venajan_liiketoimintaymparisto_ja_sen_erytispiirteet,_Tapio_Mustonen,_TP-Yhtiot_Oy.pdf) [viitattu 24.11.2015].
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostorakentajan abc. Helsinki: Edita.
- Ojasalo, J & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Refrak Oy, a. 2015. Refrak Oy – tulenkestävää rakentamista vuodesta 1983. Saatavissa: <http://refrak.fi/indexFi.html> [viitattu 20.11.2015].
- Refrak Oy, b. 2015. Työkohteet. Saatavissa: <http://refrak.fi/tyokohteet.html> [viitattu 20.11.2015].
- Rusanen, H. 2014. Väitöskirja. Resource access and creation in networks for service innovation. Saatavissa:  
[https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/100095/Ae11\\_2014.pdf?sequence=2](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/100095/Ae11_2014.pdf?sequence=2) [viitattu 2.11.2015].
- Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta B2B – Vähemmällä enemmän. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Suomalais-venäläinen kauppakamari, a. 2015. Venäjä on suurin kauppakumppanimme. Saatavissa:  
[http://www.svkk.fi/tietoa\\_venajasta/suomen\\_ja\\_venajan\\_valinen\\_kauppa](http://www.svkk.fi/tietoa_venajasta/suomen_ja_venajan_valinen_kauppa) [viitattu 15.10.2015].
- Suomalais-venäläinen kauppakamari, b. 2015. Venäjän talous. Saatavissa:  
[http://www.svkk.fi/tietoa\\_venajasta/venajan\\_talous](http://www.svkk.fi/tietoa_venajasta/venajan_talous) [viitattu 19.10.2015].
- Tekes, a. 2015. Virpi Herranen: Kekseliäs voittaa – kriiseissäkin. Saatavissa:  
<http://www.tekes.fi/nyt/blogit-2014/kekseliäs-voittaa--kriiseissäkin/> [viitattu 23.11.2015].
- Tekes, b. 2015. Mahdollisuuksia Venäjällä. Saatavissa:  
<http://www.tekes.fi/tekes/Toimipisteet/venaja/> [viitattu 23.11.2015].



Tilastokeskus. 2015. Pk-yritys. Saatavissa:

[http://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys](http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys) [viitattu 15.10.2015].

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita.

Ulkoasiainministeriö, a. 2015. Suomalaisyritysten haasteita Venäjällä:

Säädösten ja yhteiskunnan muutos. Saatavissa:

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=332825> [viitattu 19.11.2015].

Ulkoasiainministeriö, b. 2015. Suomalaisyritysten haasteita Venäjällä:

Byrokratia ja korruptio. Saatavissa:

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=332838> [viitattu 19.11.2015].

Ulkoasiainministeriö, c. 2015. Suomalaisyritysten haasteita Venäjällä:

Viranomaissuhteet. Saatavissa:

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=332839> [viitattu 19.11.2015].

Ulkoasiainministeriö, d. 2015. Suomalaisyritysten haasteita Venäjällä:

Kiristynvä kilpailu. Saatavissa:

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=332829> [viitattu 19.11.2015].

Ulkoasianministeriö, e. 2015. Suomalaisyritysten haasteita Venäjällä:

Toimitilat ja kunnallistekniikka. Saatavissa:

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=332841> [viitattu 19.11.2015].

Ulkoasiainministeriö, f. 2015. Suomalaisyritysten haasteita Venäjällä:

Kulttuurierot. Saatavissa:

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=332844> [viitattu 19.11.2015].

Ulkoasiainministeriö, g. 2015. Suomalaisyritysten haasteita Venäjällä:

Henkilöstö. Saatavissa:

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=332850> [viitattu 19.11.2015].

Valkokari, K., Hakanen, T. & Airola, M. 2007. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansanvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita.

Venäjän suurlähetystö Suomessa. 2015. Yleistieto Venäjältä. Saatavissa: <http://www.rusembassy.fi/page45.html> [viitattu 17.11.2015].

Venäjän talouskehitysministeriö. 2015. Kauppasuhteiden katsaus. Saatavissa: [http://www.ved.gov.ru/exportcountries/fi/fi\\_ru\\_relations/fi\\_ru\\_trade/](http://www.ved.gov.ru/exportcountries/fi/fi_ru_relations/fi_ru_trade/) [viitattu 19.11.2015].

Vientiprosessiopas. 2013. Tarjouspyynnöstä tavarantoimituksiin. Saatavissa: [http://www.exportfinland.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=4c3afb57-e3eb-4b0e-9c97-f0e14099c7f5&groupId=10304](http://www.exportfinland.fi/c/document_library/get_file?uuid=4c3afb57-e3eb-4b0e-9c97-f0e14099c7f5&groupId=10304) [viitattu 20.11.2015]

## TEEMAHAASTATTELU 1

Haastattelijan tiedot	
Haastattelija	Ivan Shamrin
Päiväys	6.11.2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautuminen	Kansanvälinen kauppa
Oppilaitos	Kymenlaakson ammattikorkeakoulu

Haastateltavan tiedot	
Haastateltava	Attila Alastalo
Organisaatio	Refrak Oy
Asema	Toimitusjohtaja
Puhelinnumero	

**Teema 1. Vientitoiminta**

1. Milloin on alkanut vientitoiminta?
2. Mitkä ovat vientimaat?
3. Tärkeimmät vientimaat tällä hetkellä?
4. Liikevaihdon osuus vientitoiminnasta?
5. Venäjään merkitys vientitoiminnassa?

**Teema 2. Verkosto**

1. Verkostojen merkitys yritystoiminnassa/vientitoiminnassa?
2. Kuinka tehokkaasti yritys käyttää verkostoja?
3. Mitkä ovat verkoston tärkeimmät hyödyt yrityksille?
4. Haitat jos semmoiset on?

**Teema 3. Vientiprosessi**

1. Vientiprosessin alku? (Tarjouspyyntö? Suoramarkkinointi? Muu?)
2. Prosessin kulku?
3. Huolitsija?
4. Haasteet?
5. Jälkimarkkinointi

## TEEMAHAASTATTELU 2

Haastattelijan tiedot	
Haastattelija	Ivan Shamrin
Päiväys	25.11.2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautuminen	Kansanvälinen kauppa
Oppilaitos	Kymenlaakson ammattikorkeakoulu

Haastateltavan tiedot	
Haastateltava	Attila Alastalo
Organisaatio	Refrak Oy
Asema	Toimitusjohtaja
Puhelinnumero	

**Teema1. Omien verkostosuhteiden jäsentäminen**

1. Määrittele tällä hetkellä yrityksen ydinosaamisen ja osaamisalueet? (Liikeidea: Mitä? Kenelle? Miksi? Miten?)
2. Jos on kehitettävä, mitä vois kehittää?
3. Osaamiskokonaisuus, joilla tarjotaan asiakkaille lisäarvoa?
4. Missä roolissa yritys toimii verkostossa kaikesta tehokkaammin? Heikommin? Onko erilaisissa rooleissa toimimisesta haittoja?
5. Mitä yritys tarjoaa verkostoille? tieto? laatu? Hintaehto? osaaminen?

**Teema 2. Verkostotaktiikka**

1. Verkostokumppanien yhteistyötaso: operatiivinen?, taktinen?, strateginen?
2. Mitä toiminnan osa-alueita voisi kehittää yhteistyössä?
3. Onko yhteistyön tekemiselle joskus esteitä?

**Teema 3. Kilpailu**

1. Kilpailutilanne toimialalla?
2. Millä tällä hetkellä yritys/verkosto kilpaile? Hintaa? Laatu? Joustavuus?

Tarj425b\_14\_(RUS)

11.4.2014

1



Tarjous 11.04.2014

NORD COMPANY  
 Andrei Kuzmin  
 Project Manager  
 St. Petersburg, 194100, RUSSIA  
 E-mail: [andrei.kuzmin@nordcompany.ru](mailto:andrei.kuzmin@nordcompany.ru)

Заявка 425b / 1

### ШЕФ-МОНТАЖНЫЕ РАБОТЫ И МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ГОРЕЛКИ GKT-70S, РОССИЯ

Благодарим Вас за заявку, и предлагаем вам материалы , проектные работы и шеф-монтаж.

#### Позиция 1 МАТЕРИАЛЫ

Заливка горелки (количество 4) производится раствором Triad 70 NC который превосходно выдерживает термошок и не содержит цемента. Теплоизоляционный слой наносится в ручную раствором G-ILW-13. Закрепление раствора производится огнеупорными металлическими анкерами СТР.8 особенность: Thermax 4828. В данной конструкции используется 28 штук. Заливка горелки производится из двух частей, в шов устанавливается 6mm Durafelt HD огнеупорная вата. Шов используется для расширения бетона.

Общий вес материала составит около 13 тонн.

Цена ██████████ ЕВРО, НДС 0 %

#### Позиция 2 ШЕФ-МОНТАЖ (СУПЕРВАЙЗЕР)

Время монтажа составит 4-5 дней (на одной (1) горелке)

Refrak Oy предоставит двух специалистов по шеф-монтажу (супервайзеров) на время монтажа, которое составит 4-5 дней.

Цена ██████████ ЕВРО, НДС 0 %.

В стоимость входит 10-12 часовой рабочий день и командировочные за 5 дней пребывания. Также в стоимость входят затраты на дорогу и проживание.

Если рабочий день будет длиннее 12 часов , то в этом случае будет взиматься 100% от нормального часа работы ██████████ НДС 0 %.

**Osote/Address:**  
 Novinsaari, Puolanlaituri  
 48200 KOTKA  
 FINLAND

**Pubelin/Phone:**  
 010 420 4050  
 +358 10 420 4050

**Fax:**  
 (05) 2269 050  
 + 358 5 2269 050

**Pankki/Bank:**  
 Kotkan Seudun OP  
 517202-258201

**Internet:**  
[www.refrak.fi](http://www.refrak.fi)  
[myynti@refrak.fi](mailto:myynti@refrak.fi)

This contract № 262/14 was made and entered into May 5<sup>th</sup>, 2014 by and between:

**"Company Nordec"**

Legal address:  
Russia, 188661, Leningrad region,  
Vsevolozhsky district, village Murino,  
Kooperativnaya street - 24, A-a.  
Postal address:  
Russia, 194100, Saint-Petersburg,  
Litovskaya street - 4, A

**Shipping address materials:**  
Leningrad region, settlement Murino, land  
SAOZT "Streams" section 78  
Tel.: (812) 777-79-88, fax: (812) 347-71-33  
e-mail: mail@nordcompany.ru Webb:  
http://www.nordcompany.ru  
Hereinafter referred to as the "Client"  
represented by Director General  
Danilchenko Sergei acting on the Statute,  
on the one part and

**REFRAK OY**

Hovinsaari, Puolanlaituri  
48200 Kotka, Finalnd  
Tel: +358 10 420 4050, Fax: +358 5  
2269050  
e-mail: myynti@refrak.fi Webb:  
www.refrak.fi

Hereinafter referred to as the "Contractor",  
represented by President A.Alastalo, on  
the other part, have concluded the present  
Contract as following:

**1. Subject of the Contract**

**1.1. Materials:** The Contractor will deliver material specified in the quotation № 425b/14 for 4 pcs of Oilon burners. The material delivery is complete with refractory monolithics, anchors and ceramic fibres.

**1.2. Supervision work:** The Contractor will carry out the supervision of erection for one (1) Oilon burner. The supervision will be carried out by two professional supervisors who will participate in the physical labour. The aim of this supervision is to teach the Clients workers to be able to carry out the erection of the

Этот договор № 262/14 подписан и вступил в силу 5 мая 2014 года, сторонами:

**"Компания Nordec"**

Юридический адрес:  
Россия, 188661, Ленинградская область,  
Всеволожский район, поселок Мурино, ул  
Кооперативная - 24, А-а.  
Почтовый адрес:  
Россия, 194100, Санкт-Петербург, ул  
Литовская - 4, А

**Адрес доставки материалов:**  
Ленинградская область, Муринское сельское  
поселение, земли САОЗТ «Ручьи», участок  
78  
Тел.: (812) 777-79-88, факс: (812) 347-71-33  
Адрес электронной почты:  
mail@nordcompany.ru вебсайт: http://  
www.nordcompany.ru  
Далее по тексту «Заказчик», в лице  
Генерального директора Данильченко  
Сергея действующего на основании Устава,  
с одной стороны, и

**REFRAK OY**

Hovinsaari, Puolanlaituri  
48200 Kotka, Finalnd  
Тел: +358 10 420 4050, Факс: +358 5 2269050  
Адрес электронной почты: myynti@refrak.fi  
вебсайт: www.refrak.fi

Далее по тексту "Подрядчик", в лице  
президента А.Аластало, с другой стороны,  
заключили настоящий Договор о  
нижеследующем:

**1. Предмет договора**

**1.1. Материалы:** Подрядчик обязуется доставить материалы для четырех горелок Oilon, указанные в оферте № 425b/14. Комплектность поставки: материалы для огнеупорного покрытия, крепления и керамические волокна.

**1.2. Технический надзор:** Подрядчик обязуется осуществлять шеф-монтаж для одной (1) горелки Oilon. Надзор будет осуществляться двумя квалифицированными специалистами, которые будут участвовать в шеф-монтаже. Такой контроль осуществляется с целью обучения работников Заказчика, чтобы те

rest of burners without supervision. The estimated erection time of one burner is 4 workdays. If the working time is longer then the price will be higher as stated in our quotation № 425b/14. The place of work is at the Clients factory in the Saint Petersburg area.

The supervision work includes all needed forms, tools and machines. If some machines, e.g welding equipment is needed then the Client is obligated to provide these machines for the period of work free of charge.

**1.3. Refractory dry-heating:** The Contractors supervisors will carry out the dryheating of one (1) burner. The fuel (butane -propane gas) for the dryheating burner will be supplied by the Client.

**1.4. Refractory design:** The Contractor shall deliver a complete documentation of the refractory erection. The documentation includes refractory drawings, anchoring drawing and also erection instructions, material handling and storing instructions and dry-heating instructions. The documentation will be delivered as one paper copy and one electronic copy on a memory stick.

## **2. Time of Execution of Works**

2.1. The Contractor shall provide for execution of works according to the Clients project time schedule. The start of the refractory construction is estimated to be Monday 23<sup>rd</sup> of June 2014.

2.2. Validity period of the present Contract expires after finishing of the whole set of works within Art.1 of the present Contract and after signing the Acceptance-Commissioning Report by and between the Contractor and the Client.

## **3. Cost and Payment**

3.1. The total cost of the work and material for the present Contract amounts to [REDACTED] EURO.

имели возможность осуществлять работы на остальных горелках без технического надзора. Ориентировочное время выполнения работ на одной горелке составляет 4 рабочих дня. Если время выполнения работ увеличится, то цена за выполненные работы соответственно будет выше чем указано в оферте № 425b/14.

Место проведение работ - завод Заказчика в Санкт-Петербурге.

Подрядчик обеспечивает все необходимое для проведения работ: опалубку, инструменты и технику. В случае необходимость дополнительной техники, например сварочного оборудования, Заказчик обязан предоставить ее на период работы бесплатно.

**1.3. Сушка горелки:** Специалисты по шеф-монтажу произведут сушку на одной (1) горелке. Топливо (бутан-пропан) для сушки предоставляется Заказчиком.

**1.4. Проектная документация:** Подрядчик обязуется предоставить полную проектную документацию по монтажу огнеупорных конструкций. Документация включает в себя чертежи огнеупорных конструкций, чертежи креплений, а также инструкции по монтажу, инструкция по сушке горелки, инструкции по эксплуатации. Документация будет предоставлена в одном бумажном экземпляре и одной электронной копии на карте памяти.

## **2. Время на выполнение работ**

2.1. Подрядчик обязуется выполнить работы в соответствии с графиком предоставленным Заказчиком. Начало выполнения работ - понедельник 23 июня 2014 года.

2.2. Договор считается выполненным после окончания всего комплекса работ, указанных в п.1 настоящего Договора и после подписания Заказчиком акта-приемки выполненных работ.

## **3. Стоимость и порядок оплаты.**

3.1. Общая стоимость работ и материалов по настоящему Договору составляет [REDACTED] евро. Стоимость материалов, поставляемых на

Cost of materials put on the present contract according to the Quotation № 425b/14 makes ██████████ EURO.

Cost of supervision work put on the present contract according to the Quotation № 425b/14 makes ██████████ EURO. Note that this cost will rise if the Client wishes that the supervisors work longer than four (4) days.

Cost of dry heating put on the present contract according to the Quotation № 425b/14 makes ██████████ EURO. Note that the dry-heating will take 24 hours.

Cost of refractory put on the present contract according to the Quotation № 425b/14 makes ██████████ EURO.

3.2. The Client shall enumerate to the Contractor's account 100 % cost by EURO mentioned in Art.3.1 within the period of 15 (fifteen) calendar days beginning from the date of signing of the present Contract.

Payments under the present agreement realize in EURO bank transfer.

3.3. Within the framework of the present Contract the Client shall pay all taxes (Customs too) and duties on the territory of Russian Federation and the Contractor shall pay all duties and taxes on the territory of Finland and other countries.

#### **4. Guarantees**

4.1. The Contractor shall provide high quality of the works carried out by him and guarantees no-break functioning of the burners for the period of time equal to 1 (one) year after finishing the supervision work.

#### **5. Responsibilities of the Parties**

5.1. Should there come any breaches of terms of carrying out of works (cf. Art.2.1

настоящему договору в соответствии с офертой № 425b/14 составляет ██████████ ЕВРО.

Стоимость работ по техническому надзору по настоящему договору в соответствии с офертой № 425b/14 составляет ██████████ евро. Стоимость работ по техническому надзору может увеличиться, если по инициативе Заказчика, сотрудники Подрядчика будут работать дольше, чем четыре (4) дня.

Стоимость сушки горелки по настоящему договору в соответствии с офертой № 425b/14 составляет ██████████ Евро. Подрядчик предупредил заказчика, что нанесение огнеупорного покрытия займет 24 часа. Стоимость работ по нанесению огнеупорного покрытия по настоящему договору в соответствии с приложением № 425b/14 ██████████ евро.

3.2. Заказчик обязан перечислить Подрядчику 100% стоимости настоящего договора указанной в п.3.1 в течение 15 (пятнадцати) календарных дней после подписания настоящего Договора.

Платежи по настоящему договору производятся в ЕВРО банковским переводом.

3.3. По настоящему Договору Заказчик выплачивает все налоги (таможенный сбор) и пошлины на территории Российской Федерации, а Подрядчик обязуется оплатить все налоги и пошлины на территории Финляндии и других стран.

#### **4. Гарантии**

4.1. Подрядчик гарантирует высокое качество выполнения работ, и устанавливает гарантийный срок на выполненные работы - 1 (один) год с момента окончания работ.

#### **5. Ответственность Сторон**

5.1. В случае нарушения сроков выполнения работ, указанных в п..2.1 настоящего



of the present Contract) the Contractor shall pay forfeit to the Client in the amount of 0,1% of the total value of the Contract for each day of delay. The forfeit is limited to maximum 10% of the contract value.

5.2. In case of default of works by the Contractor in agreement terms, it is obliged to return the sum received according to item 3.2 not later than 90 (ninety) days from the moment of its transfer by the Client.

#### **6. Arbitration**

All disputes and differences which may arise out of or in connection with the present Contract shall be settled as far as possible by means of negotiations between the Parties. Should the Parties fail to come to an agreement the disputes shall be submitted for settlement to Arbitration with its seat in Helsinki. The language of legal procedure should be English. The legal law is the Law of the Republic of Finland.

#### **7. Other Terms and Conditions:**

7.1. The present Contract is devised and signed in 2 (two) copies both having equal legal validity.

7.2. Should there come any changes in the legal address of the Company or its Bank the Party shall inform the other Party in written form within 3 (three) days.

7.3. Sides agreed that the contract will be conclude via e-mail. Every side send the signed and stamped copy of the contract to the other side by e-mail. Sides consider that the e-mail copies of the contract and the copies with original signatures and stamps are equal in legal strength.

7.4. The present Contract is drawn in English and in Russian in duplicate, valid equally, a copy for either of the Parties.

Юридические адреса Сторон: (Banking Requisites of the Parties:)

Договора, Подрядчик уплачивает неустойку Заказчику в размере 0,1% от общей стоимости Договора за каждый день задержки, но не более 10 % от общей стоимости договора.

5.2. В случае невыполнения работ по настоящему договору Подрядчиком, он обязан вернуть сумму, полученную в соответствии с п. 3.2, не позднее чем через 90 (девяноста) дней с момента его передачи этой суммы Заказчиком.

#### **6. Арбитраж.**

Все споры и разногласия, которые могут возникнуть в результате или в связи с настоящим Договором, будут разрешаться по мере возможности путем переговоров между Сторонами. Если стороны не придут к соглашению, споры представляются на разрешение третейского суда с штаб-квартирой в Хельсинки. Язык судопроизводства - английский. Применяемое право - Закон Республики Финляндии.

#### **7. Прочие условия:**

7.1. Настоящий Договор составлен и подписан в 2 (двух) экземплярах, которые имеют одинаковую юридическую силу.

7.2. В случае изменения юридического адреса или банковских реквизитов, Сторона информирует об этом другую Сторону в письменной форме в течение 3 (трех) дней.

7.3. Стороны договорились, что договор будет заключен по электронной почте. Каждая сторона отправляет подписанный и заверенный печатью экземпляр договора по электронной почте другой Стороне.

Стороны договорились, что полученные по электронной почте экземпляры договора и экземпляры с оригинальными подписями и печатями равны в правовой силе.

7.4. Настоящий Контракт составлен на 2 языках - русском и английском, в двух подлинных экземплярах, имеющих равную юридическую силу, по одному экземпляру для каждой стороны.

Юридические адреса Сторон: (Банковские Реквизиты сторон :)

REFRAK OY  
 Hovinsaari, Puolanlaituri  
 48200 KOTKA  
 FINLAND  
 tel. +358 10 4204050  
 e-mail: [attila.alastalo@refrak.fi](mailto:attila.alastalo@refrak.fi)  
 VAT Num. [REDACTED]  
 Банковские реквизиты Сторон: (Banking  
 Requisites of the Parties:)

REFRAK OY  
 Hovinsaari, Puolanlaituri  
 48200 KOTKA  
 ФИНЛЯНДИЯ  
 телефон +358 10 4204050  
 Адрес электронной почты: attila.alastalo @  
 refrak.fi  
 НДС кол. [REDACTED]  
 Банковские реквизиты Сторон: (Банковские  
 Реквизиты сторон :)

**REFRAK OY**

Bank details:

[REDACTED]

**REFRAK OY**

Банковские реквизиты:

[REDACTED]

**"Company Nordec"**

Legal address:

Russia, 188661, Leningrad region,  
 Vsevolozhsky district, village Murino,  
 Kooperativnaya street - 24, A-a.

Postal address:

Russia, 194100, Saint-Petersburg,  
 Litovskaya street - 4, A

Tel.: (812) 777-79-88, fax: (812) 347-71-33

e-mail: mail@nordcompany.ru , Webb:

http: // www.nordcompany.ru

**Main State Registration Number**  
 1037821067635

**Tax identification number INN**

[REDACTED]

**KPP** [REDACTED]

**"Компания Nordec"**

Юридический адрес:

Россия, 188661, Ленинградская область,  
 Всеволожский район, поселок Мурино, ул  
 Кооперативная - 24, А-а.

Почтовый адрес:

Россия, 194100, Санкт-Петербург, ул  
 Литовская - 4, А

Тел.: (812) 777-79-88, факс: (812) 347-71-33

Адрес электронной почты:

mail@nordcompany.ru, Уэбб: http://

www.nordcompany.ru

Основной государственный

регистрационный номер [REDACTED]

Налоговый номер ИНН [REDACTED]

КПП [REDACTED]

**"Company Nordec"**

Bank details:

[REDACTED]

**"Компания Nordec"**

Банковские реквизиты:

[REDACTED]

Генеральный директор  
 (Director General)

\_\_\_\_\_ S.V. Danilchenko

Генеральный директор  
 (Генеральный директор)

\_\_\_\_\_ С.В. Данильченко

REFRAK OY

Президент

President

\_\_\_\_\_ Attila Alastalo

REFRAK OY

Президент

Президент

\_\_\_\_\_ Атилла Alastalo