

# **Yhteenveto Suomen ja Venäjän välisen raakapuukaupan kulttuurierotutkimuksen tuloksista**

*Pekka Ollonqvist  
Päivi Holopainen  
Jari Viitanen*

Metsäntutkimuslaitos, Joensuun tutkimusyksikkö

*Natalia Vinokurova*

Moskovan valtiollinen metsäyliopisto

## **Tutkimuksen tausta**

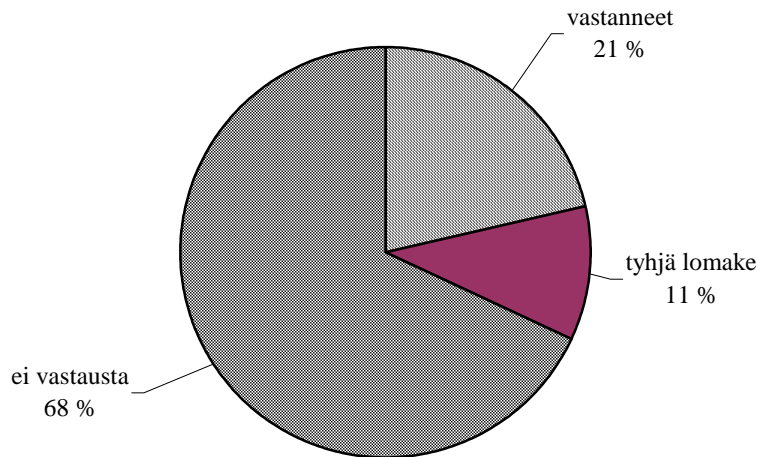
Kyselytutkimuksessa selvitettiin Suomen ja Venäjän väliseen raakapuukauppaan liittyviä liiketoimintakulttuurien eroja, niistä mahdollisesti aiheutuvia ongelmia sekä yleisesti kulttuurierojen merkitystä jokapäiväisessä kaupankäynnissä. Tutkimuksen erityisenä tavoitteena oli saada kokonaiskuva Suomen ja Venäjän välisen raakapuukaupan nykytilasta sekä sen kehittämistarpeista erilaisten liiketoimintakulttuurien näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin Suomessa loka-marraskuussa 2005. Kohderyhmänä olivat Suomen ja Venäjän väliseen raakapuukauppaan osallistuvat yritykset ja raakapuukaupan avainhenkilöt. Vastaava kyselytutkimus toteutetaan Venäjällä kevään 2006 aikana ja saatavat tulokset, samoin kuin vertailut Suomen tuloksiin, analysoidaan ja raportoidaan syksyllä 2006.

Tutkimusteeman laajuuden vuoksi tutkimus rajoitettiin koskemaan vain muutamaa aihealuetta. Tällaisia aiheita olivat muun muassa epävarmuuden välttäminen liiketoiminnassa sekä vastuukysymykset yrityksen sisällä. Toteutettu kyselytutkimus on osa Metsäntutkimuslaitoksen Joensuun toimintayksikön ja Moskovan valtiollisen metsäyliopiston yhteistutkimushanketta.

## **Vastaanottajat ja vastausprosentti**

Kyselylomakkeita lähetettiin kaikkiaan 75 kappaletta. Vastaanottajiksi oli valikoitu yrityksiä, joiden voitiin olettaa olevan yritysrekistereistä sekä metsäteollisuusyritysten kotisivuilta saatujen tietojen perusteella tekemisissä Suomen ja Venäjän välisen raakapuukaupan kanssa. Kyselyn vastaanottajiksi valittiinkin Itä- ja Kaakkois-Suomessa sekä Kainuussa toimivia metsäteollisuusyrityksiä, sillä venäläisen raakapuun tuonnista saatava kustannushyöty vähenee nopeasti välimatkan kasvaessa. Vastaanottajat edustivat suhteellisen kattavasti kaikkia yritystyyppisiä raakapuun välittäjiä itse raakapuuta omaan käyttöönsä tuoviin yrityksiin. Samoin vastaanottajien yrityskoko vaihteli toiminimestä useissa maissa toimiviin suuryhtiöihin. Koska suurimpiin yrityksiin kyselylomake lähetettiin useammalle henkilölle, vastaanottajien joukossa oli 60 yrityksen edustajia.

Kyselyyn vastasi vain 16 (21,33 %) vastaanottajaa, jotka edustivat 10 eri yritystä. Vastaajien edustamien yritysten koon suhteen vastaukset jakaantuivat siten, että puolet vastaajista edusti metsäteollisuuden suuryhtiöitä ja puolet pienempiä yrityksiä, joista käytetään tässä raportissa nimikettä pk-yritykset. Kahdeksan (10,66 %) vastaanottajaa palautti kyselylomakkeen tyhjänä johtuen siitä, etteivät nämä yritykset olleet tuoneet raakapuuta Venäjältä. (kuva 1)

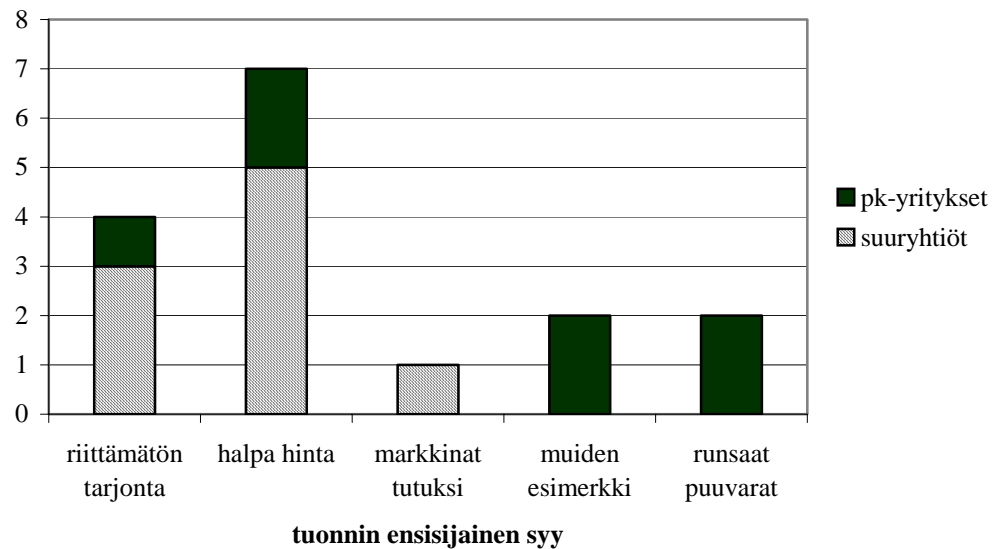


**Kuva 1.** Vastattujen sekä tyhjänä palautettujen kyselylomakkeiden osuudet lähetetyistä kyselylomakkeista

Vastaajilla oli pääsääntöisesti vankka kokemus Suomen ja Venäjän välisestä raakapuukaupasta, sillä yli 90 prosenttia vastaajista oli ollut mukana Suomen ja Venäjän välisessä raakapuukaupassa yli 6 vuotta. Kahdella vastaajalla oli takanaan jopa yli 15 vuoden mittainen työura Suomen ja Venäjän väliseen raakapuukauppaan liittyvissä tehtävissä. Nykyisen yrityksen palveluksessa suurin osa vastaajista (53 %) oli ollut 6-10 vuotta, mutta kokemus nykyisistä työtehtävistä oli pääsääntöisesti tätä lyhempi, keskimäärin 2-5 vuotta. 44 prosenttia vastaajista kuului yrityksensä ylempään keskijohtoon, minkä lisäksi vastaajien joukossa oli ylimmän johdon, keskijohdon, ylempien toimihenkilöiden ja yrittäjien edustajia

Yritysten Venäjältä tuomat raakapuumäärät ovat olleet, osin yrityskoosta johtuen, suhteellisen suuria, sillä 66 % yrityksistä toi vähintään 50 000 m<sup>3</sup> vuodessa. Vaikka pk-yrityksistä saatujen vastausten määrä jäi yritysten lukumäärä huomioiden suhteellisen vähäiseksi, kuvaa yrityskokoon perustuva jakauma suhteellisen hyvin Suomen ja Venäjän välisessä raakapuukaupassa vallitsevaa tilannetta. Suurin osa vuosittain Suomeen tuotavasta venäläisestä raakapuusta jalostetaan suurten yritysten tuotantolaitoksissa, kun taas moninaisen pk-sektorin merkitys jää puumäärissä mitattuna vähäiseksi.

Yritystyyppistä riippumatta vastaajien edustamia yrityksiä voidaan luonnehtia Suomen ja Venäjän välisessä raakapuukaupassa kokeneiksi toimijoiksi, sillä kaikki vastaajien edustamat yritykset ovat olleet mukana Suomen ja Venäjän välisessä raakapuukaupassa vähintään 6 vuotta, suurin osa jopa enemmän kuin 10 vuotta. Vastaajilta tiedusteltiin myös ensisijaista syytä venäläisen raakapuun tuonnin aloittamiselle (kuva 2).



**Kuva 2.** Ensisijainen syy venäläisen raakapuun tuonnin aloittamiselle

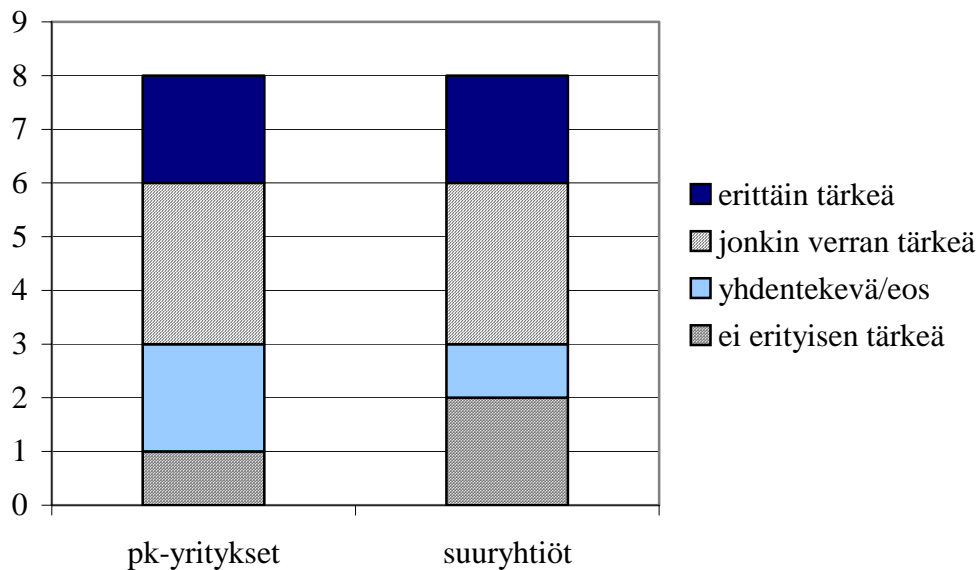
Vastaajista lähes puolet koki venäläisen raakapuun alhaisen hinnan yrityksensä tärkeimmäksi motiivina raakapuun tuonnin aloittamiselle. Toisaalta neljänneksen mielestä heidän edustamansa yritykset eivät saaneet tarvitsemaansa määrää raakapuuta muilta markkina-alueilta, joten raakapuun tuonti Venäjältä oli tarjonnan turvaamiseksi välttämätöntä aloittaa. Edellä mainitut kaksi syytekijää tulivat esille erityisesti suuryhtiöiden edustajien vastauksissa. Sen sijaan pk-yritysten edustajista puolet ilmoitti tuonnin ensisijaiseksi motiiviksi joko Venäjän runsaat raakapuuvarat tai kilpailukykyensä turvaamisen tilanteessa, jossa tärkeimmät kilpailijat olivat venäläisen raakapuun tuonnin aloittaneet. Yksi suuryhtiötä edustanut vastaaja koki raakapuun tuonnin osana laajempaa kokonaisuutta, eli raakapuun tuonti aloitettiin, jotta mahdollisten muiden yhteistyöprojektien edellytysten arvioinnille saataisiin konkreettisempaa pohjaa.

### Liiketoimintaympäristön ominaisuudet

Raakapuukauppa on muun liiketoiminnan tavoin riippuvainen yhteiskunnallisissa olosuhteissa tai muissa vastaavissa tekijöissä tapahtuvista muutoksista. Erityisen selvästi nämä liiketoimintaympäristön muutosten vaikutukset korostuvat Suomen ja Venäjän välisessä raakapuukaupassa. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden edustamien yritysten toimintaan Venäjällä toteutettavan politiikan ja viranomaispäätösten koettiin vaikuttavan Suomessa tehtyjä päätöksiä voimakkaammin. Mitä suuremmasta yrityksestä oli kyse, sitä useammin sekä suomalaisten että venäläisten poliitikkojen ja viranomaisten päätösten vaikutukset koettiin voimakkuudeltaan samanlaisiksi. Toisin sanoen erityisesti pienimmät yritykset kokevat Venäjän yhteiskunnallisten olosuhteiden ajoittaisen epävarmuuden liiketoimintaansa merkittävästi vaikuttavaksi tekijäksi.

Koska raakapuukauppa on ainakin epäsuorasti useiden eri viranomaistahojen päätösten kohteena, kytkeytyy niihin myös merkittävä osa Venäjän liiketoimintaympäristön erityispiirteistä. Perinteisesti ulkomaisen yrityksen toimintamahdollisuuksissa Venäjällä on koettu olevan huomattavaa yrityskohtaista vaihtelua, minkä vuoksi taustavaikuttamisen merkitystä on haluttu korostaa. Kyselyssämme vastaanottajilta tiedusteltiin muun muassa mielipidettä epävirallisten

viranomaissuhteiden tärkeydestä Suomen ja Venäjän välisessä raakapuukaupassa Vastauksissa ei ollut havaittavissa merkittävää vaihtelua yrityskoon suhteen (kuva 3).



**Kuva 3.** Epävirallisten viranomaissuhteiden tärkeys liiketoiminnassa

Yli 60 % vastaajista koki epäviralliset viranomaissuhteet liiketoiminnan kannalta vähintään jonkin verran tärkeiksi, neljännes jopa erittäin tärkeiksi. Usko epäviralliseen vaikuttamiseen ei siis saatujen vastausten perusteella riipu vastaajan edustaman yrityksen koosta. Toisaalta kysymyksessä ei eritelty vastaajan edustaman yrityksen liiketoiminnan luonnetta ja vastaajan kokemusta Suomen ja Venäjän välisessä raakapuukaupassa yleensä. Tällä seikalla ei kuitenkaan liene merkittävää vaikutusta saatuihin vastauksiin.

Suorasta lahjonnasta, korruptiosta ja muista vastaavista ilmiöistä puhutaan Suomen ja Venäjän välisen raakapuukaupan yhteydessä paljon. Kyselyn vastaanottajia pyydettiin arvioimaan edellä mainittujen ilmiöiden vaikuttavuuden kehittymistä Suomen ja Venäjän välisestä raakapuukaupasta saamiensa kokemusten perusteella. Taulukossa 1 esitetään saatujen vastausten lukumäärä ja prosenttijakauma.

Enemmistöllä vastaajista (68 %) ei ollut asiasta mielipidettä tai tilanne oli pysynyt heidän mielestään ennallaan. Muutoin mielipiteet jakaantuivat melko tasan vaikuttavuuden kasvun ja vähentymisen kesken siten, että vaikuttavuuden ainakin jonkinasteista vähenemistä tukevien mielipiteiden osuus oli hieman vaikuttavuuden lisääntymisestä kertovien mielipiteiden osuutta suurempi. Yrityskokoon perustuvassa tarkastelussa ei ole havaittavissa mainittavia eroja, joskin pk-yritysten edustajien keskuudessa vaikuttavuuden koettiin pysyneen ennallaan muita vastaajia useammin tai asiasta ei ollut mielipidettä. Pisimmän kokemuksen Suomen ja Venäjän välisestä raakapuukaupasta omaavien vastaajien mielipiteet painottuivat muita selvemmin vaikuttavuuden vähentymisen suuntaan.

Alle puolet vastaajista tai heidän edustamistaan yrityksistä oli kohdannut Suomen ja Venäjän välisessä raakapuukaupassa jonkinasteista lahjontaa tai ainakin heille oli mainittu mahdollisuuden olemassaolosta. Muutamit vastaajat toivat esiin tietoisesti valintansa kieltäytyä ylimääräisistä

maksuista, vaikkakin niiden myötä asiat olisivat edenneet toteutunutta nopeammin ja vieläpä yrityksen kannalta parempaan lopputulokseen. Aloitteentekijöiksi mainittiin venäläiset osapuolet, liikekumppanit tai viranomaiset kuten tulli, liikennemiliisi, oikeuslaitoksen edustajat tai hakkuista päättävät viranomaiset. Lisäksi vastauksissa tuotiin esille se, että tyypillisimmin lahjonnan mahdollisuutta tarjotaan toimintaansa Venäjällä aloittavalle suomalaisyritykselle ja toisaalta aloitteentekijänä on usein satunnainen puunmyyjä, ei pitkäaikainen sopimuskomppani.

**Taulukko 1.** Lahjonnan, korruption tms. vaikuttavuuden kehitys Suomen ja Venäjän välisessä raakapuukaupassa

	<b>Kasvanut selvästi</b>	<b>Kasvanut jonkin verran</b>	<b>Pysynyt ennallaan/eos</b>	<b>Vähentynyt jonkin verran</b>	<b>Vähentynyt selvästi</b>
<b>pk-yritykset</b>	1 (12,50 %)	0	6 (75 %)	0	1 (12,50 %)
<b>Suuryhtiöt</b>	1 (12,50 %)	0	5 (62,50 %)	2 (25 %)	0
<b>Kaikki vastaajat</b>	2 (12,50 %)	0	11 (68,75 %)	2 (12,50 %)	1 (6,25 %)

Vastaajien näkemykset Suomen ja Venäjän välisen raakapuukaupan epävarmuuden vaikutuksista liiketoiminnan pitkän aikavälin suunnitteluun olivat kaksijakoiset. Puolet vastaajista koki epävarmuuden vaikeuttavan liiketoiminnan pitkän aikavälin suunnittelua vähintään jossakin määrin, kun taas yhtä suuri osuus vastaajista ei kokenut epävarmuutta liiketoiminnan suunnittelua mainittavasti rajoittavana tekijänä. Ymmärrettävästi epävarmuus koetaan liiketoiminnan suunnittelua vaikeuttavana tekijänä erityisesti pk-yrityksissä, joiden mahdollisuudet epävarmuuden hallintaan ovat selvästi suuryhtiöitä heikommalla.

### **Kulttuurierot liiketoiminnassa**

Liikekumppaneiden välinen luottamus on yksi onnistuneen liiketoiminnan perusedellytyksistä. Raakapuukaupassa suomalaisen ja venäläisen liikekumppanin välille luottamusta luodaan ensisijaisesti yhteisten liiketoimintaan liittyvien intressien ja tavoitteiden kautta. Lähes yhtä tärkeänä vastaajat pitivät myös henkilökohtaista panostamista liikesuhteen toimivuuteen. Pk-yritysten ja suuryhtiöiden edustajien mielipiteet poikkeavat toisistaan jonkin verran. Pienemmissä yrityksissä henkilökohtaisen panostuksen merkitys on suurempi, kun taas suuryhtiöiden edustajien vastauksissa korostuvat yhteisten tavoitteiden ja intressien sekä faktatiedon, kuten tilinpäätöstietojen, rooli (taulukko 2).

Eräpäivien sekä muiden liiketoimintaan liittyvien aikarajoitteiden merkitys on suomalaisessa liiketoimintakulttuurissa perinteisesti voimakkaasti velvoittava. Tässä suhteessa kyselyn tulokset tukevat vahvasti teoreettista taustaa, sillä kaikkien vastaajien mielestä asetetut aikarajoitteet ovat ehdottomia tai niistä voidaan joustaa vain joissakin erityistapauksissa. Joustovaraa on vastausten perusteella pääsääntöisesti suuryhtiöiden aikatauluissa, sillä suuryhtiöiden edustajista puolet oli valmiita määrärajoista tarpeen tullen joustamaan. Sen sijaan pk-yrityksiä edustaneista vastaajista lähes 90 prosenttia koki asetetut aikarajat ehdottoman velvoittavina.

**Taulukko 2.** Keskeisimmät tekijät liikekumppaneiden välisen luottamuksen muodostumisessa Suomen ja Venäjän välisessä raakapuukaupassa arvioituna neliportaisella asteikolla (1=tärkein tekijä, 2=toiseksi tärkein tekijä, 3= kolmanneksi tärkein tekijä, 4=ei kolmen tärkeimmän tekijän joukossa). Taulukossa on ilmoitettu koko aineistosta sekä osaryhmistä lasketut moodit eli eniten valitut vaihtoehdot.

	<b>pk- yritykset</b>	<b>Suuryhtiöt</b>	<b>Kaikki vastaajat</b>
<b>Yhteiset intressit/tavoitteet</b>	2	1	1
<b>Vahva henkilökohtainen panostus</b>	2	3	1
<b>Kolmannen osapuolen käyttö</b>	4	4	4
<b>Hyvä tuuri</b>	4	4	4
<b>Faktatieto</b>	4	2	4
<b>Joku muu tekijä</b>	4	4	4

Kun vastaajilta tiedusteltiin mielipidettä liikeneuvottelun pääasiallisesta luonteesta, lähes kaksi kolmasosaa vastaajista koki liikeneuvottelun tavoitteeksi molempien osapuolten hyödyn maksimoinnin. Loput vastaajista luonnehtivat hyödyn jakaumaa tilannekohtaiseksi, toisinaan haetaan molempien, toisinaan vain jommankumman etua. Näkemys hyödyn tilannekohtaisesta jakautumisesta oli sitä yleisempi, mitä pienempää yritystä vastaaja edusti. Toisaalta 80 prosenttia suuryhtiöiden edustajista katsoi liikeneuvottelun tavoitteena olevan pääsääntöisesti molempien osapuolten hyödyn maksimointi.

### **Liiketoiminnan käytäntö**

Suomalaiset yritykset hyödyntävät ensisijaisesti omia verkostojaan etsiessään uusia liikekumppaneita Suomen ja Venäjän välisessä raakapuukaupassa. Lähes yhtä hyväksi tavaksi koettiin myös jo olemassa olevien liikekumppaneiden asiantuntemuksen ja paikallistuntemuksen hyödyntäminen uusia liikekumppaneita etsittäessä. Pk-yritysten edustajat toivat edellä mainittujen tekijöiden ohella esille myös sopivien liikekumppaneiden vähydestä aiheutuvia ongelmia. Kun valinnanvaraa ei juuri ole, liikekumppani joudutaan valitsemaan harvojen mahdollisten vaihtoehtojen joukosta. (taulukko 3)

Suurin osa vastaajista (62.5 %) kertoi yrityksensä pyrkivän varmistamaan raakapuutoimitusten sujuvuuden Suomen ja Venäjän välisessä raakapuukaupassa jonkinlaisilla erikoisjärjestelyillä. Erityisjärjestelyjen käyttö on tulosten mukaan huomattavasti yleisempää suurimmissa yrityksissä, joita edustaneista vastaajista yli kolme neljäsosaa ilmoitti erityisjärjestelyjen olemassaolosta. Toisaalta on huomattava, että pk-yritysten joukossa oli yrityksiä, jotka käyttävät tai välittävät ainoastaan venäläistä raakapuuta ja eivät näin ollen, vertailukohteen puuttuessa, välttämättä koe toimintaansa Venäjällä muista markkina-alueista poikkeavana.

**Taulukko 3.** Liikekumppaneiden valintatavat Suomen ja Venäjän välisessä raakapuukaupassa arvioituna neliportaisella asteikolla (1=tärkein tekijä, 2=toiseksi tärkein tekijä, 3=kolmanneksi tärkein tekijä, 4=ei kolmen tärkeimmän tekijän joukossa). Taulukossa on ilmoitettu koko aineistosta sekä osaryhmistä lasketut moodit eli eniten valitut vaihtoehdot.

	pk-yritykset	Suuryhtiöt	Kaikki vastaajat
<b>Tarjouskilpailun perusteella</b>	4	4	4
<b>Muiden suomalaisten kokemusten perusteella</b>	4	4	4
<b>Omien verkostojen kautta</b>	1	1	1
<b>Aiempien liikekumppaneiden suositusten perusteella</b>	2	2	2
<b>Valitaan harvoista tarjolla olevista</b>	3	4	4
<b>Valintaan ei realistisia mahdollisuuksia</b>	4	4	4
<b>Joku muu valintaperuste</b>	4	4	4

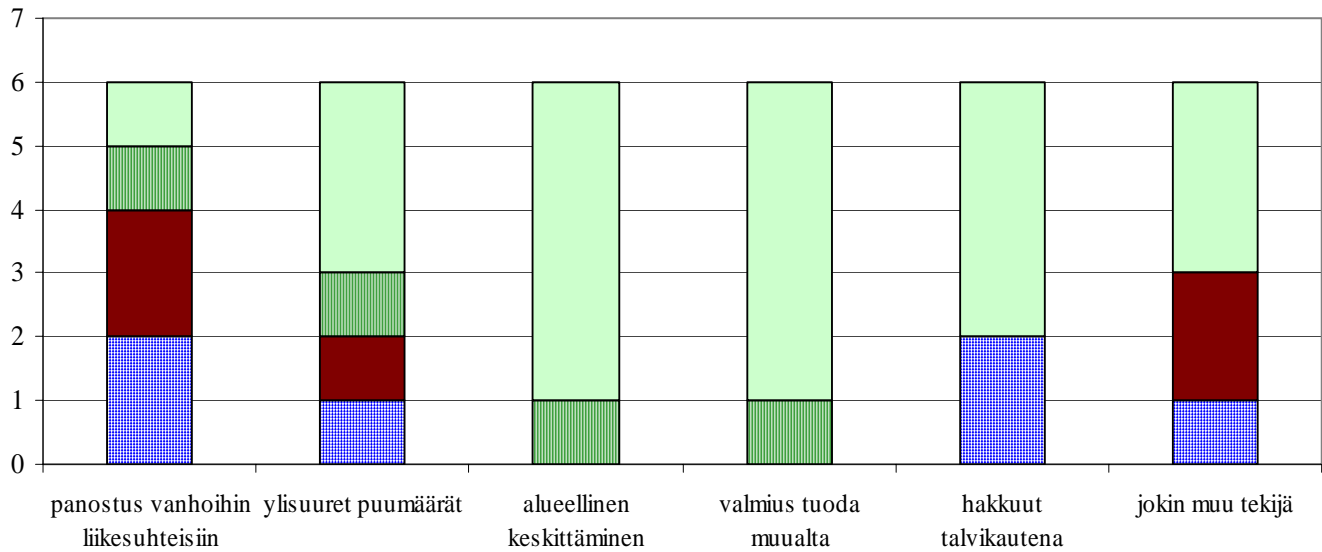
Erityisjärjestelyistä käytetyimmiksi, vastaajan edustaman yrityksen koosta riippumatta, osoittautuivat panostaminen vanhoihin liikesuhteisiin sekä sopimusten solmiminen todellista tarvetta suuremmista puumääristä, mikä jättää pelivaraa mahdollisia toimitusongelmia varten (kuva 4). Raakapuun tuonnin epävarmuuden hallinnassa on kuitenkin havaittavissa joitakin yrityskoosta riippuvia seikkoja.

Suuryhtiöiden edustajien vastauksissa nousivat jo edellä mainittujen tapojen ohella esille hakkuiden keskittäminen mahdollisuuksien mukaan talvikauteen, joka koettiin tärkeäksi epävarmuutta vähentäväksi tekijäksi. Muina tekijöinä mainittiin muun muassa ainakin osittain itse järjestetty puun kuljetus, Suomessa tehtävät tarkastusmittaukset sekä maksun suorittaminen vasta puun toimittamisen jälkeen. Pk-yrityksillä mahdollisuudet esimerkiksi puun kaukokuljetuksen järjestämiseen ovat usein vähäiset, minkä vuoksi epävarmuutta pyritään vähentämään muilla tavoin. Pk-yritysten edustajien vastauksissa suuryhtiöiden edustajien vastauksia suuremman painoarvon saivatkin länsimaisten alihankkijoiden suosiminen korjuuketjun eri vaiheissa, sopimustekstin muotoilu toisen osapuolen kannalta mahdollisimman sitovaksi sekä puunhankinnan keskittäminen Suomen lähialueille. Lisäksi vanhat liikesuhteet koettiin pk-yritysten edustajien keskuudessa selvästi tärkeämmiksi kuin suuryhtiöiden edustajien antamissa vastauksissa.

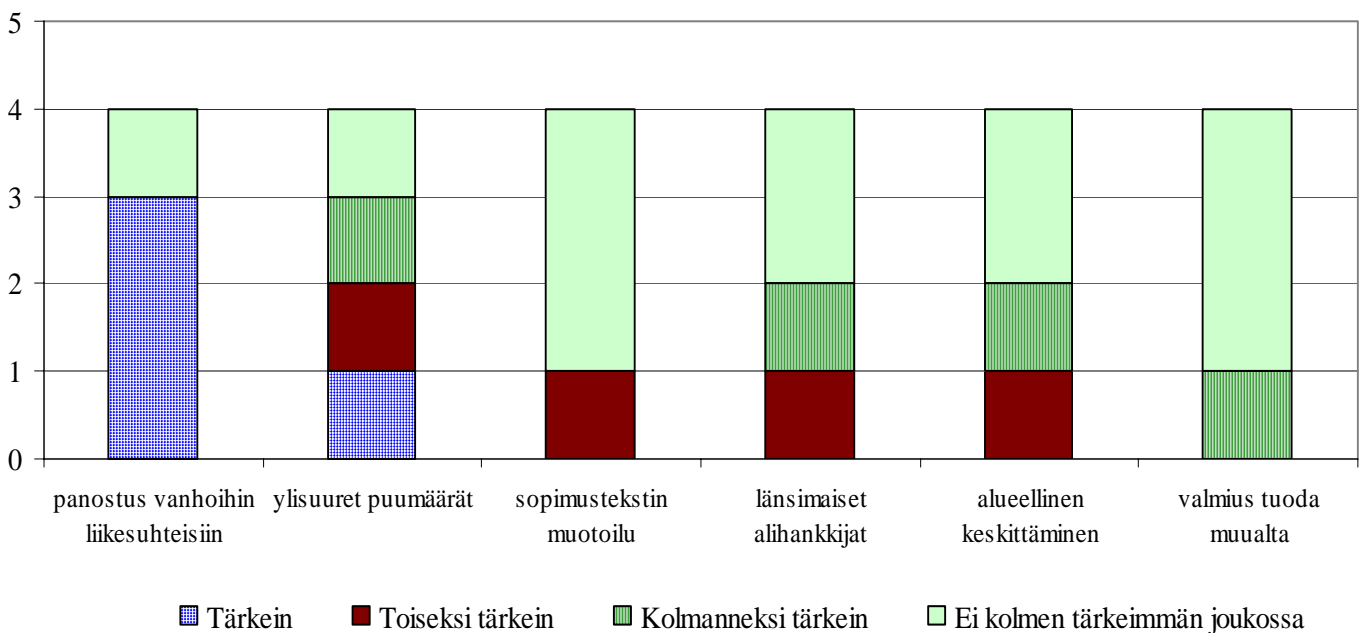
Suomen ja Venäjän väliseen raakapuukauppaan liittyvien sopimuksien ja sopimusneuvottelujen ongelmakohtina mainittiin mm. raakapuun hinta ja sen määräytymisen markkinalähtöisyyden ymmärtäminen, aika- ja laatukysymykset sekä sopimusten toteutuminen ylipäätään. Näiden lisäksi esille tuotiin myös tullaus- ja kuljetuslupaongelmat, kysynnän muutosten hyväksyminen ja huomioon ottaminen, toteutuvien puumäärien ennakoinnin vaikeus sekä sopimuskumppanin luotettavuuden arviointi yhteistyön alkuvaiheessa.

Edellä mainitutkin ongelmakohdat voivat toisinaan kärjistyä tilanteeseen, jossa liikekumppaneiden näkemuseroja ei kyetä neuvotteluteitse ratkaisemaan. Kyselyyn vastanneista yrityksistä puolet ei ollut joutunut selvittämään Suomen ja Venäjän väliseen raakapuukauppaan liittyviä kysymyksiä oikeusistuimissa tai välimiesmenettelyssä. Neljännes vastaajista oli ratkonut ongelmia venäläisessä oikeusistuimissa ja neljännes välimiesmenettelyn kautta. Kokemuksia ongelmien ratkomisesta oikeusistuimissa tai välimiesmenettelyssä oli lähes pelkästään suuryrityksillä.

### Suuryhtiöiden edustajien näkemykset sopimuspoliittisista erityispiirteistä



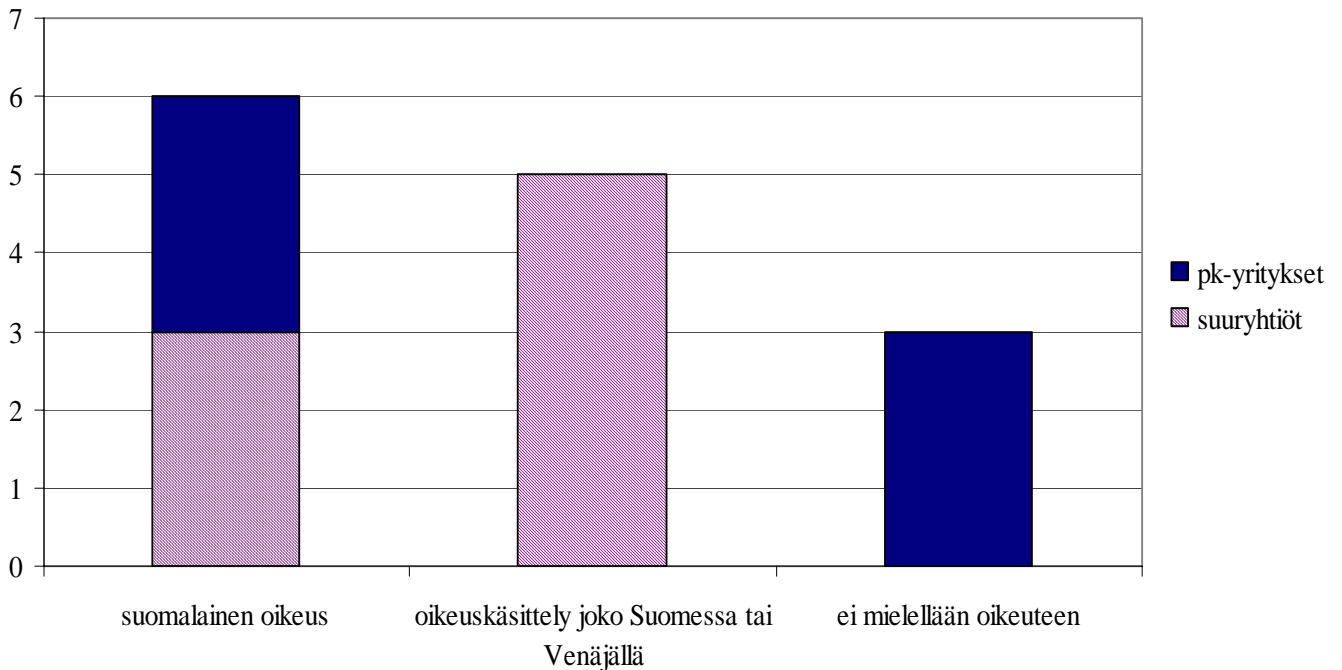
### Pk-yritysten edustajien näkemykset sopimuspoliittisista erityispiirteistä



**Kuva 4.** Tärkeimmät sopimuspoliittiset erityispiirteet Suomen ja Venäjän välisessä raakapuukaupassa. Kuviin on otettu mukaan ainoastaan ne vaihtoehdot, jotka oli sijoitettu vähintään yhdessä vastauksessa kolmen tärkeimmän vaihtoehdon joukkoon. Tästä johtuen vaihtoehdoissa on jonkin verran yritysryhmien välistä vaihtelua.

Vastaajien valmius venäläisen raakapuun tuontiin liittyvien ongelmien ratkaisemiseen oikeusteitse, tilanteen niin vaatiessa on suhteellisen korkea (kuva 5). Vastaajista lähes 40 prosenttia uskoi yrityksensä ryhtyvän oikeustoimiin mieluiten suomalaisessa oikeusistuimessa ja vajaa kolmannes ei kokenut oikeusistuimen sijaintia yrityksensä päätökseen vaikuttavaksi tekijäksi. Suhtautumisessa oikeuskäsittelyn mahdollisuuteen on kuitenkin nähtävissä selkeä kahtiajako suuryritysten ja pk-yritysten välillä. Kaikki suuryrityksiä edustaneet vastaajat uskoivat yrityksensä ryhtyvän tarvittaessa

oikeustoimiin, joskin 44 prosenttia heistä ilmoitti yrityksensä suosivan todennäköisesti suomalaista oikeusistuinta, mikäli valinnanvaraa oikeusistuimen sijainnissa olisi. Toisaalta puolet pk-yrityksiä edustaneista vastaajista kertoi yrityksensä käyttävän kyseisessäkin tilanteessa kaikki käytettävissä olevat keinot oikeuskäsittelyn välttämiseksi tai he eivät osanneet sanoa kuinka yritys tilanteessa menettelisi.



**Kuva 5.** Vastaajien arviot yrityksensä toiminnasta tilanteessa, jossa raakapuun tuontiin liittyvän ongelma/riitatilanne on ratkaistava oikeusistuimessa.

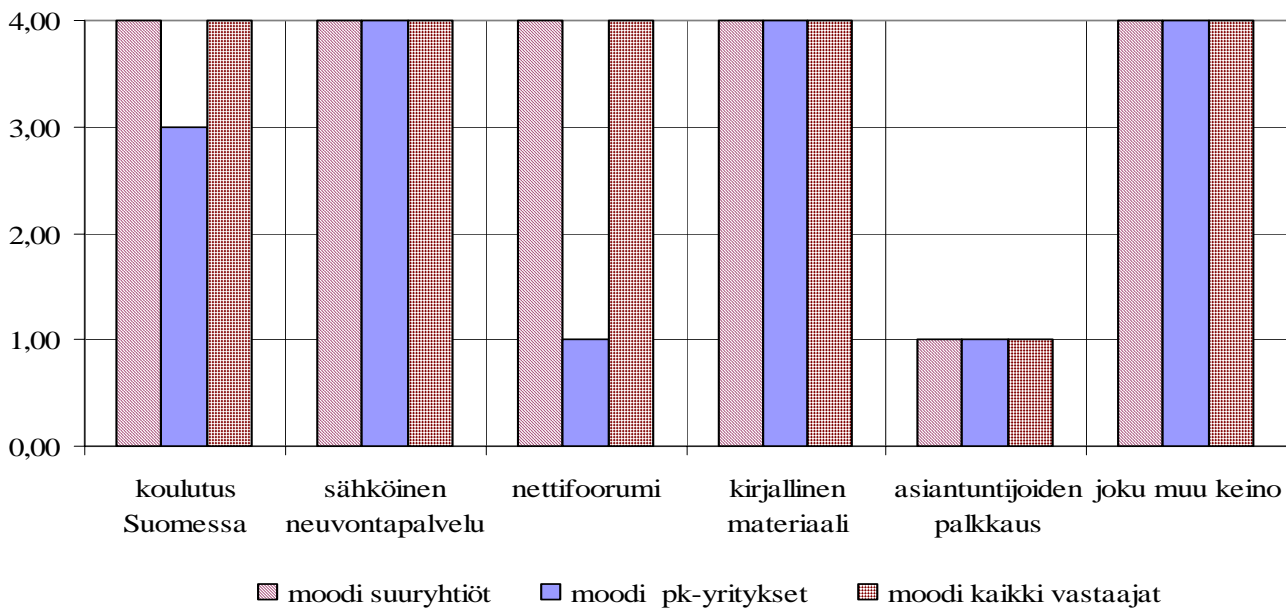
### Sopeutuminen mahdollisiin kulttuurieroihin

Hieman yllättäen kieli- ja kulttuurikysymykset eivät saatujen tulosten perusteella ole vaikeuttaneet suomalaisyritysten toimintaa Suomen ja Venäjän välisessä raakapuukaupassa. Tätä mieltä on yli 80 prosenttia vastaajista. Ongelmia ovat kohdanneet vain pk-yritykset, joita edustaneista vastaajista vain noin neljännes kertoi yrityksensä toiminnan vaikeutuneen kieli- ja kulttuurikysymysten vuoksi. Oletettavista suurin osa kohdatuista vaikeuksista on tässä yhteydessä johtunut yhteisen kielen puutteesta. Vaikka ongelmia ei kieli- tai kulttuurikysymysten osalta juurikaan esiintynyt, vastaajia pyydettiin kuitenkin arvioimaan erilaisten keinojen käyttökelpoisuutta tilanteessa, jossa kielitaidon puute osoittautuisi toimintaa vaikeuttavaksi tekijäksi.

Ensisijaisesti vastaajien edustamat yritykset pyrkisivät parantamaan jo olemassa olevan henkilökunnan kielitaitoa. Seuraavaksi eniten kannatusta sai kielitaitoisen henkilökunnan palkkaaminen yrityksen palvelukseen. Erityisesti suuryhtiöiden edustajat uskoivat yrityksensä palkkaavan tarvittaessa lisää kielitaitoista henkilökuntaa, kun taas pienemmät yritykset pyrkivät muita useammin, rajallisten resurssiansa vuoksi, tulemaan toimeen jo olemassa olevan henkilökuntansa turvin (Taulukko 4).

**Taulukko 4.** Erilaisten keinojen käyttökelpoisuus vähennettäessä kielivaikeuksien aiheuttamia ongelmia Suomen ja Venäjän välisessä raakapuukaupassa. Vastaajat ovat arvioineet vaihtoehtoja neliportaisella asteikolla, jossa 1=paras keino, 2=toiseksi paras keino, 3=kolmanneksi paras keino ja 4=ei kolmen parhaimman keinojen joukossa. Taulukossa on ilmoitettu koko aineistosta sekä osaryhmistä lasketut moodit eli eniten valitut vaihtoehdot

	pk-yritykset	Suuryhtiöt	Kaikki vastaajat
<b>Henkilöstön kielitaidon parantaminen</b>	1	1	1
<b>Kielitaitoisen henkilöstön palkkaaminen</b>	4	1	2
<b>Suomalaiset ostopalvelut</b>	4	4	4
<b>Liikekumppanin valinta kielitaidon perusteella</b>	4	4	4
<b>Vastuu liikekumppanilla</b>	4	4	4
<b>Ongelmien ratkaisemiseksi ei keinoja</b>	4	4	4
<b>Joku muu keino</b>	4	4	4



**Kuva 6.** Erilaisten keinojen käyttökelpoisuus vähennettäessä kulttuurieroista johtuvia ongelmia Suomen ja Venäjän välisessä raakapuukaupassa. Vastaajat ovat arvioineet keinoja neliportaisella asteikolla, jossa 1= paras keino, 2= toiseksi paras keino, 3=kolmanneksi paras keino ja 4=ei kolmen parhaimman keinojen joukossa. Kuvassa pylväiköt kuvaavat koko aineistosta sekä osaryhmistä laskettuja moodeja eli eniten valittuja vaihtoehtoja.

Vaikka venäläinen ja suomalainen liiketoimintakulttuuri poikkeavat paikoin huomattavastikin toisistaan, kyselyyn vastanneista 56 prosenttia ei pitänyt kulttuurikysymyksiin paneutuvaa neuvontapalvelua oman tai yrityksensä kokemusten perusteella tarpeellisenä. Toisaalta mitä pienempää yritystä vastaaja edusti, sitä kiinnostuneempi hän neuvontapalveluista oli. Kun vastaajia pyydettiin arvioimaan erilaisten neuvontatapojen käyttökelpoisuutta oman toimialansa kaltaisessa

ympäristössä, ylivoimaisesti parhaaksi vaihtoehdoksi koettiin asiantuntevan henkilöstön palkkaaminen yritykseen. Asiantuntevan henkilökunnan palkkaaminen koettiin parhaaksi keinoksi vastaajan edustaman yrityksen koosta riippumatta. Pk-yrityksiä edustaneiden keskuudessa jonkin verran kannatusta saivat myös Suomessa järjestettävä koulutus, jossa kouluttajat olisivat mahdollisuuksien mukaan venäläisiä asiantuntijoita sekä mahdollisuus vaihtaa kokemuksia muiden yrittäjien kanssa esimerkiksi Internetin välityksellä (kuva 6).

Erityisesti merkillepantavaa on pk-yritysten edustajien melko myönteinen suhtautuminen yrityksille esimerkiksi Internetissä tarjottavaan mahdollisuuteen vaihtaa kokemuksiaan raakapuun tuonnista ja siihen mahdollisesti liittyvistä ongelmista. Ilmeisesti taustalla on ajatus siitä, että asiantuntijat eivät kaikissa tapauksissa välttämättä täysin ymmärrä pienemmän yrityksen kohtaamia ongelmia, minkä vuoksi jonkinlainen vertaisverkko mahdollisesti koetaan varteenotettavaksi vaihtoehdoksi. Toisaalta pk-yritysten edustajien vastausten hajonta oli nettifooruminkin osalta suhteellisen suuri, joten täysin yksimielistä kannatusta vaihtoehdoista ei pk-sektorin edustajien keskuudessaakaan saanut.

### **Yrityksen strategia ja liiketoiminnan suunnittelu**

Kyselyyn vastanneiden suomalaisyritysten liiketoiminnan pitkän aikavälin suunnitelmat perustuvat suurelta osin markkinatilanteeseen ja sen kehitysnäkymiin, jonka asetti ensisijaiseksi suunnitteluun vaikuttavaksi tekijäksi puolet vastaajista. Merkittäviksi tekijöiksi koettiin myös yleiset tulevaisuuden näkymät sekä yrityksen käytössä kulloinkin olevat aineelliset ja aineettomat resurssit. Pienimpien yritysten edustajien vastauksissa tuotiin esille myös yrityksen omistajan intressit ja tavoitteet, jotka tietenkin vaikuttavat merkittävästi yhden tai muutaman henkilön työllistävien yritysten toimintaan.

Johtuen ainakin osittain vastaajien sijoittumisesta suurimmissa yrityksissä pääsääntöisesti ylempään keskijohtoon lähes 70 prosenttia vastaajista koki voivansa vaikuttaa ainakin jossakin määrin yrityksensä strategiaan päätöksin. Pk-yritysten edustajista näin ajatteli lähes 90 prosenttia, mikä on sellaisenaan luonteva seuraus usein yksinkertaisemmasta päätöksentekoprosessista.

Yrityksen sisällä sovitut toimintaperiaatteet ja -säännöt on luotu noudatettaviksi. Lähes 60 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että työntekijän tulee toimia yrityksen sisäisten sääntöjen mukaisesti olosuhteista riippumatta myös tilanteissa, joissa säännöistä poikkeaminen johtaisi työntekijän mielestä parempaan lopputulokseen. Toisaalta vajaa kolmannes vastaajista olisi valmis hyväksymään myös säännöistä poikkeamisen joissakin erityistapauksissa.

Vastaajien suhtautuminen yrityksen sisäiseen hierarkiaan riippuu jonkin verran vastaajan edustaman yrityksen koosta. Pääsääntöisesti pienempien yritysten edustajat suhtautuvat hierarkian olemassaoloon ja sen tarpeellisuuteen suuryhtiöiden edustajia kriittisemmin. Ainoastaan hierarkian hyväksyminen onnistuneen yhteistyön edellytyksenä sai pienempien yritysten edustajilta hieman enemmän kannatusta kuin suuryhtiöiden edustajilta. Sitä vastoin pk-yritysten edustajat olivat suuryhtiöiden edustajia harvemmin sitä mieltä, että yrityksen sisäinen hierarkia merkitsee välttämättä toimiasemien eriarvoisuutta ja heidän mielestään koko hierarkian olemassaolo on toisinaan kiistanalainen. Suuryritysten edustajat kokevat hierarkian olemassaolon pk-yritysten edustajia useammin urakehityksen mahdollistavaksi tekijäksi sekä hyvän työnjaon ja tehokkaan toiminnan edellytykseksi.

Vastaajat kokivat yrityksensä nykyisen työnjaon mahdollistavan suhteellisen hyvin nopean ja tuloksekkaan toiminnan. 75 prosenttia vastaajista piti yrityksensä nykyistä työnjakoa

toimivuudeltaan jokseenkin hyvänä ja 18 prosenttia jopa erittäin hyvänä. Vaikka suuryhtiöiden edustajien vastaukset yritysten sisäistä hierarkiaa koskeviin kysymyksiin olivatkin pk-yritysten edustajien vastauksia myönteisempiä, oli heidän käsityksensä yrityksensä nykyisen työnjaon toimivuudesta jonkin verran pk-yritysten edustajia kielteisempi. Monitasoisempi organisaatorakenne voi osaltaan hidastaa yrityksen reagointivalmiutta nopeisiin muutoksiin, mikä saattaa vaikuttaa suuryritysten edustajien kielteisempiin näkemyksiin.

Toimiasemien eriarvoisuuden koettiin vaikuttavan myös työntekijöiden välisen yhteistyön onnistumiseen, sillä puolet vastaajista ilmoitti eriarvoisuuden vaikeuttavan ainakin joissakin tapauksissa työntekijöiden yhteistyötä. Toisaalta yli kolmannes vastaajista ei pitänyt eriarvoisuutta yhteistyötä merkittävästi vaikeuttavana tekijänä. Suuryritysten edustajien vastaukset jakaantuivat lähestulkoon tasan yhteistyöhön vaikuttavien ja siihen vaikuttamattomien näkemysten kesken. Myös pk-yritysten edustajien vastauksissa oli havaittavissa selkeä kahtiajako, joskin lähes viidesosalla näistä vastaajista ei ollut asiasta mielipidettä.

Kyselyyn vastanneiden edustamissa yrityksissä raakapuun tuontiin liittyvä päätöksenteko tapahtuu useimmiten ryhmässä. Kuitenkin eräät asiakokonaisuudet, kuten liikekumppaneiden valinta sekä tuontipuun laadunvalvonta ovat luonteeltaan sellaisia, että niihin liittyvistä päätöksistä vastaa muita asiakokonaisuuksia useammin yksi henkilö. Toisaalta päätöksentekoa voidaan luonnehtia myös tilannekohtaiseksi. Tämä siksi, että tuontiin liittyvien sopimusten solmimista lukuun ottamatta vähintään viidennes vastaajista kertoi asiakokonaisuuksiin liittyvän päätöksenteon tapahtuvan yrityksessään tilanteesta riippuen joko ryhmässä tai yksittäisen henkilön toimesta. Hieman yllättäen suuryritysten edustajat luonnehtivat yrityksensä päätöksentekoa yksittäisen henkilön vastuulle keskittyneeksi huomattavasti pk-yritysten edustajia useammin, mutta tilanteesta riippuva päätöksentekomalli esiintyi pk-yritysten edustajien vastauksissa selvästi useammin. Päätöksentekoprosessi noudattaakin suuremmissa yrityksissä etukäteen sovittua mallia, kun taas pienemmissä yrityksissä tällaista mallia ei välttämättä edes ole olemassa, mikä selittänee osaltaan saatuja vastauksia.

Vastaajat arvostavat mahdollisuutta hyödyntää työssään mahdollisimman kattavasti omia taitoja ja vahvuuksia. Kaikkien vastaajien mielestä tämä työn ominaisuus on vähintäänkin jonkin verran tärkeä, 68 prosentin mielestä jopa erittäin tärkeä. Suuryritysten edustajat arvostavat omien taitojen ja vahvuuksien käyttöä jonkin verran pk-yritysten edustajia enemmän, sillä suuryritysten edustajista 77 prosenttia koki mahdollisuuden erittäin tärkeäksi.

Kyselyyn vastanneet suomalaisyritysten edustajat pitävät työtehtävien ja vastuiden etukäteen tehtävää määrittelyä ja kirjausta jokseenkin tärkeänä, sillä 75 prosentin mielestä työtehtävät ja vastuut on syytä määritellä etukäteen melko tarkasti ja 12 prosentin mielestä mahdollisimman tarkasti. Ohjeistukseen ja opastukseen luotetaan myös motivoitaessa työntekijää maksimaaliseen suoritukseen. Yli 60 prosenttia vastaajista piti jonkinlaista ohjeistusta parhaana motivointitapana. Erityisesti pk-yritysten edustajien keskuudessa ilmeni kannatusta myös muille motivointitavoille kuten taloudellisille kannustimille. Toisaalta 13 prosenttia kaikista vastaajista totesi, ettei ammattitaitoinen työntekijä tarvitse erityistä motivointia työtehtäviensä suorittamiseen.

Alaisen ja esimiehen välisen tiedonkulun riittävä taso asettuu vastausten perusteella jokseenkin korkealle. Lähes 85 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että alaisella on oikeus saada esimieheltään vastaus ainakin suurimpaan osaan esittämistään kysymyksistä. Suuryritysten edustajien joukossa oli henkilöitä, joiden mielestä esimies voi vastata tai jättää vastaamatta alaistensa kysymyksiin oman harkintansa mukaan.

## Kokemukset venäläisistä liikekumppaneista ja hyvän liikekumppanin ominaisuudet

Vastaajia pyydettiin arvioimaan venäläisten liikekumppaneiden ominaisuuksia vastaajien edustamien yritysten saamien kokemusten perusteella. Toisaalta vastaajia pyydettiin luonnehtimaan yleisesti hyvän liikekumppanin ominaisuuksia raakapuukaupassa. Vastaukset ovat kautta linjan pääpiirteittäin samansuuntaisia. Hyvän liikekumppanin tärkeimmiksi ominaisuuksiksi valikoituvat luotettavuus, täsmällisyys, ammattitaito ja pätevyys, ongelmien ratkaisukyky sekä halu oman toimintansa kehittämiseen (taulukko 5).

Hyvän liikekumppanin ominaisuuksien määrittelyyn verrattuna vastaajien arvioissa venäläisistä liikekumppaneista vaihtelu oli huomattavasti suurempaa. Pienempien yritysten kokemukset venäläisistä liikekumppaneista olivat pääsääntöisesti suuryhtiöitä kielteisempiä erityisesti, jos yrityksen tuontikysyntä keskittyi erikoispuutavara- tai -puulajeihin. Kaikkien vastausten perusteella venäläiset liikekumppanit koettiin kuitenkin keskimääräistä (= arvosana 3) paremmiksi yhteistyökynsä sekä ongelmien ratkaisukykyä osalta.

**Taulukko 5.** Vastaajien arviot venäläisten liikekumppaneiden ominaisuuksista sekä yleisesti hyvälle liikekumppanille tärkeistä ominaisuuksista. Vastaajat arvioivat ominaisuuksia viisiportaisella asteikolla, jossa 1=erittäin heikko/ei lainkaan tärkeä, 2=heikokko/ei erityisen tärkeä, 3=keskimääräinen/yhdentekevä, 4=melko hyvä/ melko tärkeä ja 5=hyvä/erittäin tärkeä. Taulukossa on ilmoitettu koko aineistosta sekä osaryhmistä lasketut moodit eli eniten valitut vaihtoehdot

	<b>Venäläinen liikekumppani</b>	<b>Hyvä liikekumppani</b>
<b>Joustavuus</b>	3	4
<b>Täsmällisyys</b>	3	5
<b>Luotettavuus</b>	3	5
<b>Ennakoitavuus</b>	2	4
<b>Muutosvalmius</b>	2	4
<b>Ongelmien ratkaisukyky</b>	4	5
<b>Oma-aloitteisuus</b>	3	4
<b>Yhteistyökyky</b>	4	4
<b>Kielitaito</b>	2	4
<b>Ammattitaito, pätevyys</b>	3	5
<b>Halu kehittyä</b>	2	5

Yrityskoosta ja yrityksen toimialasta riippuen arviot on tehty toisistaan huomattavastikin poikkeavista liikekumppaniryhmistä, joten yksityiskohtaisemmalle vertailulle ei ole perusteita. Lisäksi arvioita hyvän yhteistyökumppanin ominaisuuksista on pidettävä pikemminkin tavoitteellisina kuin toteutuneina. Tulosten perusteella ei siis voida tehdä johtopäätöksiä siitä,

täyttävätkö venäläiset liikeyhteistyökumppanit vastaajien hyvälle liikeyhteistyökumppanille asettamat kriteerit keskimääräistä huonommin vai paremmin. Mikäli kuitenkin taulukossa 5 esitettyjä moodilukuja vertaillaan ominaisuuksittain keskenään, havaitaan moodilukujen eron olevan pienin yhteistyökyvyssä, joustavuudessa, oma-aloitteisuudessa sekä ongelmien ratkaisukyvyssä. Sitä vastoin liikeyhteistyökumppanin halussa oman toimintansa kehittämiseen moodilukujen ero on suurimmillaan. Näin ollen venäläisten liikeyhteistyökumppaneiden vähäinen halukkuus oman toimintansa kehittämiseen muodostui saatujen vastausten perusteella suomalais-venäläisten liikeyhteistyösuhteiden ongelmakohtaksi. Myös muutosvalmius, ennakoitavuus ja kielitaidottomuus koettiin venäläisissä osapuolissa jossakin määrin ongelmalliseksi. Toisaalta on huomattava, ettei vähäinen halukkuus oman toimintansa kehittämiseen välttämättä riipu kaikissa tapauksissa täysin yrityksestä itsestään, vaan toimintaa voidaan kehittää, ainakin osittain, ympäristön sallimissa rajoissa.