

Suomalais-venäläinen viestintä ja innovaatioedellytykset

P ä i v i K a r h u n e n &
L e e n a L o u h i a l a - S a l m i n e n

Tämän artikkelin kantavana ajatuksena on, että markkinaorientaation ja innovaatioiden ja niiden kautta yrityksen kilpailukyvyyn välistä suhdetta tulisi lähestyä myös viestinnän näkökulmasta. Monesta osatekijästä koostuvalla viestinnän laadulla on keskeinen merkitys siinä, miten tehokkaasti paikallinen markkinatieto saadaan välitettyä ulkomaan yksiköstä yrityksen pääkonttoriin tai muihin yksiköihin, jotka vastaavat innovaatiotoiminnasta. Artikkelissamme havainnollistetaan niitä tekijöitä, jotka voivat vaikeuttaa tiedon siirtymistä ja hyödynnettävyyttä suomalaisyritysten Venäjän-liiketoiminnassa.

Suomalaisyritysten liiketoiminta Venäjällä on kasvanut voimakkaasti kuluneen vuosikymmenen aikana. Kaupan lisäksi suorat sijoitukset venäläisiin tytä- ja yhteisyrityksiin olivat vahvassa nousussa Venäjän reaalityönteeseen syksyllä 2008 iskeneeseen globaaliin talouskriisiin asti. Venäjän talouden synkistä näkymistä huolimatta suomalaisyritykset ovat optimistisia Venäjän-liiketoimintansa kehityksen suhteen ja pitävät notkaidusta väliaikaisena (CEMAT 2009, 6–7). Edellinen Venäjän taloutta ravistellut kriisi, vuoden 1998 ruplaromahdus, osoitti sen, miten läsnäolo Venäjän markkinoilla myös vaikeina aikoina on tärkeää ulkomaisen yrityksen kilpai-

lukyvyyllle. Talouden lähtiessä uuteen nousuun vahvimmissa asemissa ovat ne yritykset, jotka ovat säilyttäneet tuntuman markkinaaan myös kriisin aikana.

Kriisin oloissa korostuu se, miten tärkeää yrityksen on reagoida kysynnän ja kilpailutilanteen muutokseen sopeuttamalla organisaatiotaan ja tuotteitaan. Sopeuttamisen onnistumisessa on keskeistä yrityksen kyky uusiutua ja tuottaa uusia innovaatioita, mikä mahdollistaa ei-innovatiivisia kilpailijoita nopeamman ja paremman vastaamisen toimintaympäristön haasteisiin (Brown & Eisenhardt 1995, 344). Yrityksen innovaatiokyvyn osatekijöistä on tehty runsaasti tutkimusta (ks. esim. Jiménez-Jimenez & Sanz Valle 2008, 390), ja yhdeksi innovaatioiden synnyn perusedellytykseksi on tunnistettu yrityksen markkinaorientaatio, eli kyky kanavoida asiakkaita ja kilpailijoita koskeva tietämys yrityksen markkinointiosastolta läpi koko organisaation (Sandvik & Sandvik 2003, 357). Toimivan markkinaorientaation yksi osatekijä – asiakas- ja kilpailijalähtöisyyden lisäksi – on yrityksen kyky koordinoida tehokkaasti tiedonvaihtoa ja kanssakäymistä yrityksen eri yksiköiden välillä (Narver & Slater 1990, 22). Tämä koordinointi vaatii toimivia viestintäkäytänteitä ja yhteistä kulttuurista ymmärrystä (ks. Piekkari 2009, 151–152).

Markkinoihin liittyvän, innovaatioiden synnylle oleellisen tiedon välittäminen läpi koko organisaation on erityisen haasteellista kansainvälisillä markkinoilla toimivissa yrityksissä, joiden yksiköt sijaitsevat eri maissa ja edustavat erilaisia kieli- ja kulttuurialueita. Monikansallisissa yrityksissä tuoteinnovaatioihin liittyvä toiminta,

eli tutkimus ja tuotekehitys, on usein keskitetty yrityksen pääkonttoriin (Harzing 2001, 144), kun taas vastuu kohdemarkkinoiden seurannasta ja suhteista paikallisiin sidosryhmiin on delegoitu paikalliselle tytäryritykselle, jonka henkilöstöllä on syvällistä ja omakohtaista kielen ja kulttuurin tuntemusta sekä paikallinen kontaktiverkosto (Piekkari 2009, 153; Karhunen, Löfgren & Kosonen 2008, 81). Tytäryrityksen henkilöstöllä on keskeinen rooli tiedon hankkijana ja välittäjänä emoyritykseen, se toimii ”tulkkina” kohdemarkkinan ja emoyrityksen välillä (Ferner 2000, 35–36). Mikäli emo- ja tytäryritystä erottaa kielimuuri, tiedon välittyminen voi olla vaikeaa. Erityisen haavoittuvaa viestintä on tilanteessa, jossa emoyhtiössä viestintä tytäryrityksen kanssa on vain yhden kohdemaan kieltä taitavan henkilön varassa (Andersen & Rasmussen 2004, 240; Piekkari 2009, 154).

Vaikka edellä kuvatut ongelmat tunnetaan, markkinaorientaation merkitystä ja sitä, miten se vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja innovatiivisuuteen, on tutkittu sängen vähän kansainvälisen liiketoiminnan kontekstissa (Zhou et al. 2007, 304). On myös kiinnitetty vasta varsin vähän huomiota viestinnällisten ja kulttuuristen tekijöiden rooliin markkinaorientaation ulottamisessa koko organisaation kattavaksi (ks. kuitenkin Uusitalo 2009; Piekkari 2009).

Viestinnän laadun osatekijöitä

Yritysorganisaation viestintä joutuu aina koetukselle kansainvälisen liiketoiminnan tilanteissa. Yrityksen viestintää voidaan tarkastella ensiksikin makroperspektiivistä, jolloin viestivänä yksikkönä nähdään koko organisaatio. Perinteisesti puhutaan esimerkiksi yrityksen ulkoisesta tai sisäisestä viestinnästä sen mukaisesti, mitkä sidosryhmät katsotaan viestinnän vastaanottajiksi. Toiseksi yrityksen viestintäkokonaisuutta voidaan katsoa mikrotasolla, jolloin tarkastellaan organisaatiossa toimivien yksilöiden jokapäiväisiä, työhön liittyviä vuorovaikutustilanteita.

Sekä makro- että mikrotason viestinnän laatuun vaikuttavat luonnollisesti monet kyseiseen

toimintaympäristöön liittyvät tekijät, joita on käsitelty runsaasti yritysviestinnän kirjallisuudessa. Kansainvälisessä yritysviestinnässä kielen ja kulttuurin merkitys kuitenkin selkeästi korostuu molemmilla tasoilla. Kuten Charles & Louhiala-Salminen toteavat, yrityksen tai muun organisaation ”oma kieli” ei ole ongelma niin kauan kuin yritys toimii yhden kielialueen sisällä: esimerkiksi suomalainen yritys Suomessa ja venäläinen yritys Venäjällä. Mutta heti kun rajat ylitetään, on kielikysymykseen syytä ottaa kantaa: mikä on se yhteinen kieli, jolla tämän yrityksen asioita hoidetaan eri tilanteissa? Onko se toisen osapuolen äidinkieli? Vai valitaanko yhteiseksi kieleksi kansainvälisen liiketoiminnan *lingua franca* eli englanti, jota voidaan kutsua myös BELFiksi (*English as a lingua franca for business* -käsitettä kehittäneet Louhiala-Salmi- nen, Charles & Kankaanranta 2005; Gerritsen & Nickerson 2009). Viestinnän makrotasolla kielivalinnan tekee – joko eksplisiittisesti tai implisiittisesti – viestintää johtava organisaatio, mutta viestinnän mikrotasolla kielivalinnat tehdään arjen vuorovaikutustilanteissa kuhunkin tilanteeseen liittyvien resurssien ja rajoitusten puitteissa. On selvää, että viestinnän osapuolten on jollain tavalla ratkaistava eri äidinkielistä johtuvat vaikeudet yhteisen ymmärtämisen saavuttamiseksi.

Kieli on yhteydessä kulttuuriin: kieli opitaan ja ajattelu kehittyä tietyn kulttuurin keskellä. Näin ollen viestintäosaamisessa ei voi erottaa toisistaan ”kieliosaamista” ja ”kulttuuriosaamista”, vaan ne vaikuttavat yhdessä viestinnän laatuun. Kulttuuria on käsitteenä määritelty lukemattomilla eri tavoilla, mutta tässä artikkelissa katsomme, viestinnän laatuun vaikuttavaan kulttuuriosaamiseen viittaavan Uusitalon (2009, 9), määrittelyn mukaisesti yritysten kykyyn hankkia ja käsitellä monipuolista ja monitieteistä tietoa ja soveltaa sitä omassa käytännön toiminnassaan. Uusitalon (2009, 9) mukaan tähän kulttuuri-käsitteeseen liittyviä ulottuvuuksia ovat mm. asiakkaiden ja heidän kulttuurinsa ymmärtäminen, eettinen osaaminen ja luottamuksen rakentaminen toimijoiden verkostoissa,

esteettinen osaaminen sekä kieleen ja viestintään liittyvä osaaminen. Toisaalta voitaisiin myös ajatella, että kieleen liittyvä osaaminen vasta mahdollistaa kulttuuriosaamisen tai että ne kulkevat siinä määrin käsi kädessä, ettei erottelua kieli- ja kulttuuriosaamisen välillä edes pidä yrittää tehdä. Haluamme vielä korostaa, että käsitämme ”kulttuurin” laajasti: vaikka artikkelissa käsitellään Suomea ja Venäjää ja suomalaisia ja venäläisiä viestijöinä ja tietämyksen jakajina, tiedostamme, että kansallinen kulttuuri on vain yksi tilanteisen kulttuuriosaamisen ulottuvuus. Kansallisen kulttuurin lisäksi käyttäytymiseemme, asenteisiimme ja viestintäämme vaikuttavat esimerkiksi yhteisömmä yritys- tai organisaatio-kulttuuri ja omaan ammattiryhmäämme liittyvä ammattikulttuuri.

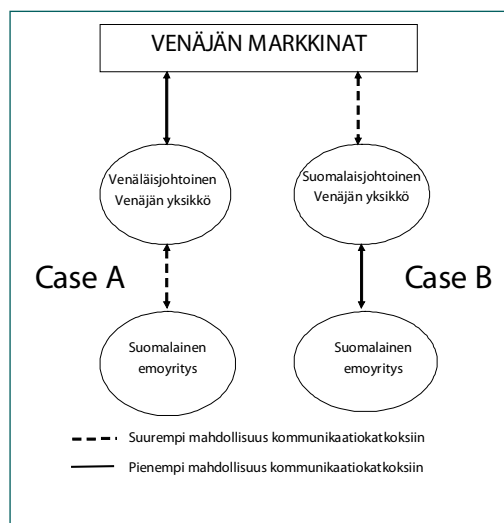
Seuraavissa luvuissa keskitymme pohtimaan kielellisen ja kulttuurisen osaamisen merkitystä viestinnän laadulle Suomen ja Venäjän välisessä liiketoiminnassa. Näkemyksemme mukaan innovatiivisuuden edellytyksenä on riittävän laadukkaaksi koettu viestintä, mikä mahdollistaa markkinaorientaation leviämisen koko organisaatioon sekä markkinatiedon tehokkaan välittymisen.

Potentiaaliset kommunikaatiokatkokset

Viestintäkäytäntöjä suomalaisyritysten Venäjän-toiminnoissa koskeva tutkimuksemme (Mikkola, Bloigu & Karhunen 2008; Karhunen & Louhiala-Salminen 2008) haastaa sen yleisen perusoletuksen, että englannista (tai BELFistä, ks. Louhiala-Salminen, Charles & Kankaanranta 2005) on tullut kansainvälisessä liiketoiminnassa kieli, jonka kaikki toimijat hallitsevat ja jolla kommunikoidaan kaikkialla sujuvasti (ks. myös Piekkari 2009, 155). Ensinnäkin valtaosa suomalaisista Venäjän-liiketoimintaa harjoittavista yrityksistä on pieniä tai keskisuuria yrityksiä, joille Venäjä on usein ainoa kansainvälinen markkina. Kotimarkkinoilla toimimaan tottuneella yrityksellä ei välttämättä ole palveluksessaan englanninkielentaitoista henkilöstöä

eikä resursseja rekrytoida kielitaitoisia osaajia. Venäjällä tehdyt kielitaitoa koskevat kartoitukset (ks. esim. Levada-tsentr 2008) puolestaan osoittavat, että hämmästyttävän harva – vain joka kolmas johtavassa asemassa oleva – ilmoittaa taitavansa jotain vierasta kieltä. Näin ollen suomalais-venäläisen liiketoiminnan kielenä on harvoin pelkkä englanti. Yleisintä on, että yrityksissä käytetään rinnakkain englantia, venäjää ja suomea sekä tulkkausta.

Katsottaessa Venäjän-liiketoimintaa markkinaorientaatio-käsitteen ja viestinnän laadun kautta, markkinatiedon välittymistä organisaation läpi saattavat hankaloittaa yhteisen kielen puute sekä viestintäkulttuurin erot. Se, missä kohtaa tiedonkulkua mahdollisia ”katkoksia” esiintyy, on näkemyksemme mukaan sidoksissa yrityksen Venäjän-yksikön henkilöstön koostumukseen. Kuvio 1 havainnollistaa vaihtoehtoisia tilanteita.



Kuvio 1: Potentiaaliset kommunikaatiokatkokset.

Kuviossa on esitetty kaksi vaihtoehtoista tilannetta, jotka eroavat toisistaan sen suhteen, missä kohtaa katkoksia todennäköisimmin tapahtuu tiedon kullussa Venäjän markkinoilta Venäjän-yksikön kautta Suomen pääkonttoriin. Venäjän markkinoilla tarkoitetaan asiakkaita sekä muita sidosryhmiä, kuten kilpailijoita ja viranomaisia, joilla on suora vaikutus yrityksen toi-

mintaedellytyksiin. Venäjän-yksikön luonteesta riippuen eri sidosryhmien määrä ja merkitys vaihtelee. Myyntikonttorin toiminnassa kontaktit markkinoiden muihin toimijoihin rajoittuvat usein asiakkaisiin ja kilpailijaseurantaan, kun taas tuotannollisessa toiminnassa mukaan tulevat tavarantoimittajat ja eri lupaviranomaiset.

Vaihtoehto 1 edustaa tilannetta, jossa Venäjän-yksikön johto on lokalisoitu, eli sen toiminnasta ja suhteista sidosryhmiin ja toimintaympäristöön vastaa venäläinen henkilöstö. Koska yksikön henkilöstö, mukaan lukien johtotehtävissä toimivat henkilöt, jakaa saman kielen ja kulttuurin paikallisten toimijoiden kanssa, kommunikation voi olettaa olevan kohtuullisen sujuvaa. Haasteena kuitenkin on, miten saada markkinatieto välittymään Suomen-yksikköön, mikäli Venäjän-yksikön toiminnasta vastaavilla venäläisillä ja pääkonttorin suomalaisella henkilöstöllä ei ole yhteistä kieltä ja tapaa kommunikoida.

Vaihtoehto 2 puolestaan kuvaa tilannetta, jossa Venäjän-yksikön johdossa on suomalainen ekspatriaatti. Yhteisen kielen ja kulttuuritaustan johdosta kommunikointi Suomen pääkonttorin kanssa on todennäköisesti sujuvaa, mikä johtaa helposti viestinnän henkilöitymiseen Venäjän-yksikön pääjohtajaan. Haasteeksi nousee myös se, miten Venäjän-yksikkö pystyy tehokkaasti keräämään ja tulkitsemaan markkinaa ja toimintaympäristöä koskevaa tietoa, mikäli yksikön suomalaisjohtajalla ei ole riittävä venäjän kielen taitoa.

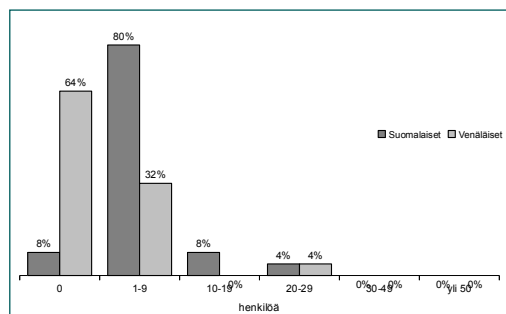
Seuraavaksi tarkastelemme yllä olevan mallin valossa tutkimusaineistoa, jota olemme keränneet suomalaisyritysten viestintäkäytännöistä Venäjän-liiketoiminnassa. Kuvaamme sitä, miten yleisiä nämä vaihtoehtoiset toimintamallit (vaihtoehto A ja vaihtoehto B) ovat, ja mitä vaikutuksia niillä on viestinnän sujuvuuteen.

Yritysten viestintäkäytännöt

Tässä artikkelissa käytetty empiirinen aineisto kerättiin syksyn 2007 ja kevään 2008 välisenä aikana osana tutkimushanketta ”Venäjä-osaamisen luonne ja merkitys kansainvälisissä

suomalaisyrityksissä”. Ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin verkkokysely marras-joulukuussa 2007. Otokseen valittiin suomalais-venäläisen kauppakamarin jäsenrekisterin perusteella suomalaisia yrityksiä, joilla on Venäjän-kauppaa tai toimintaa Venäjällä. Kysely lähetettiin sähköpostitse 299 yritykselle, ja hyväksytyjä vastauksia saatiin 69 yritykseltä. Kokonaisvastausprosentiksi muodostui siten 23, mitä voidaan tämän tyyppisessä kartoittavassa kyselytutkimuksessa pitää varsin tyydyttävänä tuloksena. Tutkimuksen toisessa vaiheessa maaliskuu-huhtikuussa 2008 kyselytuloksia syvennettiin haastatteleamalla kolmea henkilöä, jotka edustivat usealla kansainvälisellä markkinalla toimivia suomalaisyrityksiä. Haastattelussa Venäjä-osaamisesta esitettyjä mielipiteitä käytettiin kyselytulosten ”avaamiseen” pikemmin kuin varsinaisena aineistona. Haastateltavaksi valittiin Venäjän-kaupan osaajia, joilla on myös kokemusta muista kansainvälisistä markkinoista.

Aineisto sisälsi sekä Venäjän-kauppaa Suomesta käsin harjoittavia yrityksiä että yrityksiä, joilla on oma liiketoimintayksikkö Venäjällä. Koska käsitteellisen mallimme keskeinen osa on Venäjällä toimivan yksikön rooli viestinnässä, tässä artikkelissa analysoidaan aineistoa lähinnä jälkimmäisen ryhmän osalta, jota edustaa 25 yritystä. Seuraavissa alaluvuissa kuvaamme, miten Venäjän-yksikön johtotehtävät on organisoitu, mikä on Venäjän-yksikössä mahdollisesti toimivien suomalaisten venäjän kielen osaaminen, mitä kieltä viestinnässä Venäjän-yksikön ja

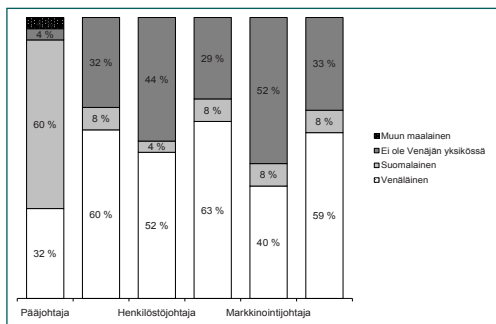


Kuvio 2: Henkilöstön lukumäärä Venäjän-yksikössä, % vastanneista yrityksistä.

Suomen pääkonttorin välillä käytetään ja miten ongelmallisiksi eri viestinnän tilanteet koetaan.

Tutkimiemme yritysten Venäjän-yksiköissä on suomalaista ja venäläistä henkilöstöä kuvion 2 mukaisesti.

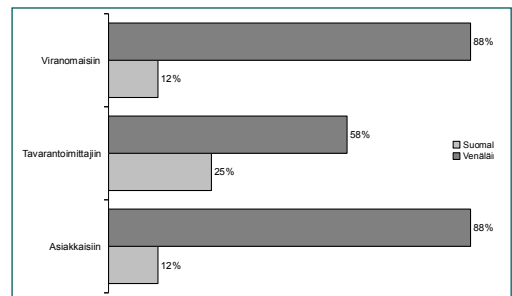
Kuviossa on mukana yritysten Venäjän-yksiköiden koko henkilöstö, joten venäläisten suuri osuus selittyy suurten tuotantolaitosten henkilöstöllä. Huomionarvoista on kuitenkin se, että yksikään yritys ei ilmoita työllistävänsä yli kymmentä suomalaista työntekijää Venäjällä. Yrityksistä 36 % puolestaan ilmoittaa, ettei niillä ole Venäjällä lainkaan suomalaista henkilökuntaa. Suomalaisten roolia yritysten Venäjän-toiminnoissa haluttiin tarkentaa kysymällä, minkä maalainen työntekijä hoitaa mitäkin avaintehtävää yrityksen Venäjällä sijaitsevassa yksikössä (kuvio 3).



Kuvio 3: Venäjällä sijaitsevan yksikön johto- ja asiantuntijatehtävien jakautuminen.

Venäjällä sijaitsevan yksikön pääjohtajan paikka on useimmiten suomalaisen hallussa (60%), kun taas muut avaintehtävät ovat selkeästi venäläisten käsissä. Suomalaiset yritykset näyttävät palkkaavan Venäjällä taloutta, tuotantoa ja myyntiä hoitamaan paikallisia johtajia. Tämä vahvistaa aiemmassa tutkimuksessa (ks. esim. Karhunen, Löfgren & Kosonen 2008; Karhunen, Kosonen & Leivonen 2003) saatua näkemystä siitä, että venäläisen johdon osaamiseen ja paikallistuntemukseen halutaan luottaa, vaikkakin osaajien löytäminen ja sitouttaminen etenkin

Venäjän suurkaupungeissa on ollut aina viime-aikaisten talousnäkyvien heikkenemiseen asti hankalaa. Toisaalta Venäjälle muuttamaan halukkaita suomalaisia asiantuntijoita ei välttämättä löydy kovin helposti. Myös suhdeverkostojen hoitaminen paikallisiin sidosryhmiin on usein annettu paikallisen henkilöstön vastuulle (ks. kuvio 4). Vaikka yksikössä olisi myös suomalais-johtoa, yrityksen sidosryhmiin on useimmin yhteydessä yrityksen venäläinen työntekijä.

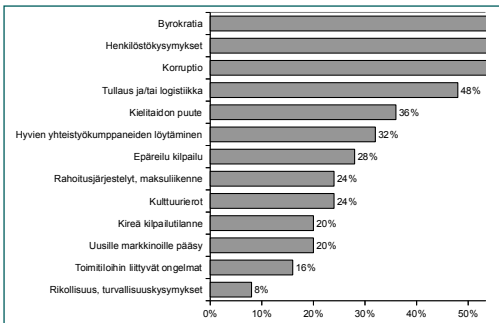


Kuvio 4: Vastuunjako sidosryhmäsuhteiden hoidossa Venäjän-yksikössä.

Venäjällä sijaitsevilla yksiköillä suomalaiset hoitavat hyvin harvoin suhteita asiakkaisiin tai viranomaisiin, mutta asioivat hieman useammin tavarantoimittajien kanssa. Kuviossa esitettyjen lukujen lisäksi vajaa viidennes (17%) vastaajista ilmoitti, ettei niillä ole venäläisiä tavarantoimittajia. Tämä tutkimus vahvistaa kuvaa siitä, että suomalaisen yrityksen Venäjällä toimivan yksikön suhdetoiminta on usein delegoitu yrityksen venäläiselle keski johdolle. Tämä selittyy sillä, että Venäjä näyttää edelleen olevan verkostoyhteiskunta, jossa myös liiketoiminnassa henkilökohtaisilla suhteilla on suuri merkitys asioiden järjestymiselle (ks. esim. Kosonen 2008, 93). Henkilösuhteiden merkitystä Venäjän-liiketoiminnassa korostivat lähes poikkeuksetta myös tutkimamme yritykset. Venäjän-yksikön kautta liiketoimintaa harjoittavista vastaajista 96% ja Suomesta käsin kauppaa käyvistä vastaajista 91% oli sitä mieltä, että henkilösuhteilla on Venäjällä suurempi merkitys kuin Suomessa.

Viestinnän haasteet

Kieli- ja viestintäkäytäntöjä käsittelevien kysymysten pohjustukseksi haluttiin ensin selvittää, missä määrin vastaajat kokevat kielitaitokysymykset ongelmallisiksi, kun niitä verrataan muihin Venäjällä kohdattuihin haasteisiin (kuvio 5). Vastaajilla oli mahdollisuus mainita kahden-toista valmiin vaihtoehdon joukosta kaikki ne asiat, jotka he kokivat ongelmiksi tai haasteiksi Venäjällä toimittaessa.

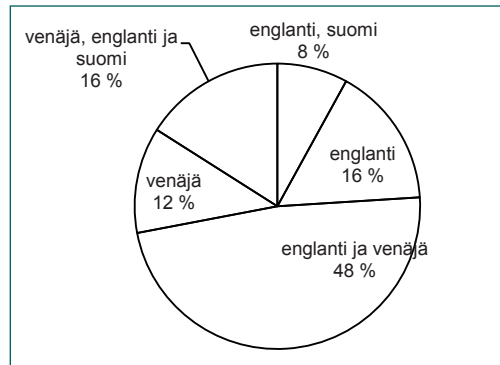


Kuvio 5: Suurimmat ongelmat ja haasteet Venäjän-yksikön toiminnassa.

Kielitaidon puutteen näki haasteena menestymiselle 36 % yrityksistä. Suhteutettuna muihin Venäjän-liiketoiminnan haasteisiin kielitaidon puute oli ongelmallistan sijalla 5. Edelle sijoituivat aiemmista tutkimuksista tutut ongelmat, eli byrokrazia ja henkilöstökysymykset, jotka mainitsi 60 % vastaajista. Niitä seurasivat korruptio (56 %) sekä tullaus ja logistiikka (48 %). Näissä vastauksissa ”kielitaidon puute” muodosti ongelman reilulle kolmannekselle vastaajista ja noin neljännes vastaajista oli sitä mieltä, että ”kulttuurierot” ovat ongelmallisia. On kuitenkin huomattava, että kun määrittelimme viestinnän laadun ja kulttuuriosaamisen aiemmin mainitun laajan määritelmän mukaisesti, ovat kielellinen ja kulttuurinen osaaminen itse asiassa mukana monessakin kuvion 4 ongelmakategoriassa.

Kieleen ja kielitaitoon liittyvä liiketoiminnan haasteiden lähempi tarkastelu aloitettiin selvittämällä, mitä kieltä tai kieliä Venäjän-yksikön ja Suomessa sijaitsevan pääkonttorin välisessä

viestinnässä käytetään. Vaihtoehtoina olivat venäjä, englanti ja suomi sekä näiden kielten yhdistelmät (kuvio 6).

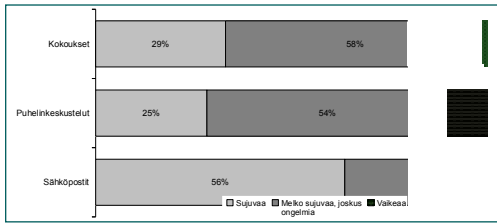


Kuvio 6: Eri kielten käyttö Venäjän-yksikön ja pääkonttorin välisessä viestinnässä.

Yleisin kieliyhdistelmä Venäjän-yksikön ja Suomessa sijaitsevan pääkonttorin välisessä viestinnässä on englanti ja venäjä (48 %) ja toiseksi yleisimmin käytetään pelkkää englantia (16 %) sekä venäjän, englannin ja suomen yhdistelmää (16 %). Pelkkää venäjää käytti vain noin kymmenesosa yrityksistä. Yritysten sisäisessä viestinnässä Venäjän ja Suomen välillä käytetään tämän tutkimuksen valossa jonkin verran enemmän englannin (88 %) kuin venäjän kieltä (76 %). Vastaajia pyydettiin myös kuvailemaan tarkemmin englannin kielen roolia Venäjän toiminnossa. Lähes puolet yrityksistä piti sitä merkittävänä ja valtaosalle muista englanti on ”tukikieli” venäjän tai suomi-venäjä-tulkkauksen ohella.

Käytetyistä kielistä riippumatta tiedon jakamista pääkonttorin ja Venäjän-yksikön välillä pidetään harvoin täysin sujuvana (kuvio 7).

Eri viestintätilanteiden osalta puhelinkeskustelut koettiin haasteellisimmiksi, sillä 21 % vastaajista ilmoitti niiden olevan vaikeita. Suomalaisyritysten Venäjän-toimintojen osalta emoyhtiöllä voi olla vaikeuksia ylläpitää riittävä Venäjä-osaamista myös Suomessa, jotta se pystyisi riittävästi valvomaan Venäjän-toimintoja sekä välttämään kommunikaatio-ongelmia venäläisen tytäryhtiön tai yksikön kanssa.



Kuvio 7: Tiedon jakaminen pääkonttorin ja Venäjän yksikön välillä viestintätilanteissa.

Kyselyssä oli myös avoin kysymys, jossa kysyttiin mahdollisia ongelmia suomalaisen ja venäläisen yksikön välisessä viestinnässä. Useimmat vastaukset liittyivät toimintakulttuuriin ja toimintatapojen erilaisuuksiin:

”Suomen yksikön on vaikea ymmärtää kuinka erilainen venäläinen toimintatapa, kulttuuri ja byrokratia on. Venäjällä kiireiset asiat pitää hoitaa välittömästi ja Suomessa kiireinen asia kestää parikin kuukautta.”

”Viestinnän haasteina ovat kulttuurierot ja erot ajattelu- sekä toimintatavoissa. Myös puutteellinen kielitaito puolin ja toisin hidastuttaa viestintää.”

”Kulttuurierot. Suomalaiset eivät ymmärrä miksi toimitaan siten kuin toimitaan, eikä sitä aina edes haluta ymmärtää.”

”Suomen ja venäjän kielten tavat jäsentää maailmaa eri tavalla, kulttuurisidonnaisesti. Merkitykset ja ennen kaikkea niiden erot on ymmärrettävä.”

”Viestin perillemeno jää aika ajojen epäselväksi. Eikö ymmärretty vai eikö haluta ymmärtää. Vedotaan usein ns. venäläiseen toimintatapaan. Vaikeat asiat jätetään tekemättä.”

Vastauksista ilmenee, että suomalais-venäläisen yritysyhteistyön osapuolet eivät aina ymmärrä toistensa toimintatapoja. Asiat voidaan ymmärtää eri tavoin, vaikka puhuttaisiinkin samoista asioista. Hieman yllättävää on, että suomalaisten asioiden hoidon kankeus mainittiin

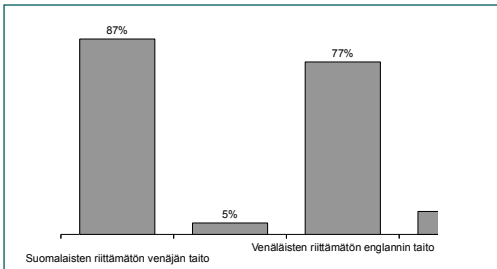
haasteena. Venäläiset ovat nopeita liikkeissään, kun taas suomalaisilla ”nopean” päätöksen tekeminen saattaa kestää parikin kuukautta. Venäläiset eivät ehkä ole tottuneet yrityskulttuuriin, jossa päätöksenteko saattaa olla monivaiheinen prosessi, jossa asioiden hyväksyntää täytyy ajoittain odottaa Suomesta asti.

Haastatteluissa nousi esiin myös se, että englannin kielen käyttö yrityksen jokapäiväisessä viestinnässä ei ole itsestäänselvyys, vaikka toimittaisiin monikansallisessa ympäristössä. Tämä koskee etenkin kirjallista viestintää. Yksikön omassa äidinkielessä pitäytyminen aiheuttaa osaltaan kommunikaatiokatkoksia:

”Kyllä meillä Suomen organisaatio liian usein sortuu siihen että tehdään suomeks ja sitten kun sä kysyt jotain raporttia, niin ’joo se on vaan suomeks’. [...] Kyllähän mäkin sorrun siihen että mä annoin meidän venäläiselle markkinointiporukalle luvan, että tässä vaiheessa ne kirjottaa venäjäksi ne muistionsa koska se on ollu niin valtava työ että ne yleensä saa kirjottaa niitä muistioita, tapaa muistioita. [...] Eli se ei kuulu rutiineihin ollenkaan, muistion kirjottaminen, ja sitten mä oon aatellu, että kun me saatas se venäjäksi sujumaan niin sitten vois olla pikku hiljaa että jotain tiettyjä muistioita sitten vois yrittää englanniks saada, mut nyt ensimmäinen aste on se kun sais ne ensin venäjäksi. Et se on, kullakin meillä varmaan sama asia, on omalla äidinkielellä kumminkin helpompi ja nopeempi kirjottaa.” (Suomalaisyrittäjien Venäjän-liiketoiminnan johtaja 18.4.2008)

Yllä oleva lainaus kuvaa myös viestintäkulttuurin eroja: haastateltavan mukaan venäläiseen tapaan toimia ei ylipäätään kuulu tietojen raportointi kirjallisessa muodossa. Näin ollen markkinatiedon välittymistä pääkonttoriin estävät viestinnän osa-alueista sekä kielelliset että kulttuuriset tekijät.

Voidaksemme tarkemmin kartoittaa, mitä kielellisillä ongelmilla tarkoitettiin, pyysimme niitä vastaajia, jotka olivat aiemmin maininneet kielitaidon puutteen ongelmaksi, tarkentamaan vastaustaan (kuvio 8).



Kuvio 8: Kielitaidon puutteen ilmenemismuodot tutkituissa yrityksissä.

Ylivoimaisesti eniten kielitaidon puutteen koettiin olevan yhtäältä suomalaisten riittämätöntä venäjän kielen taitoa (87 %) ja toisaalta venäläisten riittämätöntä englannin kielen osaamista (77 %). Venäläisten englannin osaaminen nousi esille myös kyselyn tueksi tehdyissä haastatteluisa. Haastateltavat eivät nähneet Venäjällä englannin osaamista kovin yleisenä, ja se nähtiin yleisesti huonompana kuin esimerkiksi Aasiassa.

”Englannin osaaminen on Venäjällä varmaan, mä en Kiinasta tiedä, mutta vertaan Aasiaan, Eurooppaan, mihin muuhun tahansa, kyllä se Venäjällä on paljon heikompaa. Ettei siellä oikeasti korkeakouluopiskelijat osaa, vaikka ne on opiskellut 5-7 vuotta englantia, niin ne ei osaa puhua sitä yhtään. Ei yhtään, ne osaa sanoa ’hello’, eikä mitään muuta.” (Suomalaisyrittäjien Venäjän-liiketoiminnan johtaja 18.4.2008)

Toisaalta englannin kielen osaaminen on osittain sidoksissa toimialaan, jolla yritys ja sen asiakkaat toimivat. Toisen haastatellun mukaan julkisella sektorilla ei englantia osata yhtä hyvin kuin yrityksissä.

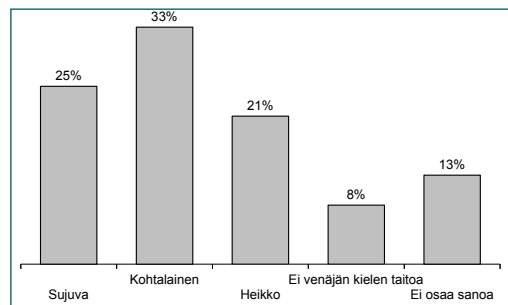
”Paljonhan me joudutaan tekemään venäjä-englanti-materiaalia, mutta kyllä se meidän kieli siellä yrityksessä on venäjä. Se on pakko olla se, ei muuten toimi siellä. Ja kaikki esitteet, kaikki materiaali pitää kääntää venäjäksi, jos haluat viedä niitä ihmisille ja tietysti meillä, kun pääasiakassegmentti on kunnalliset vesilaitokset, niin siellähän ei tietysti osata ollenkaan englantia. Sehän on

Suomessakin vähän, että kunnallispuolella ei ihmiset niin kauhean hyvin kieliä osaa vielä tänä päivänäkään, se on Venäjällä ihan sama.” (Suomalaisyrittäjien Venäjän-liiketoiminnan johtaja 18.4.2008)

Tästä huolimatta myös yritysten englanninosaaminen sai kritiikkiä osakseen. Käytännössä etenkin suomalaisten ja venäläisten teknisen alan erityisosaajien välinen kommunikointi hoituu lähes aina tulkin välityksellä yhteisen kielen puuttuessa.

”Me ollaan *business-to-business*-kentässä, niin [...] siellä englantia ei todellakaan ole se kommunikointikieli. Tulkin kanssa, se on ainoa vaihtoehto, jos et sä osaa venäjää.” (Venäjällä toimivan suomalaisyrityksen toimitusjohtaja 19.4.2008)

Venäläisten englannin kielen taidon arvioinnin lisäksi vastaajilta pyydettiin arviota Venäjän-yksikön muiden kuin venäläisten työntekijöiden venäjän kielen taidosta (kuvio 9).



Kuvio 9: Muiden kuin venäläisten venäjän kielen taito Venäjän-yksikössä.

Vastaajayrityksistä 29 % arvioi, että Venäjällä sijaitsevan yksikön muiden kuin venäläisten venäjän kielen taito on heikkoa tai sitä ei ole lainkaan. Vastaavasti neljännes vastaajista arvioi kielitaidon sujuvaksi.

Myös haastatteluisa korostettiin vahvasti sitä, että venäjän osaaminen on merkittävästi asioiden sujumista helpottava seikka ja että kielen osaamisen avulla oma kontrolli liiketoimista vankistuu.

”Jos et osaa kieltä, sulla on paljon vaikeampi päästä niihin asioihin sisälle. [...] Kyllä niitten asiointien hoitaminen siellä, jos sä et puhu kieltä, kyllä sua viedään siihen suuntaan mihin halutaan viedä.” (Venäjällä toimivan suomalaisyrityksen vientijohtaja 25.4.2008)

Toisaalta esille nostettiin se, että heikon kielitaidon omaavat venäläiset mieluummin asioivat omalla kielellään.

”Jos tulee meille soittoja, niin heti kuulee, kun joku venäläinen yrittää puhua englantia ja sitten ne on hirvittävän helpottuneita, kun sanoo, että voi puhua venäjäksi, ’aah’, sitten alkaa se juttu sujua.” (Suomalaisyrityksen Venäjän-liiketoiminnan johtaja 18.4.2008)

Myös kyselylomakkeen vapaissa kommentteissa vastaajat kiinnittivät jonkin verran huomiota venäjän kielen merkitykseen liiketoiminnassa. Eräs vastaaja totesi vuosikymmenten kokemukseensa vedoten, että ”venäläisille ei voi myydä tavaroita tai palveluja muuten kuin venäjän kielellä, mikäli myytävä tuote ei ole täysin uniikki”. Myös venäläisten omaan asenteeseen ja kielivaatimukseen kiinnitettiin kyselyn avoimissa vastauksissa huomiota:

”Asiakkaat vaativat kaiken kirjallisen ym. aineiston venäjänkielisenä, sillä organisaatioissa ei ole kielitaitoa, tulkkauksia tuottaa suuria ongelmia tai hidastaa informaation kulkua tarpeettomasti. Lisäksi vallalla on jonkinlainen uusnationalismi – vain venäjänkielinen kommunikointi on oikein, englanninkielistä esitettä ei usein edes oteta vastaan.”

Eräs vastaaja muistutti vanhasta kaupparatsun motosta: ”Venäläinen asiakas haluaa asioida äidinkielellään vaikka osaisikin englantia. Motto on: ostaa voi millä kielellä tahansa, myytävä on asiakkaan äidinkielellä.” Haastatteluissa kiinnitettiin huomiota samaan asiaan ja kielitaidon merkitys korostui erityisesti Venäjällä:

”Markkinoilla pitää ja kannattaa toimia näiden [...] asiakkaiden kielellä, koska silloin sillä saavuttaa merkittävän kilpailuedun. Ja varsinkin tällaisissa maissa, joissa henkilökohtaisten suhteiden merkitys on niin suuri, että siinä suoraan puhumalla kyseisellä kielellä, saa paljon läheisemmän suhteen kuin tulkin kautta keskustellessa.” (Venäjällä toimivan suomalaisyrityksen toimitusjohtaja 19.4.2008)

Toisaalta kyselyn avoimissa vastauksissa nousi esiin myös kolikon toinen puoli ja todettiin, että kielitaidon ei toki tarvitse olla täydellistä ja kovalla yrityksellä kyllä pärjää:

”Yli kymmenen vuotta Venäjän-kaupassa toimineena melko hyvin tuloksin voin todeta, että ilman täydellistä venäjän kielen hallintaa voi myös pärjätä. Itse olen oppinut venäjän kielen sille tasolle, että voin/pärjään hyvin ns. vapaa-aikana Venäjällä, mutta kuten muissakin kielissä etenkin tekninen sanasto on hyvinkin vaikeaa oppia ja siitä syystä käytämme englantia ns. virallisissa keskusteluissa tai tulkatun venäjä-englanti.”

Haastatteluissa nousi esiin myös se, että Venäjän-toimintoja pidetään usein erillisenä ”saarekkeena” yrityksen toiminnassa. Tällöin Venäjä-osaaminen on keskittynyt muutaman avainhenkilön varaan ja yrityksen ylin johto ei aina edes halua tietää kaikkea, mitä Venäjän-yksikössä tapahtuu. Koska toimiva viestintä on vastavuoroista, ei markkinatieto välity, mikäli saajalla ei ole halua vastaanottaa sitä.

Viestintä ja innovaatioedellytykset

Tämän artikkelin tarkoituksena oli kuvata niitä viestinnän haasteita, jotka näyttävät haittaavan markkinatiedon välittymistä suomalaisyritysten Venäjän-yksiköstä Suomen pääkonttoriin ja tätä kautta suomalaisyritysten innovatiivisuutta ja kilpailukykyä Venäjän markkinoilla. Artikkelissa esitettiin malli, jonka avulla havainnollistettiin mahdollisten kommunikaatiokatkosten ja suomalaisyrityksen Venäjän-yksikön organisoiminnin

keskinäistä riippuvuutta. Mallia peilattiin tutkimusaineistoon, joka kerättiin suomalaisyritysten viestintäkäytäntöjä Venäjän liiketoiminnassa koskeneessa tutkimushankkeessa 2007–2008.

Aineiston pohjalta voidaan todeta, että Venäjän-yksiköissä useimmat johtotehtävät ja sidosryhmäsuhteet ovat venäläisten käsissä. Poikkeuksena on pääjohtajan tehtävä, joka on hieman useammin suomalaisella. Huomionarvoista on, että kolmanneksessa tapauksista Venäjän-yksikössä ei työskentele lainkaan suomalaisia, eli yhteydet kohdemarkkinaa ja paikallisiin sidosryhmiin ovat täysin yksikön venäläisen henkilöstön varassa. Kun huomioidaan vielä se, että Venäjän-yksikössä mahdollisesti työskentelevällä suomalaishenkilöstöllä on harvoin sujuva venäjän kielen taito, yrityksen Venäjää koskeva kieli- ja kulttuuriosaaminen on venäläisen henkilöstön hallussa.

Kun verrataan kielitaitoon ja kulttuuriin liittyviä ongelmia muihin Venäjän-liiketoiminnassa koettuihin haasteisiin, voidaan todeta, että kyselymme vastauksissa kielitaito sijoittuu ”ongelmalistan” kärkiviisiikkoon ja kulttuuri-erot hieman alemmaksi. Listan kärjessä ovat Venäjän julkisen sektorin toimintaan liittyvät kysymykset, kuten byrokratia, tullauskäytännöt ja korruptio. Myös henkilöstön saatavuus oli haaste aineiston keruun ajankohtana, jolloin Venäjän nousukausi oli kuumimmillaan. Näitä tuloksia voidaan kuitenkin tarkastella alussa esittämiemme viestinnän laatuun vaikuttavien teoreettisten pohdintojen valossa sekä muuta tutkimusaineistoamme vasten ja näin havaita, että kieli- ja kulttuuritekijät ovat implisiittisesti läsnä useimmissa Venäjän-liiketoiminnan ongelmatilanteissa. Toimittaessa Venäjän julkisen sektorin kanssa on välttämätöntä ensinnäkin hallita venäjän kieli ja toiseksi tuntee paikallinen toimintakulttuuri.

Varsinaiset kieleen ja kulttuuriin liittyvät ongelmat näyttäytyvät aineistossa sekä suomalaisten puutteellisena venäjän kielen taitona että venäläisten riittämättömänä englanninosaamisena. Käytännössä Venäjän- ja Suomen-yksiköiden välinen viestintä tapahtuukin yhdistelemällä

englantia, suomea, venäjää ja tulkkausta kielestä toiseen. Viestintä yksiköiden välillä on harvoin ongelmatonta. Haasteita aiheuttavat kielitaidon lisäksi liiketoimintakulttuurin erot suomalaisen ja venäläisen henkilöstön välillä. Vaikka osapuolilla olisikin yhteinen kieli, viestin perillemeno saattaa olla epävarmaa eri kulttuuritaustoista johtuen. Toisaalta kielimuurin taakse voi piiloutua – ei ole aina selvää ”eikö ymmärretty vai eikö haluta ymmärtää”. Paikalliseen toimintatapaan on helppo vedota ja täten mahdollisesti välttää hankalaksi koetut vaatimukset.

Kommunikaatiokatkoksia aiheuttavat siis sekä kielelliset että kulttuuriset tekijät. Yhteinen kieli ei auta, mikäli osapuolten tavat välittää tietoa poikkeavat toisistaan. Yhtenä esimerkkinä on kirjallisen ja suullisen viestinnän merkitys. Suomalaiseen organisaatiokulttuuriin kuuluu tietojen raportointi kirjallisessa muodossa, kun taas venäläisessä kulttuurissa kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä on suurempi merkitys.

Kun tarkastelemme empiiristä aineistoamme käsitteellistä malliamme vasten, voimme todeta, että suomalaisyritysten Venäjän-toiminnoissa yleisempiä vaikuttavat olevan vaihtoehto A:n mukaiset asetelmat, toisin sanoen Venäjän-yksikön organisointi siten, että sen toiminnasta ja suhteista kohdemarkkinaa ja paikallisiin sidosryhmiin vastaa venäläinen johto. Tätä asetelmaa korostaa vielä se, että Venäjän-yksikössä mahdollisesti työskentelevä suomalaishenkilöstö harvoin osaa sujuvasti tai riittävästi venäjää. Tämä toimintamalli vastaa sitä, mitä on esitetty monikansallisten yritysten viestinnästä ja kulttuuriosaamisesta (ks. Ferner 2000; Piekkari 2009): yleistä on, että kohdemarkkinan kieli- ja kulttuuriosaaminen on delegoitu paikalliselle tytäryritykselle. Haasteena onkin se, miten markkinatietoa saadaan riittävästi välitettyä Suomen emoyhtiöön.

Markkinaorientaation viitekehyksessä tarkasteltuna edellä kuvattu tilanne saattaa merkitä sitä, että Venäjän-yksikön markkinaorientaatio on mahdollisesti hyvinkin vahva. Ei ole kuitenkaan lainkaan varmaa, että se kanavoituu Suomen emoyhtiöön riittävän tehokkaasti mahdollistaak-

seen innovatiivisen vastaamisen Venäjän markkinatilanteen ja toimintaympäristön usein nopeisiin muutoksiin. Tutkimuksemme valossa kantona kaskessa voi olla nimenomaan yrityksen sisäisen viestinnän laatu, johon vaikuttaa Suomen- ja Venäjän-yksiköiden välisen kielimuurin lisäksi osapuolten erilainen kulttuuriosaaminen. Se voi näkyä toimintakulttuurin eroina ja hankaloittaa viestien perille menoa. Viestinnän laadun varmistaminen edellyttää ensinnäkin sitä, että Venäjän-yksikön venäläinen henkilöstö pystyy ”tulkaamaan” omaamansa tiedon tehokkaasti ja hyödynnettävään muotoon. Toiseksi on tärkeää, että Suomen-yksikön suomalaisella henkilöstöllä on riittävä Venäjän markkinaa koskeva kulttuuriosaaminen, jotta se pystyy suodattamaan ja muuntamaan saamansa tiedon sellaiseen muo-

toon, että se edistää innovaatiotoimintaa – tai ei ainakaan missään tapauksessa hankaloita sitä. Keskeistä on, että Venäjän-toiminnot koettaisiin koko organisaation yhteisenä projektina, sen sijaan että ne ovat muutaman avainhenkilön varassa. Ääritapauksessa yrityksen ylin johto ei edes halua ottaa vastaan tietoa kaikesta Venäjällä tapahtuvasta, mikä on tehokas este markkinatiedon välittymiselle.

Tutkimuksemme ei tällä kertaa tarkasteltu sitä, miten vaihtoehdot toimintamallit ja viestintäkäytännöt vaikuttavat yrityksen tulokseen ja kilpailukykyyn. Jatkossa onkin syytä paneutua siihen, mikä vaikutus tunnistamillamme kommunikaatiokatkoksilla on suomalaisyritysten kykyyn innovoida Venäjän markkinoilla kilpailukykyisiä tuotteita.

Lähteet

- Andersen, Helle & Rasmussen, Erik S. (2004), The Role of Language Skills in Corporate Communication. – *Corporate Communications* 9:3, 231–242.
- Brown, Shona L & Eisenhardt, Kathleen M. (1995), Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions. – *Academy of Management Review* 20:2, 348–378.
- CEMAT (2009), Venäjän Talousnäkömät. <http://www.hse.fi/talousnakymat>.
- Charles, Mirjaliisa & Louhiala-Salminen, Leena (painossa), Suomalais-ruotsalaiset yritysfuusiot: Kenen kieltä puhutaan – missä kulttuurissa toimitaan? – *Sanojen valta ja vallan sanat. Tutkimusohjelma Kahden puolen Pohjanlahtea, osa 4*. Toim. Olli Kangas & Helena Kangasharju. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Ferner, Anthony (2000), The Underpinnings of ‘Bureaucratic’ Control Systems: HRM in European Multinationals. – *Journal of Management Studies* 37:4, 521–539.
- Gerritsen, Marinel & Nickerson, Catherine (2009), BELF: Business English as a Lingua Franca. – *The Handbook of Business Discourse*. Ed. Francesca Bargiela-Chiappini. Edinburgh: EUP, 180–192.
- Harzing, Anne-Wil (2001), Who’s in Charge? An Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries. – *Human Resource Management* 40:2, 139–158.
- Jiménez-Jimenez, Daniel & Sanz Valle, Raquel (2008), Fostering Innovation: The Role of Market Orientation and Organizational Learning. – *European Journal of Innovation Management* 11:3, 389–412.
- Karhunen, Päivi & Kosonen, Riitta & Leivonen, Antti (2003), *Osaamisen siirtyminen suomalais-venäläisissä tuotantoalliansseissa: Tapaustutkimuksia Pietarista ja Leningradin alueelta*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-53. Helsinki: HSE Print.

- Karhunen, Päivi & Louhiala-Salminen, Leena (2008) "It's Always English – Isn't It" An Exploratory Study on Language Use in Finnish Exports to Russia. – *CD Proceedings of the 34th EIBA Annual Conference "International Business and the Catching up Economies: Challenges and Opportunities"*, Tallinn, Estonia, December 11–13, 2008.
- Karhunen, Päivi & Löfgren, Joan & Kosonen, Riitta (2008), Revisiting the Relationship between Ownership and Control in International Business Operations: Lessons from Transition Economies. – *Journal of International Management*, Special Issue: International Business and Institutional Development in Central and Eastern Europe 14:1, 78–88.
- Kosonen, Riitta (2008), Henkilösuhteet ja epävirallinen vaikuttaminen venäläisessä liiketoiminnassa. – *Suhteiden Venäjä*. Toim. Suvi Salmenniemi & Anna Rotkirch. Helsinki: Gaudeamus, 93–121.
- Levada-tsentr (2008), Znaniye inostrannyh jazykov v Rossii. Lehdistöiedote 16.9.2008.
- Louhiala-Salminen, Leena & Charles, Mirjaliisa & Kankaanranta, Anne (2005), English as a Lingua Franca in Nordic Corporate Mergers: Two Case Companies. – *English for Specific Purposes. Special issue: English as a Lingua Franca International Business Contexts* 24:4, 401–421.
- Mikkola, Olli-Matti & Bloigu, Katia & Karhunen, Päivi (2008) *Venäjä-osaamisen luonne ja merkitys kansainvälisissä suomalaisyrityksissä*. Helsingin kauppakorkeakoulun sähköisiä työpapereita W-460. <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/wp/w460.pdf>
- Narver, John C & Slater, Stanley F (1990), The effect of a market orientation on business profitability. – *Journal of Marketing* 54:4, 20–35.
- Piekkari, Rebecca (2009), Kulttuuriosaamisen ulkoistaminen monikansallisissa yrityksissä. – *Kulttuuriosaaminen: tietotalouden taitolaji*. Toim. Liisa Uusitalo & Maria Joutsenvirta. Helsinki: Gaudeamus, 151–163.
- Sandvik, Izabela Leskiewicz & Sandvik, Kåre (2003), The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance. – *International Journal of Research in Marketing* 20, 355–376.
- Uusitalo, Liisa (2009) Johdanto. – *Kulttuuriosaaminen: tietotalouden taitolaji*. Toim. Liisa Uusitalo & Maria Joutsenvirta. Helsinki: Gaudeamus, 7–16.
- Zhou, Kevin Zheng & Brown, James R & Dev, Chekitan S & Agarwal, Sanjeev (2007), The Effects of Customer and Competitor Orientations on Performance in Global Markets: A Contingency Analysis. – *Journal of International Business Studies* 38:2, 303–319.

Haastattelut

- Suomalaisyrittäjien Venäjän-liiketoiminnan johtaja 18.4.2008. Henkilökohtainen haastattelu Helsingissä, haastattelijana tutkimusavustaja Katia Bloigu.
- Venäjällä toimivan suomalaisyrityksen toimitusjohtaja 19.4.2008. Henkilökohtainen haastattelu Helsingissä, haastattelijana tutkimusavustaja Katia Bloigu.
- Venäjällä toimivan suomalaisyrityksen vientijohtaja 25.4.2008. Henkilökohtainen haastattelu Helsingissä, haastattelijana tutkimusavustaja Katia Bloigu.