

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Mikko Sirviö

PK-YRITYKSEN ETABLOITUMINEN VENÄJÄLLE

Opinnäytetyö
Joulukuu 2014



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2014
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800

Tekijä
Mikko Sirviö

Nimeke
Pk-yrityksen etabloituminen Venäjälle

Tiivistelmä

Venäjä on ollut Suomelle jo useiden vuosikymmenten ajan tärkeä kauppakumppani. Suomalaiset yritykset ovat hakeneet toiminnalleen kasvua Venäjän suurilta markkinoilta ja tänä päivänä maassa on jo noin 700 suomalaista yritystä. Huolimatta pitkistä perinteistä Venäjän markkinat sisältävät useita erityispiirteitä, jotka tekevät etabloitumisesta pk-yrityksille haasteellisen. Näiden erityispiirteiden ja riskien huomiotta jättäminen voi aiheuttaa yritykselle toiminnan hankaloitumista ja taloudellisia menetyksiä. On tärkeää, että Venäjän-kaupan aloittava yritys valmistautuu etabloitumiseen huolellisesti selvittämällä mahdollisemman monet haasteet ja riskit etukäteen. Myös etabloitumisprosessin vaiheet tulee tiedostaa jo etukäteen. Etabloitumisprosessin ja Venäjän-kaupan haasteiden lisäksi opinnäytetyössä käsitellään Venäjän talouden tilaa. Venäjä on suuri maa, minkä vuoksi sen alueelliset erot on otettava huomioon. Tämän vuoksi työssä käsitellään myös Venäjän keskeisimpiä talousalueita ja niiden erityispiirteitä.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Venäjälle etabloitumisen prosessia ennen kaikkea yrityksen perustamisen näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena on tuoda esille keskeisimpiä Venäjän liiketoimintaan liittyviä haasteita yrityshaastattelujen avulla. Yrityshaastattelussa selvitettiin muun muassa yritysten etabloitumisprosesseja sekä etabloitumiseen ja Venäjällä toimimiseen liittyviä erityispiirteitä.

Venäjän liiketoimintaympäristön, usein äkillisetkin, muutokset voivat aiheuttaa merkittäviä haasteita yritysten toiminnalle. Näihin haasteisiin oikein varautumalla yritys voi kuitenkin aloittaa menestyksekkään liiketoiminnan Venäjällä. Venäjän liiketoiminnan aloittamisessa korostuu ennen kaikkea perinpohjainen valmistelutyö ja luotettavien yhteistyökumppaneiden löytäminen.

Kieli
suomi

Sivuja 58

Asiasanat
Venäjä, etabloituminen, pk-yritys



THESIS
December 2014
Degree Programme in Business Economics
Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6800

Author
Mikko Sirviö

Title
Establishment of SMEs' to Russia

Abstract

Russia has been an important trading partner for Finland for several decades. Finnish companies have applied growth for their operations in Russia's market area, and today there are about 700 Finnish companies in Russia. Despite the long tradition of trading with Russians, the country's market area has lot of specific features and challenges for Finnish SMEs. These specificities and risks could cause complexity and even financial losses among companies. It's important that companies prepare carefully their establishing process in advance. The study focuses on the economic situation in Russia, process of establishing and the challenges of the Russian trade. Russia is a huge country, which is why the regional differences must be taking into account. Therefore, the work also deals with Russia's most important economic regions and their specific features.

The aim of this study is to examine the process of establishment, above all the establishment from subsidiary's point of view. In addition, the aim is to present the main challenges included in Russian business by way of the company interviews. The company interviews examined processes of establishments and special features and challenges in Russia's trade.

Russian business environment may change abruptly, and that's way SMEs may have significant challenges in their operations. SMEs can start successful business in Russia if companies preparing correctly to these challenges. Preparation work and trusted partners are important when SMEs start trade and business in Russian's market.

Language
Finnish

Pages 58

Keywords
Russia, establishing, SME

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön taustaa	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne.....	6
1.3	Opinnäytetyön menetelmät	7
1.4	Toimeksiantaja	8
2	Venäjän liiketoimintaympäristö	9
2.1	Venäjän taloudellinen tilanne.....	11
2.2	Venäjän hallinto ja politiikka	13
2.3	Venäjän talouden tulevaisuus.....	15
2.4	Pietarin toimintaympäristö	16
2.5	Moskovan toimintaympäristö.....	19
2.6	Venäjän muut alueet.....	21
3	Yrityksen kansainvälistyminen	24
3.1	Etabloituminen Venäjälle.....	25
3.2	Operaatiomuotojen valintaan vaikuttavat tekijät	27
3.3	Tytäryhtiöoperaatiot.....	28
3.4	Tytäryhtiön rooli	30
3.5	Kansainvälistymisen haasteet ja riskit	31
4	Edustustopalvelut Venäjällä.....	33
4.1	Edustustopalvelut	33
4.2	Edustuston perustamisprosessi.....	34
4.3	Käytännön haasteet	34
5	Operaatiomuotona yritys Venäjällä.....	35
5.1	Rajavastuuyhtiö.....	36
5.2	Rajavastuuyhtiön perustamistoimet	37
6	Venäjän toiminnan haasteet ja riskit	39
6.1	Venäjän haasteet etabloituvalle yritykselle.....	40
6.2	Logistiikka ja tullaustoiminnot	42
6.3	Yhteistyökumppaneiden löytäminen ja luotettavuus	44
6.4	Lainsäädäntö ja byrokratia	46
6.5	Henkilöstö ja johto	48
7	Pohdinta.....	50
7.1	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys.....	50
7.2	Opinnäytetyö prosessi	52
	Lähteet	56

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee suomalaisen pk-yrityksen etabloitumista Venäjän markkinoille sekä etabloitumisprosessiin ja Venäjän kauppaan liittyviä haasteita ja riskejä. Työssä käsitellään etabloitumisprosessia ennen kaikkea siitä näkökulmasta, kun pk-yrityksen tavoitteena on kansainvälistyä Venäjän markkinoille oman tytäryhtiön kautta. Venäjän kauppaan liittyviä haasteita on selvitetty yrityshaastattelujen avulla. Lisäksi opinnäytetyössä käsitellään Venäjän liiketoimintaympäristöä.

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Suomella ja suomalaisilla yrityksillä on pitkä historia kaupankäynnistä venäläisten kanssa. Pitkän historian, maantieteellisen läheisyyden ja luotettavan kauppakumppanimaineen vuoksi suomalaisilla yrityksillä on merkittävä kilpailuetu monien muiden maiden yrityksiin verrattuna. Venäjän markkina on hyvin suuri ja paikoin myös äärimmäisen kilpailtu. Lisäksi sen liiketoimintaympäristö sisältää monia erikoispiirteitä ja haasteita suomalaiselle pk-yritykselle. Nämä haasteet ja riskit tulee ottaa huomioon jo etabloitumisen suunnitteluvaiheessa. Suomalaisilla yrityksillä ja niiden tuotteilla on poikkeuksellisen hyvä maine, ennen kaikkea Luoteis-Venäjällä (Suomalainen 2014). Tämä maine ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys, vaan sitä on myös ylläpidettävä, mikä tarkoittaa sitä, että yritysten on toimittava huolellisesti jo etabloitumisen suunnitteluvaiheessa.

Venäjällä toimii tällä hetkellä noin 700 suomalaista yritystä. Vuonna 2012 suomalaiset tytäryhtiöt työllistivät Venäjällä noin 48 300 henkilöä. Tätä enemmän suomalaiset tytäryhtiöt työllistivät vain Kiinassa (69 000) ja Ruotsissa (67 700). Venäjä on ollut merkittävä etabloitumisen kohde suomalaisille yrityksille jo usean vuoden ajan. (Tilastokeskus 2014b.)

Huolimatta Venäjän tämän hetkisistä poliittisista ongelmista, näkevät suomalaiset yritykset Venäjän markkinoilla olevan edelleen potentiaalia pidemmällä tähtäimellä. Vuoden 2014 aikana riskit ja haasteet Venäjän kaupassa ovat kasvaneet. Vuoden aikana poliittisen tilanteen epävakaus Venäjällä on aiheuttanut muun muassa yritysten rahoitus- ja rahaliikenneongelmia. Perinteiset tulliongelmat eivät ole enää yritysten pääasiallinen

haaste ja myös ruplan arvon voimakkaaseen heikentymiseen on varsin hyvin sopeuduttu. Venäjällä jo toimivat suomalaiset yritykset ilmaisevat yleisesti sopeutuneen olemassa oleviin haasteisiin hyvin, mistä kertovat muun muassa investointimäärien pysyminen aiempien vuosien tasolla. (Hänninen 2014.)

Pk-yrityksellä tarkoitetaan yritystä, joka työllistää alle 250 työntekijää ja jonka liikevaihto on vuodessa enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Lisäksi pk-yrityksen tulee täyttää riippumattomuuden määritelmä. Riippumattomia ovat yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus 2014a.)

Etabloitumisella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että yritys asettuu uudelle markkina-alueelle ja aloittaa siellä liiketoiminnan. Etabloituminen voi tapahtua esimerkiksi tytäryhtiön perustamisella kohdemarkkinoille, jossa yritys haluaa toimia. (Taloussanomat 2014.)

Oma kiinnostukseni Venäjää ja Venäjän-kauppaa kohtaan on suuri. Olin opiskelemassa Pietarissa lukuvuoden 2013-2014, mikä tuki opinnäytetyön tekoa ja lisäsi ennestään kiinnostusta aiheeseen. Vaihto-opiskelujakson aikana Pietarissa tein useita yrityshaastatteluja suomalaisissa yrityksissä aiheeseen liittyen.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne

Opinnäytetyössä selvitetään Venäjän liiketoimintaympäristöä ja etabloitumisprosessia. Lisäksi pyritään selvittämään keskeisimpiä etabloitumiseen ja Venäjällä toimimiseen liittyviä haasteita. Näitä teemoja käsitellään ennen kaikkea siitä näkökulmasta, että yritys perustaa tytäryhtiön kohdemarkkinoille. Liiketoimintaan Venäjällä liittyviä erityispiirteitä ja haasteita käsitellään yrityshaastattelujen avulla. Tavoitteena oli haastatella mahdollisemman monen eri toimialan yrityksiä, jotta näkemyksiä ja esimerkkejä saataisiin mahdollisemman monesta eri näkökulmasta. Jokainen haastattelu oli tarkoitus suorittaa ennalta määriteltyjen teemakysymysten mukaan keskustellen.

Tavoitteena oli, että ne yritykset, joilla kiinnostusta Venäjän-kauppaa kohtaan on, voivat saada hyödyllistä tietoa niin Venäjän liiketoimintaympäristöstä, etabloitumisproses-

sista kuin Venäjällä toimintaan liittyvistä keskeisimmistä haasteista. Venäjän liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Tämä opinnäytetyö pyrkii esittämään ajankohtaisia ja keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat suomalaisen pk-yrityksen toimintaan Venäjällä.

Raportti etenee siten, että johdannon jälkeen toisessa luvussa käydään läpi Venäjän liiketoimintaympäristöä ja talouden näkymiä. Luvussa keskitytään tarkemmin Pietarin ja Moskovan toimintaympäristöihin. Kolmannessa luvussa käsitellään yrityksen kansainvälistymistä oman yksikön eli tytäryhtiön perustamisen näkökulmasta sekä yleisesti kansainvälistymiseen liittyviä riskejä. Neljännessä luvussa käsitellään edustustopalvelun käyttämistä Venäjälle etabloitumisen muotona. Edustustopalvelu on varsin kevyt tuotintamuoto aloittaa liiketoimintaa Venäjällä ja se voi olla askel kohti tytäryhtiön perustamista kohdemaahan. Viidennessä luvussa käsitellään puolestaan tytäryhtiötä etabloitumismuotona Venäjälle. Luvussa keskitytään ennen kaikkea rajavastuuyhtiömuotoon, sillä se on erinäisistä syistä kaikkein suosituin ulkomaisten yhtiöiden yhtiömuoto Venäjällä. Kuudennessa luvussa käsitellään, ennen kaikkea, yrityshaastattelujen kautta Venäjän-kauppaan liittyviä keskeisimpiä erityispiirteitä ja haasteita, joita suomalaiset yritykset ovat kohdanneet. Viimeisessä, seitsemännessä luvussa käydään läpi omaa pohdintaa aiheeseen liittyen.

1.3 Opinnäytetyön menetelmät

Opinnäytetyössä on teoriaosuuden lisäksi yrityshaastatteluista koostettu osuus, joka käsittelee Venäjällä liiketoimintaan liittyviä haasteita. Opinnäytetyössä haluttiin esittää Venäjällä toimivien yritysten konkreettisia kokemuksia liiketoiminnasta ja haasteista. Haastatteluissa käytettiin ennalta suunniteltuja teemakysymyksiä, mutta haastattelut etenivät kuitenkin keskustellen. Tämän vuoksi haastattelut tehtiin laadullista menetelmää käyttäen.

Haastatteluja tehtiin yhteensä seitsemässä eri yrityksessä. Näistä haastatteluista kuusi tehtiin Pietarissa ja yksi Joensuussa. Haastatteluista jokainen tehtiin yrityksen edustajan kanssa, jolla on keskeinen asema yrityksen liiketoiminnassa. Jokainen haastateltava oli Suomen kansalainen, mutta oli työskennellyt jo useamman vuoden ajan Venäjällä tai ollut mukana Venäjän-kaupassa. Haastateltavista yrityksistä neljä oli Venäjän-kaupan asiantuntijayritystä, jotka tarjoavat muun muassa etabloitumispalveluja ulkomaisille

yrittäjille. Lisäksi haastateltiin kolmea palvelualan yritystä, jotka ovat toimineet Venäjällä jo useamman vuoden.

Opinnäytetyöhön liittyvä ensimmäinen haastattelu tehtiin Pietarissa, lokakuussa 2013 Konsu Accountor Group-yrityksessä. Yritys tarjoaa muun muassa taloushallinnon ja juridiikan alan palveluja Venäjälle etabloituneille yrityksille. Haastateltavana toimi yrityksen markkinoinnin ja myynnin johdossa toimiva Pertti Särösalo. Toinen haastattelu tehtiin joulukuussa 2013 silloisen Itä-Suomen Businessedustuston (ISBE) Pietarin toimiston päällikön Maria Leontievan kanssa. Myös ISBE tarjosi etabloitumispalveluja yrityksille, mutta kesällä 2014 sen palvelut siirrettiin Suomalais-Venäläiselle kauppakamarille. Kolmas haastattelu tehtiin puolestaan tammikuussa 2015 Joensuussa. Tällöin haastateltiin Arcusys Oy:n toimitusjohtajaa Jussi Hurskaista. Arcusys Oy on joensuulainen tietotekniikanalan palveluyritys ja sillä on tytäryhtiö Petroskoissa. Loput neljä haastattelua tehtiin Pietarissa keväällä 2015, tammikuun ja maaliskuun välisenä aikana. Haastateltavat olivat etabloitumispalveluja suomalaisille yrityksille tarjoava Suomalais-Venäläisen kauppakamarin (SVKK) aluejohtaja Tarmo Suomalainen, kouvoolalaisen insinööritoimiston CTS Engtecin tytäryhtiön pääjohtaja Seppo Mäkinen, palvelualaa edustavan SOL:n Venäjän yhtiön pääjohtaja Janne Häyrinen ja konsultointiyritys Awara Groupin partneri Mika Kokkonen.

Kaikki haastattelut suoritettiin yrityksissä paikanpäällä ja ne nauhoitettiin. Haastattelut suoritettiin keskustellen, kuitenkin ennalta määritellyjä teemakysymyksiä noudattaen. Haastattelujen keskeisimmät teemat olivat yrityksen etabloitumisprosessin vaiheet ja siihen liittyvät haasteet, kohdemarkkina-alueen liiketoimintaympäristö, liiketoimintaympäristön erityispiirteet ja Venäjän-kaupan keskeisimmät haasteet yrityksen kannalta. Jokainen haastattelu kesti noin yhdestä tunnista puoleentoista tuntia.

1.4 Toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön aiheen sain toimeksiantona Pohjois-Karjalan kauppakamarilta, joka omalta osaltaan pyrkii lisäämään Pohjois-Karjalan alueen yritysten Venäjän-kauppaa. Kauppakamarin vuosittain tekemien Venäjä-barometrien mukaan yrityksillä on kiinnostusta liiketoiminnan aloittamiseen Venäjällä, mutta yrityksillä on myös paljon epäselvyyksiä ja ennakkoluuloja Venäjällä liiketoiminnan harjoittamista kohtaan. Usein

myös uskotaan ettei yrityksen olemassa olevat resurssit riitä etabloitumiseen kohdemaa-

han.

Aiheeseen liittyvää ohjeistusta sain ennen kaikkea Pohjois-Karjalan kauppakamarin yritysneuvojalta, Pekka Salolta, joka työskentelee aktiivisesti Lisää Potkua Venäjän Kauppaan -projektissa. Projektin toteuttajana ovat yhdessä Pohjois-Karjalan kauppakamari ja Joensuun Seudun Kehittämiskeskus Oy. Projektin päätavoite on osittain sama kuin tämän opinnäytetyön; lisätä yritysten taitoja käydä kauppaa venäläisten kanssa sekä madaltaa yritysten kynnystä aloittaa Venäjän-kauppa.

2 Venäjän liiketoimintaympäristö

Itänaapurimme Venäjä on pinta-alaltaan, joka on yli 17 miljoonaa neliökilometriä, maailman suurin ja maailman yhdeksänneksi väkirikkain valtio. Väkiluku on yli 143 miljoonaa, joista vuonna 2002 tehdyn väestölaskennan mukaan venäläisiä oli noin 80 prosenttia. Venäjä on varsin monikansallinen yhteiskunta, sillä siellä asuu lähes 160 eri etnistä ryhmää, näistä merkittävimpänä tataarit (3,8 %), ukrainalaiset (2 %), baskiirit (1,2 %), tshuvassit (1,1 %) sekä valkovenäläiset, armenialaiset, tshetsheenit ja karjalaiset. Vaikka Venäjän väestömäärä on suuri, väestötiheys on matala valtion suuren pinta-alan vuoksi. Tiheimmillään väestöä asuu Euroopan puolella eli Ural-vuorten länsipuolella sekä Lounais-Siperiassa. Myös Venäjällä suurin osa väestöstä asuu kaupungeissa, joista suurimmat ovat Moskova (noin 10,5 miljoonaa asukasta) ja Pietari (noin 5 miljoonaa asukasta). Lisäksi Venäjällä on yksitoista muuta miljoonakaupunkia, joissa asuu 1-2 miljoonaa ihmistä. (Tiri ym. 2009, 8.)

Venäjä on tänä päivänä Suomen tärkein kauppakumppani ja sen markkina-alue tulee tulevaisuudessakin olemaan Suomelle ja suomalaisille yrityksille erittäin tärkeä. Venäjä on rajanaapurimme ja siellä, ennen kaikkea Luoteis-Venäjällä, suhtaudutaan suomalaisiin pääosin erittäin positiivisesti. Voikin olla, ettei missään muualla maailmassa suomalaisilla yrityksillä, ennen kaikkea pienillä ja keskisuurilla, ole yhtä suurta suhteellista etua muiden maiden kilpaileviin yrityksiin verrattuna kuin Venäjällä. (Honkanen 2011, 17.) Pitkän historian, maantieteen ja luonnonolojen johdosta meillä on paljon kokemusta Venäjästä, venäläisistä ja Venäjällä toimimisesta. Nämä tarjoavat meille suomalaisille maltillisuutta ja ymmärrystä naapuriamme kohtaan, millaista kaikilla muilla ei ehkä ole.

Tämän vuoksi pystymme tulevaisuudessakin näkemään itänaapurimme mahdollisuudet ja uhkat järkevässä mittakaavassa. (Sutela 2012, 371.)

Aivan tarkkaa suomalaisten yritysten määrää Venäjällä on vaikea sanoa. Suomalais-Venäläisen kauppakamarin aluejohtajan Tarmo Suomalaisen mukaan Venäjällä toimii tällä hetkellä yhteensä noin 700 suomalaista yritystä. Suurin osa, noin 400 toimii Pietarissa, Moskovassa noin 300 ja lisäksi Jekaterinburgissakin noin 50 suomalaista yritystä. Näiden lisäksi ympäri Venäjää toimii joitain yksittäisiä suomalaisia yrityksiä aina Itä- ja Etelä-Venäjää myöten. Suomalaisen mukaan suomalaisten yritysten määrä Venäjällä on pysynyt viime vuodet varsin vakiona, mutta tietynlainen vaihtuvuus on kuitenkin jatkuvaa. Tiettyinä aikoina esimerkiksi eri toimialan yritykset ovat vahvemmin etabloitumassa maahan kuin jonkin toisen toimialan. (Suomalainen 2014)

Viime vuosina Venäjän markkinat on arvioitu yhdeksi maailman houkuttelevimmista. Toisaalta maan talouden kasvu on erittäin riippuvainen raaka-aineiden hinnan kehityksestä ja rakenteelliset kehitystarpeet ovat edelleen mittavat, jotta talouden monipuolistaminen onnistuisi. (Honkanen 2011, 19.) Usein Venäjästä puhutaan arvaamattomana naapurina ja sen liiketoimintaympäristöä kuvataan äkillisesti muuttavana. Nämä pitävät hyvin paikkaansa, sillä pelkästään tämän opinnäytetyön tekemisen aikana Venäjän taloudessa ja poliittisessa tilanteessa on vallinnut monenlaisia muutoksen tuulia. Ottaesani ensi askeleet työn suhteen kesällä 2013, Venäjän talouskasvun osattiin ennustaa hiipuvan aiempien vuosien vahvasta kasvusta, mutta tämän uskottiin olevan vain hetkellistä ja usko tulevaisuuteen ja paluu vahvan kasvun tielle oli luja. Lisäksi Venäjällä ja maailmalla odotettiin kuumeisesti helmikuussa 2014 alkavia Sotshin talviolympialaisia, joilla uskottiin olevan positiivinen vaikutus maan talouteen ja ulkomaankauppasuhteisiin. Olympialaisten uskottiin muuttavan Venäjän toimintaympäristöä positiiviseen suuntaan, ainakin jollain tapaa. Olympialaisten todelliset vaikutukset jäivät kuitenkin pimentoon, sillä heti kilpailujen jälkeen puhkesi kriisi Krimillä, jonka vaikutus muutti jälleen maan toimintaympäristöä. Vuonna 2014 Venäjällä elettiin, ainakin hetkellisesti, poikkeuksellisen epävarmaa aikaa.

Vuoden aikana on siis tapahtunut hyvin paljon ja monet ennusteet ovat muuttuneet. Vaikka viime aikaiset muutokset Venäjän toimintaympäristössä ovat huomattava haaste suomalaiselle pk-yritykselle, tarjoaa sen toimintaympäristö edelleen hyvin potentiaalisia kasvun mahdollisuuksia.

2.1 Venäjän taloudellinen tilanne

Venäjä on poikkeuksellinen talous. Sillä on maailman suurimmat metsävarat, suurimmat maakaasuesiintymät ja se on maantieteellisesti maailman suurin valtio levittyen yhdelletoista eri aikavyöhykkeelle (Tiri 2009, 8-12). Vaikka talous on koko maailman mittakaavassa hyvin suuri ja budjettipolitiikkakin on kunnossa, maan rakenteelliset ongelmat ovat vielä huomattavan suuret. Sen talous toimii tällä hetkellä varsin lähellä sen potentiaalista tasoa, niinpä nopeampi kasvu vaatisi suurempia rakenteellisia uudistuksia ja mittavia kehitystoimenpiteitä. (Solanko 2014, 3-11.)

Venäjän vahvaa talouskasvua 2000-luvulla edesauttoivat ennen kaikkea öljyn maailmanmarkkinahinnan nousu, ulkomaisten investointien lisääntyminen, kulutustuotteiden kysynnän kasvu ja poliittinen vakaus. Huolimatta maailmantalouden ongelmista, Venäjän talouden vuosittainen kasvuvauhti vuosina 2000-2008, oli keskimäärin seitsemän prosenttia. Venäjän talous nousikin tänä aikana maailman 7. suurimmaksi. (Tiri ym. 2009, 12.)

Venäjän talouden rakenteesta palvelusektori kattaa 58 prosenttia, teollisuus 38 prosenttia ja maatalous 4 prosenttia. Venäjällä aiemmin talouskasvun moottorina toiminut yksityinen kulutus on taantunut viime vuosina palkkojen kasvun hidastuessa ja kiristyneiden kulutusluottoehtojen myötä. Lisäksi investoinnit kotimaisen tuotannon parantamiseen ovat rajoittuneet heikentyneen rahoitussaatavuuden ja korkean korkotason vaikutuksesta. Ukrainan kriisi käynnisti myös poikkeuksellisen suuren pääomapaon Venäjältä. Pääomapaon myötä investointien määrä on taantunut. (Ulkoministeriö 2014, 7.)

Vielä kaksi vuotta sitten, vuonna 2012 Venäjän bruttokansantuotteen (BKT) kasvu oli lähes 5 prosentin vauhdissa, kun vuonna 2013 se kasvoi enää 1,3 prosenttia ollen noin 2113 miljardia yhdysvaltojen dollaria (mrd. USD). Tämä tarkoittaa, että bruttokansantuote henkeä kohden oli 18 100 dollaria vuonna 2013. Vuonna 2014 talouden kasvun arvioidaan eri lähteiden mukaan hidastuvan edelleen, jopa alle puoleen prosenttiin. Tätä kasvun heikkenemistä selittää ennen kaikkea kotimaisen kysynnän kasvun hidastuminen, investointien väheneminen sekä öljyn hinnan laskeminen. Vaikka maailmantalouden ja -kaupan kasvun vilkastuminen tukee myös Venäjän talouskasvua, tämän hetken sisä- ja ulkopoliittiset ongelmat, ennen kaikkea Krimin tapahtumat, syövät maan talouden kasvun mahdollisuuksia tuntuvasti. Krimin ongelmat vaikuttavat ennen kaikkea

siihen, että merkittäviä investointeja lykätään. (Suomen Pankki 2014a, 1-2. & Ulkoministeriö 2014, 7.)

Venäjän kansalaisten keskipalkka on kasvanut tasaisesti jo useamman vuoden ajan. Maailman laajuisen finanssikriisin kovimman vaiheen jälkeen vuonna 2009 venäläisten keskipalkka oli kuukaudessa vain 422 euroa. Keskiluokan huomattavasta vaurastumisesta kertoo se, että vuonna 2013 venäläisten keskipalkka oli jo 708 euroa. Finanssikriisin jälkeen myös Venäjän vähittäiskaupan myynti kasvoi tasaisesti muutaman vuoden ajan. Vuonna 2010 myynti kasvoi 6,4 prosenttia, 2011 7,0 prosenttia ja vielä 2012 5,9 prosenttia. Vuonna 2013 vähittäiskaupan myynnin kasvu supistui 3,9 prosenttiin. Työttömyys Venäjällä on varsin matala ja se on laskenut viimeisten vuosien aikana. Vuonna 2013 se oli 5,6 prosenttia ja vuoden 2014 toukokuussa vain 4,9 prosenttia. (Suomen Pankki 2014b.)

Solankon (2014, 4-5) mukaan keskimääräinen venäläinen on tänä päivänä vauraampi kuin kenties koskaan aiemmin ja maan julkinen talous on varsin hyvin tasapainossa finanssikriisiin jälkeenkään. Lisäksi Venäjän velkaantuminen ulkomaille on ollut maltillista, mutta hän kuitenkin korostaa nopean kasvun ajan olevan jo ohitse. Ennen finanssikriisiä Venäjän talous kasvoi keskimäärin 7,3 prosenttia, mutta vuoden 2010 lopusta vuoteen 2014 se kasvoi enää noin 3,5 prosenttia. Venäjän valtion velka on tällä hetkellä varsin maltillinen ja sillä on varsin mittava varallisuus rahastoituna. Suomen Pankin (2014b) tilaston mukaan, Venäjän Federaation valtion velka oli vuoden 2014 ensimmäisellä neljänneksellä vain noin 11 prosenttia sen bruttokansantuotteesta (BKT).

Venäjän talous nojaa vahvasti energiasektoriin. Öljyn ja kaasun osuus valtion budjettituloista on noin 50 prosenttia ja viennistä peräti 70 prosenttia. Venäjällä on maailman suurimmat kaasuvarat, jotka kattavat tällä hetkellä noin neljänneksen koko maailman kaasuvaroista. Se on Yhdysvaltojen ohella maailman merkittävin maakaasuntuottaja ja maailman suurin maakaasun viejä. Maakaasun vienti on kuitenkin rajoitettu yksinoikeudella valtionyhtiö Gazpromille, jonka pääasiallinen markkina-alue, noin 70 prosenttia sen viennistä, on Euroopan unioni. Euroopan heikentyneen taloustilanteen, Gazpromin pitämän korkean kaasihinnan ja alan kilpailijoiden määrän kasvun vuoksi venäläisen kaasun kysyntä on viime vuosina heikentynyt hieman Euroopassa. Venäjä on myös maailman suurin öljynviejä ja se kuuluu maailman kärkeen öljyntuotannossa yhdessä Saudi-Arabian ja Yhdysvaltojen kanssa. Tällä hetkellä peräti 80 prosenttia Venäjän ölj-

jynviennistä suuntautuu Eurooppaan. Maan suurimmat öljy-yhtiöt ovat valtion omistama Rosneft ja yksityinen Lukoil. Tulevaisuudessa Venäjä pyrkii vähentämään Euroopan riippuvuutta kaasun- ja öljynviennistä ja kasvattamaan erityisesti Aasian osuutta. (Ulkoasiainministeriö 2013.)

2.2 Venäjän hallinto ja politiikka

Viime vuosien aikana Venäjän lainsäädäntöä on kehitetty ja muutettu huomattavalla tavalla. Ennen kaikkea normien monitasoisuus ja näiden osittainen ristiriitaisuus ja voi aiheuttaa tulkintaepäselvyyksiä ulkomaisille yrityksille viranomaisten kanssa. Lakien lisäksi viranomaisten antamat ohjeistukset ja määräykset ovat olennaisia eikä niiden huomiotta jättäminen ole viisasta. Parasta onkin selvittää yritystä koskevat lait ja säädökset ja toimia niiden mukaisesti. (SVKK 2014a)

Venäjän hallintojärjestelmää voidaan kutsua semipresidentiaaliseksi, jossa presidentti on valtionpäämies ja valitsee sekä nimittää pääministerin. Pääministeri on hallituksen johtaja. Liittovaltio on muodostettu edustuksellisen demokratian periaatteiden mukaan. Venäjän valtion hallintoa säädellään vallan kolmijako-opin mukaisesti perustuslain määrittelemällä tavalla. Lainsäädäntövalta kuuluu kaksikamariselle liittokokoukselle, joka muodostuu 450-jäsenisestä valtioneuvostosta, ja liittoneuvostolle. Toimeenpanovalta kuuluu presidentille. Lisäksi presidentti toimii muun muassa armeijan ylipäällikkönä, nimittää ja erottaa ministerit ja muut merkittävät virkamiehet. Presidentti johtaa myös hallituksen kokouksia ja määrittää valtion sisä- ja ulkopolitiikan. Venäjän Federaation oikeusministeri hallinnoi puolestaan oikeuslaitosta. Maassa on kolme tuomioistuinastetta: alin aste, keskiaste ja ylin aste. Perustuslaki edustaa valtion ylimpää laillista dokumenttia sekä toimii yhteiskuntasopimuksena maan kansalaisille. (Tiri ym. 2009, 9-11)

Venäjän valtiollisessa duumassa istuu maan valtapuolue Yhtenäinen Venäjä sekä kolme muuta Kremlille lojaalia puoluetta. Seuraavat duumavaalit järjestetään vuonna 2016 ja paikallisvaalit vuonna 2014. Presidentti Vladimir Putinin nykyinen valtakausi ulottuu vuoteen 2018. Tällä hetkellä Putinin suosio on edelleen varsin korkea Ukrainan kriisin ja Venäjän ja lännen kiristyneiden suhteiden vallitessa. Venäjän hallituksen, jota kannattaa noin puolet kansasta, suurena tavoitteena on talous- ja sosiaalipoliittisten uudistusten toteuttaminen. Ennen kaikkea maan heikentyvä taloustilanne, monien alueiden velkaantuminen ja Ukrainan tilanteen epävarmuus aiheuttavat kuitenkin suuria haasteita

hallituksen työlle. Yhteistyösuhteiden jäätyessä länsimaiden kanssa, on Venäjä pyrkinyt kehittämään poliittista ja taloudellista yhteistyötään Aasian päin, muun muassa Kiinan kanssa. Taloudellisen yhteistyön hakeminen muualta on tosin perustelua ilman Ukrainan kriisin tapahtumiakin, sillä tällä hetkellä Venäjän energia- ja raaka-aineriippuvuus Euroopan Unionin alueesta on hyvin suuri. (Ulkoministeriö 2014, 10-13.)

Venäjän Federaatio muodostuu 83 historian saatossa syntyneestä liittovaltiosubjektista, joiden asema suhteessa Federaation keskushallintoon on kuitenkin kaikilla sama. Subjektit ovat: 46 oblastia eli aluetta, 21 tasavaltaa, neljä autonomista piirikuntaa, 9 kraita eli aluepiiriä, yksi autonominen alue sekä Moskovan ja Pietarin kaupungit. Näitä kaikkia voidaan kutsua suomenkielen sanalla alue. (Tiri ym. 2009, 9; SVKK 2014b.)

Alueiden lisäksi Venäjän Federaatio on jaettu kahdeksaan federaatiopiiriin, joissa jokaisessa toimii presidentin valtuuttama ja nimittämä edustaja. Edustaja edustaa federaation alueilla presidenttiä ja varmistaa, että perustuslailliset valtaoikeuden toteutuvat ja että liittovaltiosubjektit toimivat federaation lakien mukaisesti. Muun muassa oikeuslaitos, tulli ja sotilaspierit toimivat näiden kahdeksan hallintopiirin mukaan. (Tiri ym. 2009, 9; SVKK 2014b.)

Venäjän valtion maantieteellinen laajuus näkyy myös aluejaossa ja niiden hallinnollisissa oikeuksissa. Nämä erityisvapaudet ja lainsäädännölliset eroavaisuudet onkin otettava huomioon etabloitumista suunniteltaessa. Honkanen (2009, 27-28) toteaa poliittisen riskin olevan suuri Venäjällä. Hän korostaa kiinnittämään huomiota niin paikallis- että valtiotason lainsäädäntöön ja määräyksiin, jotka voivat vaikuttaa merkittävästikin ulkomaisen yrityksen liiketoimintaan. Yleisesti voidaan sanoa, ettei kaupanteko ja liiketoiminnan harjoittaminen eroa suuresti eri alueilla, mutta markkinoille pääsyn helppouudessa voi olla suuriakin eroavaisuuksia.

Venäjällä tyypillinen vahva keskusvallan ote ja kansallismielisyys ovat vahvistuneet Ukrainan kriisin myötä. Kansalaisyhteiskunnan toiminnan mahdollisuuksia on heikennetty muun muassa tiedotusvälineiden toiminnan ja vapaan poliittisen keskustelun tiukentuneella kontrolloinnilla ja rajoituksilla. (Ulkoministeriö 2014, 12.)

2.3 Venäjän talouden tulevaisuus

Maailmantalouden ja -kaupan kasvusta huolimatta Venäjän talouden kasvu hidastuu edelleen vuonna 2014, sillä Krimin tapahtumat lykkäävät merkittäviä investointeja Venäjällä ja tuonti notkahtaa huomattavasti. Myöskään öljyn hinnan ei uskota nousevan merkittävästi vuosien 2015-2016 aikana. Suomen Pankin siirtymätalouksien tutkimuslaitoksen (Suomen Pankki 2014a, 1.) mukaan Krimin tapahtumien ja öljyn hinnan laskun johdosta kasvu Venäjällä jää vuosina 2014-2016 noin puoleentoista prosenttiin. Tämä kasvuvauhti edellyttää kuitenkin ettei Krimin tapahtumien vaikutukset ole laajoja. Mikäli Venäjällä ei saada keskeisiä järjestelmäuudistuksia toteutettua nopeammin ja laajemmin kuin aiemmin, tulee pidemmän ajan kasvu arvioiden mukaan jäämään noin 2 prosenttiin. (Suomen Pankki 2014a, 1-2.)

Huolimatta Venäjän talouden kasvun heikoista ennusteista, investointi-ilmapiiirin heikkenemisestä ja Ukrainan kriisin aiheuttamista sisä- ja ulkopoliittisista haasteista näkevät suomalaiset yritykset Venäjän edelleen potentiaalisena markkina-alueena. Tämä käy ilmi Suomalais-Venäläisen kauppakamarin (SVKK) teettämästä Venäjän-kaupan barometrin tuloksista. Barometrin haastattelut on tehty 17.3.-26.3.2014 välisenä aikana, jolloin Ukrainan kriisin alkamisesta oli kulunut noin kuukauden verran. Kyselyyn osallistui yhteensä 302 SVKK:n jäsenyritystä, joilla on jo Venäjän-kauppaa. (SVKK 2014d, 13.)

Kuopassa ollaan mutta ylös noustaan. Näin todetaan SVKK:n kevään barometrin (2014d, 2) yhteenvedossa. Yleisesti ottaen heikointa liiketoiminnan kehitys oli ollut kaupan- ja teollisuusalan yrityksillä, parhaiten menestyivät palvelualojen yritykset. Tästä huolimatta tulevaisuuden odotukset liiketoiminnan kehittymiselle ovat kuitenkin varsin laajalla rintamalla varovaisen optimistiset. Venäjällä toimintojen kasvuun suomalaisyritykset uskovat enemmän kuin Suomesta käsin tapahtuvaan viennin kasvuun. Kaikista vastanneista yli 30 prosenttia odottaa yrityksensä Venäjän liiketoimintojen kasvavan lähitulevaisuudessa. Kaupan alan yrityksistä yli puolet odottaa Venäjän liiketoiminnan kasvavan jonkin verran. Puolestaan teollisuuden ja palvelualojen yrityksistä kasvua odottaa noin kolmannes kyselyyn vastanneista. (SVKK 2014d, 6.)

Yritykset uskovat edelleen oman toimialansa näkökulmasta Venäjän markkinoiden potentiaalisuuteen seuraavien 2-3 vuoden aikana. Kyselyyn vastanneet yritykset edustivat

teollisuuden, kaupan, palvelun, kuljetuksen tai suunnittelun toimialaa. Kaikista vastanneista 34 prosenttia piti Venäjää erittäin potentiaalisena markkina-alueena 2-3 vuoden kuluttua. 53 prosenttia uskoi markkinan olevan melko potentiaalinen ja vain 13 prosenttia näki markkinoiden mahdollisuudet vähäisinä lähitulevaisuudessa. Eri toimialojen välillä ei ollut suuria eroavaisuuksia. Tuotekohtaisesti katsottuna konepaja- ja metalliteollisuustuotteille Venäjän markkinat näyttäytyvät tulevaisuudessa erityisen houkuttelevilta. Venäjän talouden kasvun heikkenemisestä huolimatta suomalaiset yritykset eivät ole vähentämässä, ainakaan merkittävässä määrin, investointejaan Venäjälle. Kyselyyn vastanneista yrityksistä 22 prosenttia oli investoinut viimeisen 12 kuukauden aikana Venäjälle perustamalla tytäryhtiön tai edustustopalvelun. (SVKK 2014d, 10-12.)

16.9.2014 julkaistun Suomen Pankin siirtymätalouksien tutkimuslaitoksen Venäjä-arvion mukaan Venäjän talous alkaa elpyä hitaasti. Ukrainan kriisi ja siihen liittyvät pakotteet pitävät BKT:n kasvuennusteet kuitenkin matalina. Arvioiden mukaan Venäjän vastaisten pakotteiden ja vastapakotteiden tulisi poistua viimeistään vuoden 2015 loppupuolella. Maan talouden keskeisimmät haasteet liittyvät tällä hetkellä yleiseen epävarmuuteen, mikä johtuu ennen kaikkea Ukrainan tilanteesta. Yleinen epävarmuus vaikuttaa muun muassa investointi-ilmapiiriin heikkenemiseen, tuonnin kehitykseen laskuun ja pääomien virtaukseen pois maasta. Myös öljyn ja maan muiden perushyödykkeiden vientihintojen lasku vähentää talouden elpymismahdollisuuksia. (Suomen Pankki 2014c, 2-4.)

Venäjän talouden kasvu voi vuosien 2015-2016 aikana myös nopeutua arvioitua enemmän, mikäli maan johto onnistuu aloittamaan talouden elvytyksen laajemmin valtiontalouden tai keskuspankin ja valtiopankkien avulla. Näiden toimien avulla julkisen sektorin palkat ja eläkkeet voisivat kasvaa, mikä tukisi kulutusta ja tuontia maahan. (Suomen Pankki 2014c, 2-4.)

2.4 Pietarin toimintaympäristö

Venäjälle etabloitumista suunniteltaessa on tärkeää muistaa maan alueelliset erot. Alueet eroavat toisistaan maantieteellisen sijainnin lisäksi muun muassa väestön tiheyden, työn tuottavuuden ja ulkomaisten suorien investointien määrissä. Suomen ulkoministeriön vuoden 2014 Maailman markkinat -julkaisun (2014) mukaan, Venäjän toiseksi suurin kaupunki, Pietari on yhdessä Moskovan, Kalugan ja Nizni Novgorodin kanssa onnis-

tunut parhaiten talouden rakenteiden monipuolistamisessa. Näille alueille on myös suuntautunut eniten ulkomaisia investointeja koko Venäjällä.

Vuonna 2009 Pietarissa toimi noin 320 suomalaista yritystä, ja eri arvioiden mukaan etabloituneiden suomalaisten yritysten määrä lisääntyi tämän jälkeen lähes joka viikko usean vuoden ajan (Tiirikainen & Tiri 2009, 26). Suomalais-Venäläisen kauppakamarin aluejohtaja Tarmo Suomalaisen (2014) mukaan vuoden 2014 alussa suomalaisia yrityksiä oli Pietarissa noin 400, kun yhteensä Venäjällä suomalaisia yrityksiä toimii noin 700. Hänen mukaansa Pietarissa on lukumääräisesti eniten, mutta Moskovassa, jossa on noin 300 suomalaista yritystä, yritykset ovat kooltaan suurempia. Pietarissa toimii hyvinkin pieniä suomalaisia yrityksiä, mitä voidaan pitää poikkeuksellisenä. Hänen mukaansa suomalaisten yritysten määrä ei lisäännä enää viikoittain, vaan pikemminkin yritysten kanta vaihtuu.

Suomalaisen yrityksen hakiessa kasvua idästä, on Pietari hyvin monelle ensimmäinen ja usein myös ainut etabloitumisen kohde. Pietari ja koko Leningradin alue on ainutlaatuinen markkina-alue, ennen kaikkea kun mitataan suomalaisuuden brändiarvoa. Pietarilaiset arvostavat Suomea ja suomalaisuutta hyvin korkealle. Venäläiset autoilijat tankkaavat mielellään polttoainetta suomalaisella huoltoasemalla, suomalaisten rakennusliikkeiden asunnot koetaan arvokkaiksi, elintarvikkeita ja kulutustavaroita pidetään laadukaina ja usein ne ostetaan suomalaisista supermarketeista. Lisäksi suomalainen nähdään kaikin puolin suoraselkäisenä ja luotettavana toimijana. (Itämeriläinen 2013, 20-21.) Kaupunki tarjoaa valtavan suuren markkina-alueen, jonka vahvuudet suomalaisten yritysten kannalta ovat alueen läheisyys ja hyvät kulkuyhteydet. Tänä päivänä Suomesta Pietariin voi helposti matkata autolla, lentokoneella, laivalla tai junalla. Pietarissa, lähi-alueet mukaan lukien, asuu noin 5,2 miljoonaa ihmistä ja se on siis asukasluvultaan Venäjän toiseksi suurin kaupunki. Sen pinta-ala on 1 439 neliökilometriä eli käytännössä alue on yhtä suuri kuin Helsinki, Vantaa ja Espoo yhdessä. Pietari tunnetaan niin yliopisto- ja korkeakoulukaupunkina kuin Venäjän kulttuurikeskuksena. Lisäksi Pietari toimii keskeisenä logistiikkakaupunkina, sillä se voi hoitaa kaikki kuljetusmuodot niin meri-, joki-, rauta-, maa- ja lentoteitse sekä kuljettaa öljyä öljyputkissa muihin maihin. (Tiirikainen & Tiri 2009, 26-28.)

Venäjän valtion vaurastumisen myötä Pietarin talousalueesta on kehittynyt keskeinen talouskasvun keskus. Pietarin kokonaistuotanto on vastannut muun Venäjän talouden

kasvua. Raaka-aineiden, ennen kaikkea öljyn maailmanmarkkinahinnalla, jonka nousu tuki talouden elpymistä vuosina 2010-2011, on merkittävä vaikutus myös Pietarin taloudelle. Keskipalkkojen voimakkaan nousun ja keskiluokan ostokyvyn parantumisen vuoksi Pietarin vähittäiskauppa sekä asuntoluottojen, autolainojen ja kulutustavaroiden kauppa oli kasvussa 2010-luvun alussa. (Kauppapolitiikka 2011.)

Vuonna 2012 työnantajien tarjoama keskipalkka Pietarissa oli noin 34 400 ruplaa eli noin 860 euroa kuukaudessa. Tällöin keskipalkat nousivat ennen kaikkea raaka-aineiden hankinnan alalla, jossa nousu oli noin 30 prosenttia vuoden takaiseen tasoon verrattuna. Johtotason tehtävissä palkkojen nousu oli noin 12 prosenttia, pankkialalla 17 prosenttia ja IT-alalla 6 prosenttia. Palkat nousivat myös markkinointi- ja mainosalalla sekä rakennus- ja alalla. Tänä päivänä Pietarissa, kuten Moskovassakin, yritysten johtohenkilöiden palkat ovat jo hyvin lähellä Suomen vastaaviin verrattuna. (Suomen pääkonsulaatti 2012.)

Pietarin, kuten myös koko Venäjän ongelma on vähentyvä väestömäärä, vaikka tilanne onkin viime vuosina hieman parantunut. Pietarin 5,2 miljoonan väestö on 3 prosenttia koko Venäjän väkiluvusta. Työikäisiä Pietarissa on arvioitu olevan noin 2,7 miljoonaa, ja työttömiä virallisesti vain noin 13 600 eli 0,5 prosenttia työkykyisistä. Käytännössä voidaan sanoa, että Pietarissa vallitsee täystyöllisyys. Työtä arvioidaan olevan jopa enemmän kuin työntekijöitä. Väestöongelmaan ja ennen kaikkea työvoimapulaan on haettu apua muuttoväestöstä. Epävirallisten tietolähteiden mukaan Pietarissa oli vuonna 2010 lähes puoli miljoonaa siirtolaista. Suurin osa maahanmuuttajista tulee Venäjän etelänaapurimaista. (Tiirikainen & Tiri 2009, 28-29.)

Pietarin kaupungin teollisuuden kasvukehitys on ollut viime vuosina maltillista, joten kasvu on keskittynyt enenevässä määrin palvelusektorin varaan. Pietarin tukku- ja vähittäiskauppa muodostaakin noin puolet koko kaupungin talouden rakenteesta. Kaupungin teollisuuspolitiikka ei ole kyennyt tuomaan riittävästi valmistavaa teollisuustyötä kaupunkiin. Ennen kaikkea autoteollisuuden kehitys on ollut pettymys. Teollisuuden sektorilla Pietarin päätoimialat ovat sotilas-, auto-, telakka-, konepaja- ja elintarviketeollisuus sekä IT-alihankintaklusterit. Viime vuosina kaupunki on alkanut siirtämään raskasta telakka- ja konepajateollisuutta yhä enemmän kaupungin laitamille ja tämän myötä kehittää keskustan matkailupalveluja, hotelleja, asuinrakentamista, koulutuspalveluja ja

liikekeskuksia. Uutena teollisuudenalana Pietarissa uskotaan lääketeollisuuteen, jonka valmistusta ja tuotekehitystä kaupunki tukee vahvasti. (Kauppapolitiikka 2011.)

Ukrainan kriisi ja Venäjää vastaan asetetut pakotteet ovat vähentäneet ainakin tilapäisesti Pietarin houkuttelevuutta investointikohteena. Onnistuneista rakenneuudistuksista huolimatta Pietarin yleinen taloustilanne ei ole parhaassa mahdollisessa kunnossa. Pietarin kaupungin kuvernööri Georgii Poltavtsenkon mielestä pääsyy kaupungin heikkoon taloustilanteeseen on maailman talouden yleistilanne, eivät geopoliittiset ongelmat. Kaikesta huolimatta Poltavsenko näkee positiivisia näkymiä talouden kasvussa, kuten Pietarin alueen yritysten liikevaihdon 8 prosentin kasvu viime aikoina osoittaa. Koneteollisuudessa suurin kasvu nähtiin vuonna 2012 ja seuraavaa merkittävää kasvua odotetaan vuosille 2015-2016, jolloin suuri konetilauserä valmistuu. Kaupungin onnistunut rakennemuutos ja muutokset kysynnässä ja tarjonnassa näkyvät myös nousussa kiinteistöalalla, yksityisissä sosiaali- ja terveystalouksissa sekä koulutuspalveluissa, joissa kasvua oli yli 10 prosenttia. Kaupungin budjetin uskotaan olevan hyvässä tilassa, sillä vuoden 2014 ensimmäisellä neljänneksellä veroja kerättiin 21 prosenttia enemmän kuin vuoden 2013 vastaavalta ajalta. (Fontanka 2014.)

Krimin Venäjän liittymisen jälkeen Pietarista tuli Krimin pääkaupungin Simferopolin kummikaupunki. Kuvernööri Poltavsenko toteaa Fontankan (2014) 21.5.2014 julkaisussa verkkolehtiartikkelissa, että tämä velvollisuus ei ole rasitteeksi Pietarille, vaan päinvastoin hän uskoo kaupungin hyötyvän yhteistyöstä. Hänen mukaansa Pietari voi vuokrata Simferopolille kunnallistekniikkaa, osallistua rakennusprojekteihin sekä vesijohto ja voimaverkkojen uudistamisiin. Pietari voisikin toimia Simferopolin mallikaupunkina. Muita avunkohteita voivat olla avustaminen kaupungin sääntöjen luomisessa sekä opetukseen ja kouluttamiseen liittyvissä asioissa.

2.5 Moskovan toimintaympäristö

Moskovan kaupunki on yli 11 miljoonan asukkaan liiketoiminnan, teollisuuden ja valtiohallinnon keskus. Se on Euroopan suurin kaupunki ja merkittävä kansainvälisen liikenteen solmukohta. Usein suomalaisten yritysten ensimmäinen Venäjälle laajentuminen suuntautuu Pietariin, mutta joillain toimialoilla on aivan perusteltua mennä suoraan Moskovaan. (Stenholm & Tiri 2009, 37-38.) Suomalais-Venäläisen kauppakamarin aluejohtaja Tarmo Suomalainen (2014) toteaa Moskovan olevan äärimmäisen kilpailtu

kohde tänä päivänä. Hän kuvaa Moskovan olevan suuri ja kallis, missä tosin ostovoima on poikkeuksellisen suuri. Pietarin etuutena hän pitää suomalaisten tuotteiden ja yritysten tunnettavuutta. Suomalaisen lisää, että Moskova ei tarjoa lähtökohtaisesti samanlaista kilpailuetua suomalaiselle yritykselle kuin Pietari. Pietarissa suomalainen tuote tunnetaan hyvin ja sen laatuun luotetaan. Pietarissa kuluttajat ovat valmiita maksamaan suomalaisesta tuotteesta keskimääräistä kovempaa hintaa. (Suomalainen 2014.)

Moskova jakautuu 10 hallintopiiriin ja yhteensä 123 alueeseen. Ylin poliittinen ja lainsäädäntövalta kuuluu Duumalle eli kaupungin hallitukselle ja toimeenpanovalta kaupungin pormestarille. Moskovan talous nojaa vahvasti kaupan ja palveluihin ja kaupungin verotulot tulevat enimmäkseen yrityksiltä. Vuonna 2011 tukku- ja vähittäiskauppa muodosti talouden rakenteesta lähes 40 prosenttia, kiinteistöliiketoiminta 19 prosenttia, jalostava teollisuus 18 prosenttia, liikenne- ja kuljetusala 8 prosenttia ja rakentaminen vain 4 prosenttia. 2000-luvun alkupuolella rakentaminen Moskovassa oli hyvin vilkasta, mutta se hiljentyi kansainvälisen finanssikriisin aikana vuosina 2008-2009. Moskovan kaupungin merkityksestä Venäjälle kertoo se, että koko valtion bruttokansantuotteesta se tuottaa peräti 20 prosenttia. Kaupungin vahvasta logistisesta asemasta kertovat puolestaan sen viisi lentokenttää ja yhdeksän rautatieasemaa. (Stenholm & Tiri 2009, 38-39; Rekolainen 2011, 4-8.)

Moskovassa toimii yli 3 000 ulkomaista yhtiötä, jotka ovat joko osittain tai kokonaan ulkomaisessa omistuksessa. Nämä yhtiöt toimivat pääosin kaupanalalla, kiinteistöliiketoiminnassa ja palvelusektorilla. Ulkomaisissa investoinneissa Moskovassa on tapahtunut merkittävä romahdus. Vielä vuonna 2007 Moskovan osuus koko maan ulkomaisista investoinneista oli 40 prosenttia, mutta 2009 enää noin 33 prosenttia. Suuri osa investoinneista on ollut kaupallisia luottoja ja lainoja. (Stenholm & Tiri 2009, 41; Rekolainen 2011, 6.)

Kovasta kilpailutilanteesta huolimatta Moskova tarjoaa liiketoiminnan potentiaalia myös suomalaisille yrityksille. Tällä hetkellä Moskovassa toimi noin 300 suomalaista yritystä edustaen lähes kaikkia toimialoja. SVKK:n varatoimitusjohtaja Jaana Rekolaisen mukaan (2011, 5.) Moskovassa vallitsee jatkuva rakennusalan kehitys, joka sisältää hyviä kasvun mahdollisuuksia suomalaisten yritysten osaamiselle. Lisäksi hän nostaa esiin muun muassa energiatehokkuusosaamisen, teollisuuden modernisoinnin ja jäte- ja

vesihuollon aloina, joilla suomalaiset yritykset voisivat menestyä Moskovassa. Perinteiset kauppa, jakelu ja varastointi on edelleen muistettava.

Moskovan oblast eli Moskovan alue on hallinnoltaan Moskovan kaupungista omansa. Se ympäröi Moskovan kaupunkia, on kooltaan Viron kokoinen ja sen alueella asuu noin 7 miljoonaa ihmistä. Alueeseen kuuluu useita yli sadantuhannen asukkaan kaupunkeja, kuten Balashiha, Himki, Podolsk, Korolev ja Mytishi. Vuonna 2011 Moskovan alueelle tehtiin kolmanneksi eniten investointeja Venäjällä ja se oli Moskovan kaupungin jälkeen toisella sijalla maan johtavana teollisuusalueena. Sen tärkeimmät elinkeinot ovatkin teräksen ja metallituotteiden valmistus, elintarviketeollisuus, koneiden ja laitteiden valmistus ja rakennusteollisuus. Alueelle on viime vuosina muodostunut myös yhä korkeampaa kulutuskysyntää, josta merkkeinä ovat eri kauppaketjujen kuten Ikean, Metro Groupin ja Castoraman markkinoille tulo. (Rekolainen 2011, 17-21.)

Teollisuuden lisäksi maataloustuotanto on keskeisessä asemassa, sillä lähes 40 prosenttia Moskovan oblastista on maatalousaluetta. Moskovan kaupungin läheisyyden vuoksi suora ulkomaan kauppa Moskovan alueella on melko vähäistä. Ostovoimaa alueella kuitenkin on ja sen väestö onkin Keski-Venäjän vaurainta Moskovan jälkeen. Moskovan kaupungin korkeiden tontti-, vuokra- ja muiden hintojen vuoksi useat ulkomaalaiset, myös suomalaiset, yritykset ovat viime vuosina siirtyneet kaupungin rajojen ulkopuolelle Moskovan alueelle. Tämän ansiosta ulkomaiset sijoitukset alueelle ovat suhteellisen merkittävät. Myös monelle suomalaiselle yritykselle alueen matalammat vuokrahinnat, mutta kuitenkin suuri ostovoima, ovat perusteltu syy etabloitua. (Tiri 2009b, 47-48.)

2.6 Venäjän muut alueet

Kuten jo edellä todettua, Pietari on usein ensimmäinen ja myös ainut paikka, jonne suomalainen pk-yritys laajentaa liiketoimintaansa, kun puhutaan Venäjän markkinoista. On selvää, että Pietari ja sen ympäröivä Leningradin oblasti tarjoavat suuren markkinapotentiaalin ja loistavat logistiset yhteydet, mutta samaan aikaan se on äärimmäisen kilpailtu markkina. Pääkaupunki ja Venäjän talouden keskus Moskova, myös äärimmäisen kilpailtu, on suomalaisten yritysten määrässä toiseksi suosituin etabloitumiskohde. Venäjällä on kuitenkin 11 muuta 1-2 miljoonan asukkaan kaupunkia. Tämän vuoksi ei ole kovinkaan viisasta ajatella, että Pietari tai Moskova olisivat ainoat vaihtoehdot Ve-

näjälle etabloitumisessa. Yrityksessä tulisi arvioida, mikä kaupunki tai talousalue Venäjällä vastaisi parhaiten yrityksen tavoitteita.

Pietarissa suomalaista brändiä arvostetaan hyvin korkealle ja suomalainen tuote koetaan luotettavana, vaikka se onkin hinnaltaan kalliimpi. SVKK suosittelee lähtökohtaisesti suomalaisille yrityksille miljoonakaupunkeja, joissa ostovoima on kohdallaan. SVKK:n aluejohtaja Tarmo Suomalainen (2014) korostaa alueellisten erojen olevan valtavat Venäjällä. Eroja ilmenee ennen kaikkea logistiikan toimivuudessa ja perusinfrastruktuurissa. Nämä tekijät ovat keskeisiä liiketoiminnan kannalta, minkä vuoksi niiden toimivuus kohdealueella on otettava huomioon. Lisäksi alueen tai kaupungin yleinen vetovoimaisuus vaikuttaa merkittävästi osaavan työvoiman saamiseen ja pitämiseen yrityksessä. Myös Venäjällä vallitsee voimakas kaupungistuminen, mikä näkyy ennen kaikkea opiskelijoiden siirtymisenä suurimpiin miljoonakaupunkeihin. (Suomalainen 2014.)

Venäjällä on paljon suomalaisille tuntemattomia alueita, jotka kuitenkin omaavat hyvän talousalueen ja potentiaalista ostovoimaa, eikä kilpailukaan ole yhtä kovaa kuin Moskovassa tai Pietarissa. Esimerkiksi Volgan ja Uralin talousalueet ovat kehittyneet viime vuosina merkittävästi ja ovatkin tänä päivänä monelle yritykselle potentiaalisia etabloitumisen kohteita.

Volgan talousalue on maantieteellisesti puolitoista kertaa Suomea suurempi ja alueella asuu yli 16 miljoonaa ihmistä. Alueen talouden perustana on ennen kaikkea autoteollisuus, mutta myös teknologia-, öljy-, kaasu- ja kemianteollisuus sekä maatalous ovat vahvassa asemassa. Matkailun ja maatalouden kannalta tärkeää on alueen läpi virtaava kuuluisa Volga-joki. Alueen merkittävimmät kaupungit ovat 1,1 miljoonan asukkaan Samara ja Kazan. (Tiri 2009c, 50.)

20,4 miljoonan asuttama Uralin talousalue on maantieteellisesti 2,5 kertaa Suomen kokoinen. Alueen eteläosissa sijaitsee Venäjän tärkeimpiä raudan ja teräksen tuotantoalueita. Miljoonakaupunki Ufa kuuluu puolestaan valtion merkittävään öljyteollisuuden alueeseen. Kaivannaisteollisuus on Uralin talousalueen kolmanneksi merkittävin taloussektori, sillä alueella on runsaasti eri mineraaleja. Aluetta voidaan kuvata myös liikenteen solmukohdaksi, sillä sen läpi kulkee kuuluisa Siperian rata sekä logistiikan kannalta merkittävät Kama ja Belaja joet. Uralin talousalueeseen kuuluvasta Bashkortostanin alueesta halutaan tulevaisuudessa tehdä turismin vetonaula. Tätä hanketta pyritään edis-

tämään perustamalla urheilu-, vapaa-ajan- ja kulttuurikeskuksia sekä uusimalla lentokenttä ja rautatieasema. (Tiri 2009c, 51-55.)

Venäjän miljoonakaupungeista mainitsemisen arvoinen on 400 kilometriä Moskovasta itään sijaitseva, Volgan alueen, Nizhnij Novgorod, jossa asuu 1,4 miljoonaa ihmistä. Kaupunki kuuluu sen saman nimiseen alueeseen, jolla on hyvin vahva teollisuustuotanto ja merkittävä logistinen kilpailuetu, jonka vuoksi sen kauppa ja teollisuus ovat kasvaneet viime vuosina. Nizhnij Novgorodin talous pohjautuu vahvasti IT-teknologiaosaamiselle ja alue kilpailee Pietarin kanssa maan tutkimus ja kehitystoimintojen johtajuudesta. Yleisesti ottaen Nizhnij Novgorodin elintaso on Volgan talo-alueen keskitasoa ja köyhyysrajan alapuolella elävien määrä on vähentynyt vuosi vuodelta. (Tiri 2009c, 56-59.)

Myös Samaran 3,2 miljoonan asukkaan alue ja saman nimisen miljoonakaupungin teollisuussektori voi tarjota mielenkiintoisia liiketoiminnan mahdollisuuksia suomalaisille yrityksille. Vielä 2010-luvun alussa Samaran alueelle oli keskittynyt peräti 75 prosenttia koko Venäjän autoteollisuudesta. Ulkomailta tuodut autot ovat kuitenkin kiristäneet kilpailua ja kotimaan automyynti on laskenut merkittävästi. Alueen teollisuuden merkittävästä asemasta huolimatta sen tuotantokalusto on varsin vanhentunutta ja vaatii lähivuosina mittavia investointeja. Samaran alueen väestö on Volgan alueen vaurainta tu- loerojen ollessa kuitenkin mittavat. (Tiri 2009c, 60-64.)

4,4 miljoonan asukkaan Sverdlovin alueen pääkaupunki Jekaterinburg on monella mit-tarilla Uralin alueen keskus. 1,4 miljoonan asukkaan Jekaterinburg sijaitsee Uralin poh-jois- ja keskiosassa, noin 1 700 kilometrin päässä Moskovasta itään. Sverdlovin alue on yksi tiheimmin asutuista ja eniten kaupungistuneista Venäjän alueista, sillä vain reilu 10 prosenttia väestöstä asuu maaseudulla. Alueen teollisuutta on viime vuosina uudistettu voimakkaasti ja kaupunki Jekaterinburg pyrkii koko maailman tietoisuuteen eri suurta- pahtumien avulla. Kaupunki on tärkeä maantie-, rautatie- ja lentokeskus Uralin alueella. Monesta Venäjän alueesta poiketen Sverdlovin alueella ei ole öljy- ja kaasuvaroja vaan teollisuuden pohjana on vahvimmin metallien jalostus, kaivosteollisuus ja koneenraken- nus. Alueen tuotantoon kuuluu muun muassa raskaat ajoneuvot, rautatievaunut, maan- siirtokoneet sekä muut konepajateollisuuden laitteet. (Lumijärvi 2012 & Tiri 2009c, 64- 65.)

Jekaterinburgissa on mielenkiintoisia investointikohteita myös ulkomaalaisille yrityksille. Kaupungin infrastruktuurissa riittää korjattavaa ja uutta kilpailukykyistä tuotantoa ja uusia tuotantolaitoksia tulisi perustaa ja uudenaikaistaa. Investointikohteita löytyy ennen kaikkea energiansäästämisen, jätehuollon, kierrätyksen ja teiden rakentamisen aloilta. Suomalaisista Jekaterinburgiin ovat jo investoineet muun muassa Stockmann, YIT ja SRV. (Lumijärvi 2012.)

Venäjän kasvavana alueena voidaan pitää myös Tatarstanin aluetta ja sen pääkaupunkia 1,1 miljoonan asukkaan, Kazania. Tatarstanin alueella asuu noin 3,8 miljoonaa ihmistä. Se kuuluu energiavarojensa ansiosta Venäjän vauraimpiin ja viime vuosina kehittyneimpiin alueisiin. Alueella käydään varsin aktiivista ulkomaankauppaa, ennen kaikkea öljytuotteilla. Tatarstanin talouden perustan muodostavat teollisuus ja maanviljely ja alue on luonnonvaroiltaan hyvin rikas tuottaen suuria määriä öljyä ja maakaasua. Kaivannais- ja kemianteollisuus muodostavat alueen teollisuudesta noin 50 prosenttia. Joidenkin arvioiden mukaan Tatarstanin alueen liiketoimintaympäristö on kehittynyt parhaiten koko Venäjällä. Sen talousnäkymiä ja investointi-ilmapiiriä on pidetty suhteellisen myönteisenä. (TEM 2011 & Tiri 2009c, 69.)

Pietarin ja Moskovan alueiden sekä Volgan ja Uralin talousalueiden lisäksi Siperia ja Kaukoitä voivat tarjota suomalaiselle yritykselle potentiaalisen markkinan. Siperian ja Kaukoidän alueilla asuu noin 26 miljoonaa ihmistä, suurimpina kaupunkeina Novosibirsk ja Omsk. Näiden alueiden etuna voidaan pitää vahvoja yhteyksiä suurille Kiinan ja Etelä-Korean markkinoille. Toisaalta alueiden maantieteellinen sijainti Suomesta voi olla haasteena usealle yritykselle. (Lumijärvi, 2009, 74-75.)

3 Yrityksen kansainvälistyminen

Kansainvälistyminen on ollut pitkään puhuttu aihe niin yksilöiden ja yritysten kuin valtioidenkin kohdalla. Termistä on olemassa useita eri määritelmiä, ei vain yhtä, ja pikemminkin nämä eri määritelmät tukevat toisiaan. Yrityksen kansainvälistyminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa yritys kehittää itselleen valmiuksia toimia erilaisissa, kansallisesti tai kulttuurillisesti rajaamattomissa toimintaympäristöissä (Ahokangas & Pihkala 2002, 7). Etabloituminen puolestaan voidaan ymmärtää kansainvälistymisen

osana. Se tarkoittaa asettumista uusille markkina-alueille, esimerkiksi hankkimalla tytäryhtiö maasta, jossa yritys haluaa toimia (Taloussanomat 2014).

Kansainvälistymiselle on olemassa useita eri teorioita. Ahokankaan ja Pihkalan (2002, 62) mukaan yhteistä eri teorioille on kuitenkin prosessimaisuus. Ennen kaikkea pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta kansainvälistymisen voidaan ajatella olevan vaiheittainen ja vähittäin etenevä prosessi.

Yrityksen etabloitumisen perustavoitteena on yritystoiminnan kasvattaminen kannattavalla pohjalla. Voi olla, että kotimarkkinat ovat käyneet pieniksi eikä riittävää kasvua ole enää havaittavissa. Kansainvälistyminen onkin usealle yritykselle luonnollinen osa kasvuprosessia. Laajentumiseen uusille markkinoille on olemassa useita eri toimintavaihtoehtoja, mutta yrityksen on itse arvioitava paras tapa, jolla sen ydinosaaminen ja kilpailuedut voivat asteittain kehittyä. (Yrittäjät 2014a.)

Kansainvälistymistä suunnittelevalla yrityksellä on valittava useita erilaisia toimintamuotoja, joiden avulla se voi aloittaa kansainvälisen liiketoiminnan. Kansainväliset ost- ja vientitoiminnat voidaan ajatella kevyempinä, ja usein kansainvälisyyttä aloittavan yrityksen, ensimmäisinä toimintamuotoina. Tytäryhtiön perustaminen ulkomaille, yhteistyöoperaatiomuodot, kuten allianssi ja projektit, sekä Internet-operaatiot ovat Ahokankaan ja Pihkalan (2002, 24) luettelemia kansainvälistymisen muita operaatiomuotoja. Tässä opinnäytetyössä tullaan keskittymään etabloitumiseen ennen kaikkea yrityksen perustamisen näkökulmasta.

3.1 Etabloituminen Venäjälle

Monen suomalaisen yrityksen Venäjän kauppa ja liiketoiminta on kehittynyt vuosien myötä vaiheeseen, jolloin pelkän vientitoiminnan sijaan on perusteltua rekisteröidä oma tytäryhtiö esimerkiksi maahantuonti-, myynti-, markkinointi- ja varastotarpeisiin tai perustaa oma tuotantolaitos (Kekki 2009, 242). Yritysjuridiikan asiantuntijan, ja pitkään sekä Neuvostoliitossa että Venäjällä työskennelleen Matti Honkasen (2011, 14) mukaan Venäjän kauppaan integroituminen edellyttää sen liiketoimintaympäristön hyvää tuntemusta sekä pitkäjänteistä ja tavoitteellista työtä. Honkanen korostaa, ettei Venäjän markkinoille tule lähteä paikkamaan yrityksen huonoa menestystä kotimaassa. Etabloitumisen suunnittelussa tulee tarkoin miettiä, mitä Venäjällä halutaan tehdä, kuinka toi-

minta tulisi organisoida ja millaisia kumppaneita yritys tarvitsee tukeakseen toimintaa. On hyvin tärkeää miettiä, mikä toimintamalli sopii yrityksen tavoitteisiin parhaiten. Honkanen kannustaa tutustumaan jo Venäjällä toimivien yritysten toimintaan, sekä niiden onnistumisiin ja tekemiin virheisiin.

Matti Honkanen (2011, 17-18) toteaa Venäjän olevan suuri maa, jonka markkinoille tulee aina olemaan riittävästi pyrkijöitä. Vaikka epäilijöitä Venäjän talouskasvun tulevaisuuden potentiaalista riittää hän korostaa kuitenkin, että Venäjän markkinoille ei ole myöhäistä mennä vielä tänäkään päivänä, mutta sille on oltava hyvät perusteet ja valmistelutyö on tehtävä rationaalisesti ja perinpohjaisesti.

Yrityksen hakiessa kasvua ulkomailta, on sillä useita eri etabloitumisen muotoja vaihtoehtoina. Yrityksen on kuitenkin arvioitava, mikä toimintamalli sopii juuri sen tarpeisiin parhaiten. Suunnitellun liiketoiminnan sisältö sekä asiakkaat ja yhteistyökumppanit määrittelevät ja asettavat vaatimuksia sille, mikä liiketoimintamuoto soveltuu yritykselle parhaiten (Nykänen 2007, 1).

Venäjällä on käytössä seuraavat yritystoiminnan muodot:

- Avoin yhtiö
- Edustusto
- Kommandiittiyhtiö
- Lisävastuuyhtiö
- Osakeyhtiö (avoin ja suljettu)
- Rajavastuuyhtiö
- Ulkomaisen yhtiön filiaali eli sivuliike
- Yksityinen elinkeinonharjoittaja. (Kekki 2009, 244.)

Usein siinä vaiheessa, kun omat kotimarkkinat käyvät pieniksi, kasvua ei ole enää havaittavissa ja vientitoiminta ulkomaillekaan ei riitä, yritys avaa ovet etabloitumiselle eli aloittaa suunnittelun, jonka lopputulema on siirtyminen fyysisesti uusille markkinoille. Tässä työssä tarkastellaan yrityksen etabloitumista Venäjän markkinoille, siitä näkökulmasta, että kasvua kotimarkkinoilta ei ole enää riittävästi saatavilla tai pelkkä vientitoiminta ei enää riitä. Venäjälle voi etabloitua useammalla eri tavalla. Hallinnoltaan kevyin muoto on kaupallisen edustajan palveluiden käyttäminen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että Venäjälle ei perusteta omaa juridista yksikköä, vaan keskitytään ainoas-

taan markkinoiden avaamiseen ja toiminnan kehittämiseen tekemällä edustussopimus palveluntarjoajan kanssa. Usein kaupallisen edustajan toiminta päättyy kuitenkin oman tytäryhtiön perustamiseen. Myös lisensointi, sopimusvalmistus tai franchising mahdollistavat etabloitumisen ilman omaa juridista yksikköä ja ovat näin ollen hallinnollisilta velvoitteiltaan varsin kevyitä. (Kekki 2010, 47-48.)

Yhtiömuodoista yleisimmin Venäjällä käytetyt ovat rajavastuuyhtiö (ООО eli общество с ограниченной ответственностью), joita on noin 90 prosenttia perustetuista tytäryhtiöistä sekä suljettu osakeyhtiö, (ЗАО eli закрытое акционерное общество), joiden määrä on kuitenkin huomattavasti rajavastuuyhtiötä vähäisempi. Vaihtoehtona on myös varsin harvoin käytetty avoin yhtiö (АОА eli открытое акционерное общество). Yritys voi lisäksi etabloitua Venäjän markkinoille käyttämällä kaupallista edustustoa, joka ei kuitenkaan voi harjoittaa mitään aktiivista liiketoimintaa. Edustuston suosio on viime vuosina vähentynyt, kun samaan aikaan yritysten perustamisen, ennen kaikkea rajavastuuyhtiöiden, suosio on kasvanut. Kaupallisen edustuston palveluja Venäjällä tarjoavat muun muassa Suomalais-Venäläinen kauppakamari, Finnro ja Finnvera. (Kekki 2010, 53-54.)

Sivuliike eli filiaali on myös Venäjällä etabloitumisen muoto. Filiaali eroaa kaupallisesta edustustosta siinä, että se voi harjoittaa aktiivista liiketoimintaa ja on näin ollen se on rekisteröitävä Venäjän verottajalle. Filiaalın merkitys suomalaisten yritysten Venäjän-kaupassa on hyvin vähäinen. (Kekki 2010, 53.)

3.2 Operaatiomuotojen valintaan vaikuttavat tekijät

Kokonaisuudessaan kansainvälistymisen lähtökohtana tulee olla yrityksen pitkän tähtäimen strategia ja tavoitteet sekä liiketoimintaprosessien ja toimintaympäristön kokonaisuhallinta. Kansainvälisyys, uusien markkinoiden hahmottaminen ja niiden haltuunotto tulee ajatella osana koko konsernin liiketoimintaa, ei erillisenä tavoitteena. On kyse sitten vientitoiminnasta tai tytäryhtiöstä kohdemaassa, on keskeistä hallita operaatiomuotojen kontrolloitavuus ja koordinoitavuus. Nämä vaativat siten osaamista ja resursseja sekä niiden jatkuvaa kehittämistä. Jotta prosessien kehittäminen mahdollistuu, on informaation saatavuus loppuasiakkailta keskeistä eri operaatiomuodoissa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 59.)

Eri operaatiomuotojen välillä on merkittäviä eroja resurssien ja investointien vaatimista määristä ja laadullisista tarpeista, mitkä yrityksen on otettava huomioon. Yritystoiminnan aloittamisen nopeudessa ja joustavuudessa on myös merkittäviä eroja. Esimerkiksi yritysosto voidaan nähdä nopeampana tapana kansainvälistyä kuin yritystoiminnan ja sen orgaanisen kasvun aloittaminen alusta. Eri operaatiomuotoihin liittyy eri suuruisia ja eri luonteisia riskejä, jotka yrityksen on kartoitettava ja tehtävä niiden välttämiseksi tarvittavat toimenpiteet. Yrityksellä tulee olla selkeä suunnitelma siitä, missä segmentissä ja millä maantieteellisellä alueella operaatiomuoto tai -muodot toimivat. Operaatiomuotojen yhteensopivuus samalla alueella voi aiheuttaa toimintojen välille konflikteja. (Ahokangas & Pihkala 2002, 60.)

3.3 Tytäryhtiöoperaatiot

Tytäryhtiötoiminnan aloittaminen kohdemaassa tarkoittaa yleensä, että tavoitteena on markkinaosuuden kasvattaminen pitkällä aikavälillä. Tytäryhtiö on emoyhtiöstä erillinen, aina oma juridinen yksikkönsä, mutta emoyhtiön kontrollissa siinä tapauksessa, kun sen hallussa on vähintään puolet osakepääomasta ja/tai äänivallasta. Ulkomainen tytäryhtiö toimii aina kohdemaan lainsäädännön alaisuudessa. Tämä tarkoittaa, että eroja kotimaan ja ulkomaan tytäryhtiön käytännön toiminnoissa voi syntyä erityisesti:

- Verotuksellisesti. Sekä veroprosentit, että myös verotusperusteet voivat vaihdella maittain. Tämän vuoksi yritykselle voi tulla tarve koordinoida verosuunnittelu sen suhteen, missä maassa yrityksen voitot tehdään ja kuinka niitä voidaan kotiuttaa emoyhtiöön.
- Henkilöstön johtamisessa. On järjestettävä henkilöstöpolitiikka sekä kotimaasta lähetettyjen työntekijöiden että paikallisten työntekijöiden kannalta. Tyypillisesti emoyhtiö huolehtii lähetettyjen työntekijöiden sosiaaliturvaan ja eläkkeisiin liittyvistä asioista. Ulkomaisten eli paikallisten työntekijöiden työsuhteasioissa toimitaan kohdemaan lainsäädännön mukaan. Käytännössä emoyhtiön on laadittava molempia työntekijäryhmiä koskevat pelisäännöt, joissa määritellään kustannukset ja vastuiden jakautuminen konsernin ja yksiköiden välillä.
- Sopimuksellisesti. Emoyhtiö on sopimusoikeudellisesti vastuussa tytäryhtiön tekemisistä. Emoyhtiössä on syytä luoda kattava kokonaiskuva siitä, miten ulkomaan tytäryhtiöt tulisi organisoida. Emoyhtiön on otettava huomioon muun

muassa tytäryhtiön toimintamuoto, henkilöiden vastuut ja velvollisuudet, tuotevastuut ja yritystoiminnan vastuut ja tytäryhtiön tekemät sopimukset. (Ahokangas & Pihkala 2002, 42-43.)

Tytäryhtiöoperaatioiden avulla voidaan toiminta kohdemaassa aloittaa kolmella eri tavalla:

1. perustaa uusi tytäryhtiö alusta lähtien eli tehdä niin sanottu *greenfield*-investointi
2. ostaa jo toimiva yhtiö kohdemaasta tytäryhtiöksi
3. perustaa yhdessä kotimaisen tai kohdemaan partnerin tai partnereiden kanssa yhteisyritys eli *joint venture*. (Ahokangas & Pihkala 2002, 43.)

Eri tytäryhtiöoperaatiomuodot soveltuvat eri tavoin, ja valinta riippuu yrityksen nykytilanteesta ja sen hakemista intresseistä. Tytäryhtiön perustaminen alusta alkaen uusille markkinoille on aina strateginen päätös, jonka taustalla on siis yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet ja strategia. Oman tytäryhtiön avulla operointi kohdemaassa mahdollistaa muun muassa paikallisen toiminnan edut ja imagon, suorat suhteet ja suoran informaatiokanavan kohdemaan asiakkaisiin. Lisäksi useissa maissa tytäryhtiö voi saada etuja tai avustuksia investoinneissa ja verohelpotuksia sekä välttää tuontitulleja tai muita turhia lisäkustannuksia. Etuna muhin operaatiomuotoihin on, että toiminta voidaan rakentaa juuri sellaiseksi kuin halutaan, oman toimintakonseptin mukaisesti. On kuitenkin syytä muistaa, että uuden yrityksen perustaminen vaatii paljon resursseja. Resursseja vaaditaan muun muassa rahoituksen saamiseen, investointeihin, kannattavuuden arviointiin, henkilöstön, toimitilojen ja tarvittavien koneiden hankintaan ja laitteiden sekä tärkeiden palveluiden kuten dataliikenteen, taloushallinnon, lakiasianpalveluiden, vartioinnin, siivouksen ja tarviketoimitusten hankintaan. Uusille markkinoille menevälle yritykselle on kuitenkin tarjolla erilaisia palveluita kohdemaassa, kuten yrityksen perustamis- ja konsultointipalveluja ja toimistohotelleja. (Ahokangas & Pihkala 2002, 43-44.)

Ulkomaisen tytäryhtiön oston kautta kansainvälisille markkinoille voi edetä nopeasti ja tämän myötä saada haltuun keskeisiä kilpailuetuja kuten toimivan organisaation, markkinaosuutta, asiakaskuntaa, jakelukanavat ja toimivan infrastruktuurin. Lisäksi on mahdollista, että ostettu toiminta on jo valmiiksi voitollista. Se onko valmiin yrityksen osto parempi ratkaisu kuin yrityksen perustaminen alusta alkaen, on mahdotonta sanoa. Kyse

on aina tapauskohtainen. Yritysosto voi nopeuttaa liiketoiminnan aloittamista kohde-
maassa, mutta ulkomaisen yrityksen ostoon liittyy kuitenkin useita haasteita, kuten:

- kohtuuhintaisen kohdeyrityksen löytäminen, joka soveltuu yrityksen jo määriteltäisiin strategisiin tavoitteisiin
- oikean rahoitusratkaisun löytäminen, jotta yritysosto on ylipäättään mahdollista toteuttaa
- juridisia ja sopimus- ja veroteknisiä kysymyksiä, joiden hallitsemiseen tarvitaan asiantuntija-apua
- muun muassa henkilöstöön ja johtamiseen liittyviä kulttuurillisia eroja, jotka vaikuttavat keskeisesti yritystoimintaan. (Ahokangas & Pihkala 2002, 44-45.)

Kolmas tapa tehdä suora investointi ulkomaiseen tytäryhtiöön on yhteisyrityksen perustaminen partnerin tai partnereiden kanssa. Syyt tähän voivat liittyä resurssien, kustannusten ja riskien jakamiseen, paikallisen imagon hankkimiseen tai haluun oppia kohde-
maan erityispiirteet osaavan partnerin avustuksella. Yhteisyritys voi olla myös askel kohti kokonaan omistettua tytäryhtiötä. Yhteisyrityksen keskeiset haasteet ovat:

- oikeiden partnereiden löytäminen
- kulttuurilliset, tavoitteelliset sekä johtamiseen liittyvät ongelmat partnereiden kanssa
- toiminnan kontrolloiminen erityisesti vähemmistöomistajan näkökulmasta
- oman osaamisen suojaaminen muuttuvissa tilanteissa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 45.)

Ongelmien välttämiseksi onkin tärkeää, että omistuksen lisäksi on laadittu täydentävät sopimukset partnereiden kesken (Ahokangas & Pihkala 2002, 45).

3.4 Tytäryhtiön rooli

Tytäryhtiön rooli ja strategia koko konsernissa riippuu useista tilanne- ja yrityskohtaisista tekijöistä. Yhtiön toimiala, markkina-alueen kilpailutilanne, yhtiön tuotteet, jakelukanavien rakenteet sekä tytäryhtiön toiminnat kuten markkinointi, tuotanto tai hallinto ovat keskeisiä roolin määrittäjiä. Myös koko konsernin kokemus ja osaaminen kansainvälistymisestä on otettava huomioon. (Ahokangas & Pihkala 2002, 45.)

Ahokangas ja Pihkala (2002 45-46) määrittelevät kolme keskeistä tytäryhtiön roolia. Tytäryhtiö voi toimia ikään kuin emoyhtiön kopiona, jolloin se toteuttaa samaa perustehtävää kuin emoyhtiö, mutta pienemmässä mittakaavassa ja eri markkina-alueella. Toiseksi tytäryhtiön roolina voi olla toiminta emoyhtiön toiminnallisena jatkeena, jolloin tytäryhtiö toteuttaa yhtä tai useampaa rajattua toimintoa, kuten myyntiä, markkinointia tai teknistä tukea. Samaan aikaan emoyhtiö kuitenkin hoitaa tytäryhtiön puolesta esimerkiksi tuotannon ja hallinnon tehtävät. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta toimintavasta ovat yhtiön ulkomaiset myyntikonttorit. Kolmantena roolina tytäryhtiön tehtävä voi olla hoitaa jotain erikoistoimintoa, jota käytännön haasteiden vuoksi emoyhtiö ei voi suorittaa. Esimerkiksi ulkomaille, suurien asiakkaiden lähelle sijoitetut tuotekehitysyksiköt ovat sellaisia. Tällainen osaamiskeskuslogiikka voi olla ajankohtainen myös kun yhtiö näkee tarpeelliseksi sijoittaa toimintaansa sinne, missä on osaavaa henkilöstöä.

3.5 Kansainvälistymisen haasteet ja riskit

Kansainvälistymistä suunnittelevan yrityksen tulisi ennakoida toimintaan liittyviä mahdollisia haasteita ja riskejä. Suuren osan liiketoimintaan kohdistuvista riskeistä voi välttää ennakkovalmistautumisella, terveellä järjen käytöllä ja arkipäivän käytännön toiminnoilla. Myös konsultointiavun ja yhteistyön käyttö riskienhallinnassa ja riskikartoituksissa on muistettava. (Yrittäjät 2014b.)

Yrittäjien keskusjärjestö Suomen Yrittäjät (2014b) listaa seuraavia riskejä, jotka liittyvät ennen kaikkea yrityksen kansainvälistymiseen:

- Rahoitukseen liittyvät riskit, kuten sopimus-, korko- ja valuuttariskit. Myös logistiikkaan liittyvät riskit
- Henkilöriskit, kuten avainhenkilön odottamaton työpaikanvaihto ja sen seuraukset
- Markkinariskit, jotka voivat johtua kilpailutilanteesta, teknologiasta, valuuttakurssien muutoksista ja muista ennalta arvattavista muutoksista.
- Sopimusriskit, kuten sakot, vahingonkorvaukset, erimielisyydet tai saamatta jääneet tuotot
- Muut maariskit kuten poliittiset riskit. (Yrittäjät 2014b.)

Riskien toteutumisten välttämiseksi on keskeistä luoda hyvät ja täsmälliset sopimukset, joissa eri osapuolten oikeudet ja velvollisuudet on määritelty selkeästi ja laajasti. Jo ennen sopimusten tekemistä on keskeistä selvittää sopimuskumppaneiden taustat ja luotettavuus perinpohjaisesti. Kulttuurillista eroista johtuen tulee lisäksi varmistaa, että molemmat osapuolet ovat ymmärtäneet sopimuksen yksityiskohdat samalla tavoin ja että riitaisuuksien ratkaisutapa on tiedossa. (Yrittäjät 2014b.)

Kansainvälistyminen muuttuu ja siihen liittyy monia muuttuvia haasteita. Tämä tarkoittaa, että kansainvälistyvän yrityksen johtajan on kyettävä omaksumaan yhä suurempi määrä asioita. Ennen kaikkea kasvavan ja kehittyvän yrityksen kansainvälistymisen alkuvaiheet vaativat kykyä sopeutua vieraaseen kulttuuriin. Perinteisesti yritysjohtajilta vaaditaan hyvää yhteydenpidon kykyä eri kulttuurien, niin hierarkioiden kuin organisaatiotietojenkin kautta. Keskeistä on myös integroida kohdemaan henkilöt kotimaan organisaatiokulttuuriin. Kaiken kaikkiaan kansainvälistyneen yrityksen johdolta vaaditaan kykyä hallita valitun kohdemaan kulttuuri. (Ahokangas & Pihkala 2002, 120.)

Sopeutumisen tarve uuteen kulttuuriin on vähäisempi, kun kohteena on vain yksi maa ja käytössä vain yksi operaatiomuoto. Ahokangas ja Pihkala (2002, 120) toteavat kuitenkin uusien globaalien ja ylikansallisten organisaatioiden synnyn myötä yritysjohdolle tulleen vastaan uusia haasteita. Näiden myötä uusien haasteiden ja riskien oppimisen tarve on kasvanut. Useimmiten kansainvälistyminen tapahtuu kuitenkin pitkäkestoisesti ja vaiheittain, jolloin myös oppimiselle ja sopeutumiselle on aikaa. Ahokankaan ja Pihkalan (2002, 120) mukaan kansainvälistyvän yrityksen johdon haasteita ovat:

- Uusien kulttuurien tunteminen
- Monikulttuurisiin ympäristöihin sopeutuminen
- Työskentely ja oppiminen yhtäaikaaisesti monikulttuurisessa työympäristössä
- Kulttuurisen synergian luominen organisaatioon
- Tasa-arvon luominen tai säilyttäminen ulkomaalaisten kollegojen kanssa
- Maailmanlaajuisen liiketoiminnan ymmärtäminen
- Ylikansallisten urakehityspolkujen ymmärtäminen organisaatiossa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 120.)

4 Edustustopalvelut Venäjällä

4.1 Edustustopalvelut

Edustustolla tarkoitetaan erikseen kohdemaahan akkreditoitua eli valtuutettua emoyhtiön toimipistettä. Edustustolla ei ole lähtökohtaisesti tarkoituksena harjoittaa mitään aktiivista liiketoimintaa, ja näin ollen se on kohdemaan tuloverosta vapaa yksikkö, toisin kuin filiaali. Edustusto edustaa ainoastaan ulkomaista yritystä ja ulkomainen yritys vastaa täysimääräisesti edustuston vastuista ja velvoitteista. Akkreditoitun edustuston vuokranmaksutkin on vapautettu Venäjän arvolisänverosta. Lisäksi edustuston kirjanpito ja talousraportointi viranomaisille on yksinkertaisempaa kuin liiketoimintaa harjoittavien yritysten. Edustustotoiminnan etuutena voidaan pitää myös sen lakkauttamisprosessia, joka on huomattavasti rekisteröidyn yrityksen vastaavaa vaivattomampi. Edustuston toiminta lakkaa kun sen akkreditointia ei enää uusita. (Honkanen 2011, 87 & Kekki 2010, 54-55.)

Edustusto ei ole itsenäinen juridinen henkilö vaan se edustaa emoyhtiötään ja turvaa sen etuja kohdemaassa. Emoyhtiö vastaa edustustonsa vastuista ja velvoitteista rajoituksetta. Edustusto ei saa harjoittaa kaupallista liiketoimintaa, vaan sen tarkoituksena on keskittyä kohdemaassa esimerkiksi markkinointiin, markkinatutkimuksiin, toimintaympäristön seurantaan, emoyhtiön raportointiin sekä asiakashankintaan. (Kekki 2010, 54.)

Vaikka edustuston käytön suosio on viime vuosina vähentynytkin yhtiöitetyn toiminnan kustannuksella, ovat useat suomalaiset yritykset kuitenkin rakentaneet toimintaansa edustuston avulla. Useissa tapauksissa yritykset esimerkiksi rakentavat Venäjälle jakeluverkoston, jossa edustusto hoitaa ja vie asioita viranomaisen suuntaan. Tämän lisäksi omat yritykset voivat järjestää tuotantoa ja suomalaisten johtama venäläinen diileriverkosto hoitaa tuotteiden myynnin ja markkinoinnin kohdemaassa. Perusteita tällaisiin eri järjestelyihin, vastuiden jakoon, joissa edustustot ovat mukana on useita. Syitä voivat olla esimerkiksi tullausmenettelyihin liittyvät haasteet, venäläisen verotuksen monimutkaisuus tai maksuliikenteen turvallisuuden varmistaminen. (Lehto & Salmi 2007, 10-11.)

4.2 Edustuston perustamisprosessi

Edustusto toimii aina määräaikaisesti eli sen rekisteröinti tulee uusiksi ja maksut suorittaa yhden, kahden tai kolmen vuoden välein. Edustuston akkreditoinnin jatkoa on anottava viimeistään 21 päivää ennen sen hetken akkreditoinnin päättymistä. Riippumatta yrityksen toiminnan todellisesta sijainnista Venäjällä kaikki edustustot akkreditoidaan Moskovassa Valtiollisessa Rekisteröintikamarissa, Venäjän Kauppa- ja teollisuuskamarin akkreditointihallinnossa tai Kauppaministeriön akkreditointiosastossa. Tämän lisäksi on muistettava hakea lupa edustustoon myös paikallisilta viranomaisilta, missä edustusto toimii. (Kekki 2010, 54. & Kekki 2009, 245-246.)

Kaikki edustustot Venäjällä kirjataan Valtiollisen rekisteröintikamarin edustustorekisteriin Moskovaan, josta yleensä 21 työpäivän kuluessa saadaan rekisteröintitodistus muun muassa verovirastossa ja pankeissa asioimiseen sekä viisumien saamista ja tullimenettelyä varten. Rekisteröintikamarin rekisteröinnin jälkeen edustuston täytyy rekisteröityä 10 päivän kuluessa verovirastoon, josta edustusto saa verotunnuksen. Veroviraston rekisteröinnin jälkeen tulee avata pankkitili. Pankki ilmoittaa verovirastoon pankkitilin avaamisesta 5 päivän kuluessa ja puolestaan edustuston tulee ilmoittaa verovirastoon pankkitilin avaamisesta 10 päivän kuluessa. Tämän jälkeen verovirasto tekee ilmoituksen pankkiin ja edustusto voi sen jälkeen aloittaa tilin käytön. Perustamisprosessin yhteydessä tulee teettää leimasin ja rekisteröidä se käyttöön. Edustuston perustamiseen tarvitaan vielä rekisteröinnit Tilastokomiteaan, sosiaaliturvarahastoon, eläkevakuutusrahastoon ja sairausvakuutusrahastoon. Tilastokomiteasta edustusto saa todistuksen tilastoluokituskoodein myöntämisestä. (Kekki 2010, 54. & Kekki 2009, 245-246.)

4.3 Käytännön haasteet

Akkreditoidun edustuston toiminta on hyvin rajoitettua, jolloin riskinä on, että edustustosta tulee verovelvollinen mikäli veroviranomainen toteaa sen muodostavan kiinteän toimipaikan. Suomen ja Venäjän välisessä verosopimuksessa on määritelty ne edustuston toimet, jolloin se voi toimia ilman, että sille syntyy verotuksellinen kiinteä toimipaikka Venäjälle. Edustuston toimiessa kaupallisen liiketoiminnan ulkopuolella se on pääsääntöisesti Venäjän tuloverosta vapaa yksikkö, mutta verottaja voi kuitenkin kiinnostua edustuston toiminnasta ja tehdä tarkastuksia. Ilman veroseuraamuksia tapahtuva toiminta määritellään yleisesti olevan passiivista ja luonteeltaan avustavaa toimintaa.

Esimerkiksi myynnistä johtuva asiakkaan laskutus voi jo olla perusteena kiinteän toimipaikan syntymiselle ja veroseuraamuksille. Myös sopimusten allekirjoittaminen saateetaan Venäjän veroviranomaisen mukaan laskea aktiiviseksi liiketoiminnaksi ja tämän myötä perusteena voi olla kiinteän toimipaikan muodostuminen. Suurena haasteena on siis Venäjän verottajan käytäntöjen tulkitseminen oikein. (Kekki 2010, 55-56.)

Mikäli Venäjän veroviranomaisen tarkastuksessa todetaan edustuston harjoittaneen kaupallista toimintaa, sitä voidaan verottaa ja tilanne voi johtaa harkintaverotukseen. Aikaisemmin edustusto pääsi nauttimaan muun muassa ulkomaisiin työntekijöihin liittyvistä työlupahelpotuksista, mutta nykyään edustuston on itse hankittava työluvat ja -viisumit työntekijöille. (Kekki 2010, 54.)

5 Operaatiomuotona yritys Venäjällä

Venäläisen sopimuskumppanin kanssa operoinnin, edustuston rekisteröinnin ja filiaalilin perustamisen lisäksi suomalainen yritys voi aloittaa toiminnan Venäjällä perustamalla yhtiön tai suorittamalla yritysoston. Kuten jo aiemmin kerrottua, Venäjällä on useita eri yritysmuotovaihtoehtoja, mutta käytännössä ulkomaisella yrityksellä on valittavanaan kaksi eri yhtiömuotoa perustaessaan tytäryritystä Venäjälle: suljettu osakeyhtiö tai rajavastuuyhtiö, joka on selkeästi suosituin länsimaalaisten käyttämä yhtiömuoto Venäjällä. Suljettu osakeyhtiö muistuttaa hyvin paljon suomalaista osakeyhtiötä, kun taas rajavastuuyhtiön tapaista ei Suomessa ole, muualla Euroopassa kylläkin. Peruseroavaisuudet rajavastuuyhtiön (OOO) ja suljetun osakeyhtiön (ZAO) välillä ovat seuraavat:

1. rajavastuuyhtiön hallinto on huomattavasti kevyempi
2. rajavastuuyhtiön tietojen julkistamisvelvollisuus on huomattavasti suppeampi
3. suljettu osakeyhtiö on kalliimpi vaihtoehto yhtiömuodoksi pakollisten velvoitteiden vuoksi. (Honkanen 2011, 69-70.)

Erotuksena edustustoon, yrityksen toiminta on jatkuvaa ja se saa harjoittaa kaupallista ja muuta toimintaa yhtiöjärjestyksen ja mahdollisen toimiluvan sallimissa rajoissa. Venäjällä yritysrekisteröinti tarvitsee tehdä vain kerran, mutta viranomaiset voivat aika ajoin, eri syihin vedoten vaatia uusintarekisteröintiä. Rekisteröintiin liittyen on syytä huomioda ettei se anna vielä mitään suojaa yrityksen nimelle. Venäjällä kaikkia yrityksiä,

riippumatta yhtiömuodosta, koskee kirjanpitovelvollisuus ja yrityksessä on oltava nimetty pääkirjanpitäjä, jonka päävastuulla on kirjanpito, raportoinnin oikeellisuus ja sen oikea-aikaisuus. Kirjanpidon voi myös ulkoistaa, jolloin kirjanpito toimisto nimeää yritykselle vastuullisen pääkirjanpitäjän. (Kekki 2010, 56-57.)

Honkanen (2011, 73-74.) muistuttaa myös vaihtoehdon perustaa yhteisyritys, kun suomalainen yritys haluaa etabloitua Venäjän markkinoille. Hän erottelee yhteisyrittäjän käsitteen kahteen osaan. Hänen mukaansa yhteisyrittäjän perustaminen voi tarkoittaa, että

1. perustetaan kokonaan uusi yritys venäläisen osapuolen kanssa tai
2. ostetaan osuus jo toimivasta venäläisestä yrityksestä. (Honkanen 2011, 73.)

Honkanen (2011, 73.) korostaa, että Venäjällä suomalaisen tulisi lähtökohtaisesti omistaa suljetusta osakeyhtiöstä (ZAO) 75,01 prosenttia ja rajavastuuyhtiöstä (OOO) 66,70 prosenttia (määräenemmistö) tai ainakin 50,01 prosenttia (enemmistö). Tällä voidaan hänen mukaansa varmistaa yritystoiminnan pysyminen omissa käsissä.

Seuraavaksi käsitellään rajavastuuyhtiötä ja sen perustamistoimia. Rajavastuuyhtiö on ylivoimaisesti suosituin tytäryhtiömuoto Venäjällä, minkä vuoksi siihen keskitytään tarkemmin.

5.1 Rajavastuuyhtiö

Rajavastuuyhtiö on ylivoimaisesti suosituin yhtiömuoto Venäjällä. Rajavastuuyhtiön pääoma on jaettu osuuksiin ja sen omistajien vastuu rajoittuu lähtökohtaisesti heidän yhtiöön sijoittamiensa pääomien määrään. Rajavastuuyhtiön suosio perustuu sen joustavuuteen, hallinnon helppouteen sekä kevyempään raportointivelvollisuuteen. Rajavastuuyhtiön osuuksia ei nimittäin tarvitse rekisteröidä kuten osakeyhtiön osakkeita, koska arvopaperilainsäädäntö ei koske rajavastuuyhtiön osuuksia. (Kekki 2010, 57.)

Honkanen (2011, 72) esittää rajavastuuyhtiöllä olevan muutama keskeinen erityispiirre ja ominaisuus, jotka tekevät siitä suosituin. Ensinnäkään rajavastuuyhtiössä ei ole osakkeita. Lisäksi osakkaat eli osuudenomistajat voivat tehdä sijoituksia yhtiön peruspääomaan tai yhtiön omaisuuteen. Rajavastuuyhtiön perustamiseen eli peruspääomaan vaa-

ditaan vain alle 10 000 ruplaa eli noin 200 euroa. Yhtiömuodon helppoutena on se, että yhtiön osakkailta on lunastusoikeus yhtiöstä eroavan osakkaan osuuksiin ja lisäksi osuuspääoman korotukset voi toteuttaa ilman rekisteröintiä. On kuitenkin huomioitava, että rajavastuuyhtiön osakkaiden määrä ei voi olla enempää kuin 50.

Rajavastuuyhtiön hallinto on varsin yksinkertainen. Yksinkertaisimmillaan se voi koostua vain osakkaiden kokouksesta eli yhtiökokouksesta, esimerkiksi yhdestä omistajasta, ja toimeenpanevasta pääjohtajasta. Pääjohtajan roolin Venäjän yhtiölainsäädäntö määrittelee ”yksijäseniseksi toimeenpanoelimeksi”. Mikäli rajavastuuyhtiössä on useampia osakkaita, on mahdollista perustaa myös hallintoneuvosta ja toimeenpanoelimeksi hallitus, jonka puheenjohtajan alaisuuteen pääjohtaja kuuluu. (Kekki 2010, 59.)

Hallintoneuvosto eli johtajaneuvosto rajavastuuyhtiössä muistuttaa hieman länsimaisen yrityksen hallitusta. Johtajaneuvostolle voidaan yhtiöjärjestyksessä määrittää tehtäväksi esimerkiksi pääjohtajan nimittäminen, niin sanotuista isoista kaupoista päättäminen ja yleiskokouksen valmistelutoimia. (Honkanen 2011, 73.)

Yleensä kuitenkin rajavastuuyhtiössä on vain osakkaiden kokous sekä pääjohtaja päättävänä ja toimeenpanevana eliminä. Pääjohtajan rooli yhtiössä on hyvin keskeinen. Tämän vuoksi onkin syytä arvioida pääjohtajan valtuuksien rajoittamista. Varsinkin kun kyseessä on ulkopuolinen, esimerkiksi venäläinen pääjohtaja, on usein syytä kiinnittää riittävästi huomiota pääjohtajan valtuuksien rajaamiseen johtajasopimuksessa. (Kekki 2010, 59.)

5.2 Rajavastuuyhtiön perustamistoimet

Kun päätös tytäryrityksen perustamisesta on tehty, on emoyhtiön syytä alkaa hakea toimitiloja, tehdä päätös tytäryhtiön pääjohtajasta ja valmistella tarvittavat dokumentit perustamiseen ja rekisteröintiin liittyen. Emoyhtiö tarvitsee yhtiön perustamista varten kaupparekisteriotteen, yhtiöjärjestyksen ja toimitusjohtajan passin kopion. Nämä kaikki tulee kääntää venäjän kielelle. Mikäli notarisointia ei hoideta Venäjällä, on käännökset apostilloitava eli todistettava julkisen notaarin toimesta. Kaupparekisteriotteen oikeellisuus ja kääntäjän leiman virallisuus tulee myös todistaa julkisen notaarin toimesta. Apostillalla todistetaan kansallisen julkisen notaarin leiman asianmukaisuus ulkomaa-

laisille viranomaisille. Tämä käytäntö perustuu kansainväliseen apostillasopimukseen. (Kekki 2010, 64.)

Toimitilaa varten yhtiön on tehtävä esisopimus ja saatava takuukirje. Näiden myötä pyritään välttämään tilanne, jossa samaan osoitteeseen rekisteröitäisiin useita yrityksiä huolimatta yrityksen tosiasiallisesta toimipaikasta. Usein Venäjän veroviranomaiset tekevätkin tarkastuksia virallisiin osoitteisiin tarkastaakseen, onko yrityksellä todellista liiketoimintaa kyseisessä toimitilassa. Pääjohtajan valinta on keskeinen perustamistoi-
menpide, sillä tämän rooli on suuri yhtiössä Venäjällä. Pääjohtajalla on oikeus toimia ilman valtakirjaa yhtiön puolesta ja kirjoittaa sen nimi, eli lähtökohtaisesti valtuudet ovat erittäin laajat. (Kekki 2010, 64.)

Keskimäärin rajavastuuyhtiön rekisteröinti kestää noin 3-4 viikkoa. Rajavastuuyhtiön perustaminen edellyttää seuraavat perustamisasiakirjat:

- Perustamissopimus, jos yhtiöllä on useampi kuin kaksi osakasta
- Yhtiön perustajaosakkaan päätös tai yhtiökokouksen pöytäkirja, johon sisältyy rajavastuuyhtiön perustamista koskeva päätös
- Yhtiöjärjestys
- Ulkomaalaisen yhtiöosakkaan kaupparekisteriote (apostilloitu)
- Rekisteröintihakemus
- Kuitti rekisteröintimaksun (noin 4 000 ruplaa eli 100 euroa) suorittamisesta (MK-LAW 2013.)

Ennen kuin yhtiön voi rekisteröidä Venäjälle on sen avattava sinne pankkitili. Rajavas-
tuuyhtiön osakepääomasta tulee vähintään puolet olla maksettuna yhtiön pankkitilille ennen yhtiön rekisteröintiä. Loput osakepääomasta on maksettava vuoden sisällä yhtiön rekisteröinnistä. Rekisteröintihakemus tulee allekirjoittaa osakkaan tai tämän laillisen edustajan toimesta venäläisen notaarin läsnä ollessa. Hakemus on usein helpoin allekir-
joittaa Venäjällä, mutta se on myös mahdollista tehdä Venäjän suurlähetystössä tai muussa edustustossa ulkomailla. Kaikki rekisteröintiin liittyvät asiakirjat on kuitenkin käännettävä Venäjän kielelle. (MK-LAW 2013.)

Yhtiö on valmis aloittamaan liiketoimet kun edellä mainittujen toimenpiteiden lisäksi yhtiö on saanut virallisen pyöreän leimasimen, rekisteröitynyt eläke-, sosiaali- ja sairas-
vakuutusrahastoon ja avannut lopulliset tilit valittuun pankkiin, mitä varten pääjohtaja

allekirjoittaa pankin allekirjoituskortit notaarin vahvistamana. Näiden jälkeen pankki avaa yhtiölle rupla- ja valuuttatilin sekä informoi verotoimistoa tilien avauksesta. (Kekki 2010, 65.)

6 Venäjän toiminnan haasteet ja riskit

Liiketoimintaan Venäjällä liittyy varsin erilaisia haasteita kuin esimerkiksi liiketoimintaan kotimaassamme. Venäjällä yritysten liiketoimintaa säätelevät lainsäädäntö, liiketoimintatavat ja viranomaisten menettelytavat ovat usein poikkeavia ja saattavat vaatia ylimääräisiä resursseja ellei niihin ole riittävästi varautunut. Myös rikollisuus Venäjällä voidaan usein kokea merkittävänä ongelmana ulkomaisen yrityksen kannalta. On muistettava, että suurella maalla on suuret ongelmat. (Rinne 2009, 216.)

Turvallisuusasiat ja riskienhallinta tulee ottaa huomioon heti kun yritys alkaa suunnitella etabloitumista. On tärkeää muistaa, että turvallisuus on osa liiketoimintaa ja sen tulee kulkea tasapainossa liiketaloudellisen toiminnan kanssa. Riskien ennaltaehkäisevän toiminnan myötä yritys voi saavuttaa merkittävää taloudellista hyötyä ajan mittaan. Toisin sanoen, ennaltaehkäisevän riskienhallinnan laiminlyönnin seurauksena yritykselle voi aiheutua hyvin merkittäviäkin ylimääräisiä kustannuksia. Ennaltaehkäisevään toimintaan kuuluvat keskeisimmin henkilöiden asenteet ja käytännön tekniset ratkaisut, joilla turvataan liiketoimintaa. (Rinne 2009, 216-217.)

Perinteinen tapa on jakaa riskienhallinta kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat riskien tunnistaminen, riskien arvioiminen ja riskien poistamiseen tai vähentämiseen tehtävät toimenpiteet. Riskien tunnistamista edesauttaa merkittävästi niiden luokittelu. Riskit voidaan jakaa niiden tyyppin mukaan esimerkiksi strategisiin, operatiivisiin, taloudellisiin ja vahinkoriskeihin. Yritystoiminnassa yleistä on jakaa riskit myös vakuutettaviin ja eivakuutettaviin riskeihin. Arvioinnin ja kategorioinnin kohteena voi lisäksi olla se, ovatko riskit välittömiä vai välillisiä. (Ilmonen 2013, 113.)

Kansainvälistyvän yrityksen tarpeisiin on kehitelty kokonaisvaltainen riskienhallintakonsepti, Enterprise(wide) Risk Management (ERM). Tässä konseptissa riskienhallinta alkaa yrityksen arvoista ja strategiasta. Toimintamallissa otetaan myös huomioon kansainvälistyvän yrityksen vieras toimintaympäristö eli esimerkiksi lainsäädännölliset tai

asiakkaiden vaatimukset. Näiden kautta voidaan luoda oikea riskienhallintapolitiikka ja toimintaohjeet. Tämä kokonaisvaltainen ERM-malli sisältää seuraavat vaiheet:

1. tavoitteiden määrittely
2. riskien tunnistaminen
3. toimenpiteiden tekeminen
4. seuranta
5. arviointi ja jatkuva parantaminen. (Ilmonen 2013, 114.)

Riskienhallinnassa korostetaan myös niin sanottujen hiljaisten signaalien merkitystä ja niihin reagoimista. Signaalit voivat olla pieniä yksittäisiä tai säännöllisesti toistuvia tapahtumia. Näiden signaalien syiden selvittämien voi johtaa suuremman vahingon realisoitumiseen. Hiljaisten signaalien tärkeitä tietolähteitä ovat muun muassa yhtiön henkilöstö, asiakkaat ja muut yhteistyökumppanit ja sidosryhmät, joiden kanssa yhtiö toimii. (Ilmonen 2013, 114.)

Venäjän liiketoiminnan haasteisiin ja erityispiirteisiin liittyen haastattelin seitsemää Venäjällä toimivan organisaation edustajaa. Nämä organisaatiot olivat Konsu Accountor Group, Awara Group, Arcusys Oy, CTS Engetc, SOL, Suomalais-Venäläinen kauppakamari ja Itä-Suomen Businessedustusto Oy. Kaikilla organisaatioilla ja niiden edustajilla oli useiden vuosien kokemus Venäjän liiketoiminnasta ja kulttuurista. Jokaisen haastateltavan rooli kyseisessä yrityksessä oli merkittävä, joten heidän kokemuksensa ja näkemyksensä Venäjän-kaupasta ovat realistisia ja luotettavia.

6.1 Venäjän haasteet etabloituvalle yritykselle

Suomen Pankin siirtymätalouksien tutkimuslaitoksen mukaan Venäjällä merkittävimmät haasteet liittyvät yleisten epävarmuuksien lisääntymiseen, investointien ja Venäjän tuonnin heikkoon kehitykseen. Ennen kaikkea Ukrainan kriisistä johtuvien pakotteiden lisääntyminen ja pitkittyminen voivat johtaa yksityisten investointien lykkääntymisiin. Myös pääomien virtaus pois Venäjältä ja ruplan arvon heikkeneminen ovat keskeisiä haasteita, jotka vaikuttavat ennen kaikkea tuonnin vähentymiseen. Puolestaan perushyödykkeiden ja ennen kaikkea öljyn vientihintojen lasku voi vähentää maan talouden elpymismahdollisuuksia merkittävästi. (Suomen Pankki 2014c, 3.)

Finnveran Pietarin edustuston päällikkö Timo Pietiläinen esittää keskeisimmät haasteet, jotka suomalaisyritys useimmiten kohtaa tänä päivänä etabloituessaan Venäjän markkinoille. Toimintaympäristön jatkuva muutos ja yhä kiristynyt kilpailutilanne kuvaavat hyvin Venäjän, ennen kaikkea suurten kaupunkien, tilaa tällä hetkellä. Pietiläinen nostaa nämä myös haasteiksi suomalaisille yrityksille. Hänen mukaansa Venäjän liiketoimintaympäristön jatkuvasta muutoksesta kertoo se, että usein yli kolme vuotta vanha, eri toimintasäännösten tieto on jo vanhentunutta. Lisäksi kilpailutilanne juuri suurissa kaupungeissa kiristyy merkittävästi, vaikka markkinatkin kasvavat. (Pietiläinen 2014, 6.)

Pietiläisen (2014, 7-11) mukaan tänä päivänä keskeisimpiä haasteita Venäjälle etabloituville suomalaisille yrityksille ovat:

- Rajanylitys ja tullaustoimet
- Luotettavien liiketoimintakumppaneiden löytäminen
- Yrityksen johdon löytäminen ja järjestäminen
- Viranomaisbyrokratia
- Korkeat markkinahinnat ja projektien pitkät toteutusajat
- Kasvukeskuksien työvoimapula
- Ruplan heikentyminen.

Suurimmat haasteet etabloituvalle ulkomaalaiselle yritykselle liittyvät yhteistyökumppaneiden hankintaan, henkilöstön rekrytointivaiheeseen ja toimitilojen ostamiseen tai vuokraamiseen. Näihin kaikkiin yrityksen tulee tehdä huolelliset taustatarkistukset jo hyvissä ajoin ennen sopimusten tekoa. Yksityiskohtaisten neuvottelujen ja aiesopimusten lisäksi on tärkeää, perehtyä ja tarkistaa henkilöiden todelliset taustat mielellään useammista eri lähteistä. Tärkeää on varmistaa, että henkilöiden tuomat asiakirjat ja todistukset ovat aitoja. (Rinne 2009, 220)

Insinööri-toimisto CTS Engtecin Pietarin yhtiön pääjohtaja Seppo Mäkinen korostaa ennakkovalmisteluiden ja oikeiden henkilöiden löytämisen merkitystä, kun Venäjälle etabloitumista suunnitellaan. Oikeilla henkilöillä hän tarkoittaa ihmisiä, jotka tuntevat Venäjän markkinat, sen toimintaympäristön ja heillä löytyy valmiita kontakteja paikallistasolla. Mäkisen mukaan CTS Engtecin etabloitumisvalmisteluissa pyrittiin tutkimaan yhteistyökumppaneiden, kuten juristien ja asiantuntijoiden, avulla kaikki miinukset, joita Venäjällä toimimiseen voisi liittyä. Mäkisen ohjeet Venäjälle etabloituvalle yrityk-

selle ovat selkeät. Ensinnäkin hän korostaa kielitaidon merkitystä. Hänen mukaansa yrityksen avainhenkilöiden on osattava venäjän kieltä kun Venäjällä toimitaan, sillä Venäjällä englanti on vain kompromissikieli. Toiseksi hän korostaa, että tytäryhtiön johdossa tulee toimia suomalainen henkilö, joka kykenee valvomaan yrityksen toimintaa ja raportoimaan siitä sujuvasti emoyhtiöön. (Mäkinen 2014.)

”..on sellaisia yrityksiä, joiden johto ei ole ollut riittävän kiinnostunut siitä, mitä täällä heidän yhtiössä tapahtuu Venäjällä ja sitten yks kaunis päivä huomataan, että se (yritys) on ihan muitten omistuksessa. Täällstäkin on tapahtunut. Sen takia pitää olla kontrolli jatkuvasti.” (Mäkinen 2014.)

Venäjällä, jos jossain, suhteet ovat keskeisessä asemassa. Hyvällä ja laajalla suhdeverkostolla voidaan välttää useita liiketoimintaan liittyviä riskejä sekä tehdä lisäksi menestyvää liiketoiminnallista tulosta. Toisaalta taas ilman toimivia suhteita kaupanteko Venäjällä voi olla jopa mahdotonta. Mäkisen (2004) mukaan Venäjällä kukaan ei osta tuntemattomilta mitään. Venäjällä liiketoiminta perustuu ennen kaikkea luottamukseen. Hän lisää, että suhteiden on oltava kunnossa myös valtion ja kaupunkien virkamiehiin.

6.2 Logistiikka ja tullaustoiminnot

Venäjä on suuri maa ja etäisyydet siellä ovat pitkät. Tämä on otettava aina huomioon logistiikkaa suunniteltaessa. Tänä päivänä yhteydet Suomesta Venäjän suurkaupunkeihin, kuten Pietariin, Moskovaan ja Jekaterinburgiin ovat kuitenkin hyvät. Hyvistä kuluyhteyksistä huolimatta suomalaiset yritykset kokevat logistiikan ja ennen kaikkea tullaustoimet usein hyvin haasteellisina. Voidaan kuitenkin sanoa, että tänä päivänä tullaus on muuttunut sujuvammaksi pelkästään jo sähköisten tullausmenetelmien käytönnoton johdosta. (Team Finland 2014.)

Tavaroiden vientiin Venäjälle liittyvät käytännöt ja määräykset poikkeavat varsin paljon EU-sisäkauppaan verrattuna. Tullausasiakirjat, tullausprosessi ja rajanylitys ovat aiheuttaneet vielä tänä päivänäkin monille suomalaisyrityksille harmia ja kuluttanut resursseja. Usein Venäjän tullissa haasteita aiheuttavat ennen kaikkea äkilliset muutokset tullausmääräyksissä. Tämän vuoksi viejäyrityksen on tärkeä selvittää jo etukäteen ennen kaikkea seuraavat asiat:

- mitä asiakirjoja tullaukseen vaaditaan

- miten tullausmuodollisuudet tulee hoitaa Suomen puolella
- miksi ja milloin ostaja tarvitsee tiettyjä asiakirjoja ja/tai selvityksiä viejäyritykseltä
- millainen tullausprosessi on Venäjän puolella. (Alho 2009, 162.)

Suomalais-Venäläisen kauppakamarin mukaan vielä tänä päivänä Venäjälle kauppavaraa vietäessä vaaditaan noin kymmenen eri asiakirjaa, joista useita kysytään raja-
asemalla. Venäjän tavoitteena on kuitenkin lisätä rajanylityksen ja tullauskäytäntöjen
sujuvuutta ja näin myös vähentää vaadittavien asiakirjojen määrää. Tästä esimerkkinä
Venäjä on asettanut strategiseksi tavoitteekseen, että vuonna 2018 ulkomaankauppaan
vaadittavien asiakirjojen määrä olisi enää puolet nykyisestä. Yleisimpiä Venäjälle vien-
tiin ja tullaukseen tarvittavia asiakirjoja ovat kauppasopimus, kauppalasku, pakkausliis-
ta, rahtikirja, alkuperäistodistus sekä tullaukseen liittyvät ilmoitukset kuten ennakkoil-
moitus. Lisäksi tuotekohtaisesti voidaan vaatia vastaavuussertifikaattia, vastaavuusva-
kuutusta, tuoterekisteröintitodistusta tai muita Venäjällä vaadittavia tuoteturvallisuuteen
liittyviä todistuksia. (SVKK 2014e.)

Vaikka tullausprosessi ja -käytännöt Venäjällä ovat viime vuosien aikana vakiintuneet,
saattavat tullivirkailijat edelleen tulkita lainsäädäntöä oman näkemyksensä mukaan.
Suurin ongelma on edelleen se, että tulliviranomaisilla ja tulliasemilla on henkilökohtai-
sia intressejä, jotka aiheuttavat ulkomaiselle yritykselle päänvaivaa tullauksessa. Myös
vaatimukset tullipaikoittain voivat olla toisistaan poikkeavia, joten viejäyrityksen tulisi
aina selvittää etukäteen tullaukseen ja rajanylitykseen vaadittavat toimenpiteet ja tarvit-
tavat asiakirjat nimenomaan siitä paikasta, jossa tullaus tulee tapahtumaan. (Alho 2009,
162 & Honkanen 2011, 55.)

Suomalais-venäläisen kauppakamarin aluejohtaja Tarmo Suomalainen (2014) kertoo
Venäjän tullin olevan tulostavasti yksikkö, jolle on määrätty tietty budjetti, joka
sen tulee kerätä. Tämä aiheuttaa sen, että säännöt voivat muuttua lyhyelläkin aikajän-
teellä ja tullausongelmia voi ilmetä ennen kaikkea loppuvuodesta, kun riittävää budjettia
ei ole saatu kasaan. Suomalaisen mukaan suurin haaste on, ettei tullauksen ja rajanyl-
ityksen ajallista kestoa voi tarkasti tietää ennakkoon. Hänen mukaansa joskus voi selvitä
parilla tunnilla, kun joskus taas voi mennä useampi päivä. Sekä Itä-Suomen Businesse-
dustuston Maria Leontieva että Suomalais-venäläisen kauppakamarin Tarmo Suomalai-
nen korostavat, että yrityksen tulee panostaa tullausasiakirjojen oikeellisuuteen ja täs-

mällisyyteen. Heidän mukaansa ongelmia ja haasteita ilmenee lähes varmasti, mikäli asiakirjoissa on puutteita. Puutteellisten tai väärin täytettyjen asiakirjojen seurauksena tullausprosessi joudutaan lähes poikkeuksetta aloittamaan aina alusta. (Suomalainen 2014 & Leontieva 2014.)

”Tulli saattaa olla niikun sellanen haaste, mutta tämä on vaan niin kun selvitettävä etukäteen ja sitten käytävä niin kun läpi se tullausasia kerran ja oltava tarkkoja tullipapereiden täyttämässä” (Leontieva 2014.)

Usein yritykset käyttävät tullauksessa maahantuojaa tai niin kutsuttua tullibrokeria eli tullihuolitsijaa, jolloin tullaus voidaan suorittaa nopeammin. (Suomalainen 2014). Myös Konsu Accountor Groupin Pertti Säröjärvi toteaa rajanylityksen ja siihen liittyvän tullaoksen olevan yksi suurimmista haasteista suomalaisille yrityksille Venäjän-kaupassa. Huolimatta pitkistä perinteistä ja kauppasuhteista Venäjän kanssa moni yritys toteaa vielä tänäkin päivänä tullin kanssa toimimisen ajoittain lähes mahdottomaksi. Rajanylitykseen ja tullaustoimiin Säröjärvi suosittelee huolellista valmistautumista ja ammattilaisten käyttämistä. (Säröjärvi 2014.)

”siihen mä suosittelen käytettävän tullibrokeria, joilla jostain sattuneesta syystä on hyvät välit tulliin. Tullibroker saa ihan valkosesti tuotua tavaran ja nopeesti, mutta välillä yrityksillä on hankaluuksia sertifikaattien kanssa. Tuotteet pitää sertifioida Venäjällä ja näin pois päin. Että vaikka Venäjä tuli WTO:n jäseneksi niin silti tämä tullissa toimiminen on vaikeeta kyllä edelleen.” (Särösalo 2012.)

6.3 Yhteistyökumppaneiden löytäminen ja luotettavuus

Suomeen verrattuna Venäjän toimintaympäristö on hyvin erilainen. Luottamukselliset suhteet ovat yksi keskeisin seikka Venäjän liiketoiminnassa. Suomalaisen yrityksen päättäjien tulee aina perehtyä paikallisiin markkinoihin, asiakkaisiin ja toimintatapoihin sekä pyrkiä löytämään ja käyttämään hyväksi kokeneiden ja luotettavien asiantuntijoiden neuvoja. (Honkanen 2011, 39.)

On paljon esimerkkejä, jolloin ulkomainen yritys on luottanut väärään yhteistyökumppaniin ja sen vuoksi kärsinyt suurista taloudellisista menetyksistä. Suomalaisten yritysten olisi hyvä ottaa selvää toisten yritysten kokemuksista Venäjällä toimimisesta ja luo-

da yhteistyöverkostoja maassa jo pidempään toimineisiin ulkomaisiin yrityksiin. (Honkanen 2011, 56.)

Potentiaalisten yhteistyökumppaneiden taustat ja halu sitoutua yhteistyöhön tulee selvittää huolellisesti. On tärkeää, että yhteistyö on molemmille osapuolille hyödyllistä. Usein suomalaiset yritykset valitsevat partnerinsa Venäjällä liian heppoisin perustein ja tällöin yritys voi menettää aikaa ja rahaa väärin, hätäisten valintojen johdosta. Kun oikea yhteistyökumppani löytyy, on muistettava, ettei sen valitseminen ainoastaan riitä, vaan tämän kanssa on kommunikoidava säännöllisesti yhteistyön aikana. Yhteistyöhön tulisi lisäksi liittää yhteiset kasvu- ja kehittämistavoitteet. (Team Finland 2014.)

Yksi suurimmista haasteista Venäjälle etabloituvalle suomalaiselle yritykselle on oikean ja luotettavan konsultin eli venäjäasiantuntijan löytäminen. Honkasen (2011, 41.) mukaan ihannetilanne olisi, että henkilö on venäläinen, joka asuu Suomessa. Liiketoiminnan käynnistäminen Venäjällä vaatii paljon aikaa, neuvotteluja venäjänkielellä ja ymmärrystä Venäjän business-kulttuurista. Avainhenkilön tulee siis, varsinkin toiminnan alkuvaiheessa, olla lähes jatkuvasti paikan päällä Venäjällä.

Niin rekrytoitavan henkilöstön kuin muiden yritykseen liittyvien yhteistyökumppaneiden taustat tulee selvittää huolellisesti. Taustojen selvitystyötä Venäjällä tekevät muun muassa muutamat suomalaiset konsultointiyritykset ja heidän luotettavat yhteistyökumppanit. Awara Groupin Mika Kokkonen kertoo taustojen selvittämisen olevan keskeisessä asemassa Venäjällä. Hänen mukaansa Venäjällä on varsin helppoa saada väärennettyjä todistuksia. Awara Group selvittelee huolellisesti ennen kaikkea talouspuolen työntekijöiden taustoja ja todistusten oikeellisuutta. Hän muistuttaa kuitenkin, että taustojen selvittämiseen he kysyvät aina ensin työntekijän suostumuksen.

”Täällä sä voit ostaa mitä tahansa netistä. Ja sitten kun niitä taustojen selvityksiä ei ole tehty kunnolla niin on selvinny, että henkilö on varastanu yrityksestä ja niitä on yllättävän paljon sattunu. Ja sitten henkilöstön eroon pääseminen on melko kallista, varsinkin että jos sä oot niin kun hyvällä liksalla niin käytännössä se henkilö voi neuvotella itelleen helposti viiden kuukauden liksan irtisanomiskorvauksena ja se on monelle yritykselle aika paljon rahaa.” (Kokkonen 2014.)

Kokkosen (2014) mukaan usein venäläisten henkilöiden taustat, aiemmat työsuhteet ja työsuhteiden suositukset on vaikea tarkistaa. Tämä johtuu siitä, että työtodistusten kir-

jaamisessa ja suositusten antamisessa on yritysten välillä hyvin erilaisia käytäntöjä. Usein haasteena voi olla myös se, ettei työntekijän taustoja ja aiempaa työkokemusta ole saatavissa, sillä aiemmat työnantajat eivät niitä ole kartoittaneet.

Honkasen (2011, 42) mukaan ulkomaisen yrityksen suurimmat riskit liittyvät yrityksessä toimiviin tai yritystoimintaan liittyviin henkilöihin. Honkanen pitääkin tärkeänä henkilötahojen oikeanlaista rajoittamista. Omaan henkilöstöön liittyvien riskien lisäksi toinen riskiryhmä on yhteistyökumppanit. Yrityksen päättäjien tulee käyttää aikaa oikeiden sopimuskumppaneiden valintaan. Kolmantena riskiryhmänä Honkanen mainitsee venäläiset viranomaiset. Henkilöriskien kohdalla taustojen huolellinen selvittäminen on keskeinen riskienhallintakeino.

6.4 Lainsäädäntö ja byrokratia

Venäjällä lainsäädäntöön liittyy usein ristiriitaisuuksia ja uusia lakeja ja asetuksia voitulla yllättäen. Toiminta venäläisten viranomaisten kanssa voi olla haasteellista ja se vaatii useimmiten tasapainoilua, mikä edellyttää asioiden ja yhteistyökumppaneiden taustojen huolellista etukäteisselvittelyä. Vaikeasta byrokratiasta ja lakien ristiriitaisuuksista huolimatta yritysten tulee toimia Venäjällä rehellisesti. Korruption ja lahjonnan tielle lähteminen voi olla erittäin kohtalokasta, sillä tällöin yritys avaa ovensa rikollisuudelle, eikä sillä tällöin ole enää laillisia keinoja suojata toimintaansa. (Honkanen 2011, 55.)

Pertti Säröjärvi Konsu Accounter Groupista nostaa lainsäädäntöön tapahtuvat äkilliset muutokset keskeisemmäksi haasteeksi Venäjän liiketoiminnassa. Hänen mukaansa Venäjällä yritysten liiketoimintaa ja kannattavuuteen vaikuttava lainsäädäntö voi muuttua hyvinkin nopeasti. (Särösalo 2014.)

”Täällä on muutama esimerkki, sellanen kun ollaan tultu tietyllä konseptilla. Koska Suomessa esimerkiksi auto pitää katsastaa tietyn väliajoin ja Venäjälläkin on tällanen ja sit jos tänne on tullu yritys, joka katsastaa autoja niin yhtä äkkiä Venäjän valtio päättääkin, että autoja kannattaa katsastaa kerran viidessä vuodessa, sitten niin kun business miks tänne tultiin, niin se meni täysin alta yhdellä päätöksellä” (Särösalo 2014.)

Särösalon (2014) mukaan Venäjälle etabloituvan yrityksen tulee miettiä tarkoin ja tehdä tarvittavat toimenpiteet siitä, kuinka herkkä yrityksen liikeidea ja business on tiettyihin

lainsäädäntöihin. Yrityksessä tulee miettiä, mitä tehdään, jos suunnitelmat menevät aivan uusiksi äkillisestä lainsäädännön muutoksesta johtuen.

Toisena esimerkkinä Särösalo esittää Fortumin kohtalon. Helmikuussa 2014 Fortum ilmoitti laskevansa tuloseennustetta Venäjän operaatioissa. Syynä tähän oli viranomaisen päätös, jossa ilmoitettiin ettei Venäjän valtio nostakaan kaasun hintaa, jota oli aiemmin luvattu nostaa 15 prosenttia. Tämän myötä Fortum joutui laskemaan vuoden 2015 tuloseennustettaan, jonka ennakoitiin olevan noin puoli miljardia euroa Venäjällä. (Särösalo 2014.)

Myös Itä-Suomen Businessedustuston (ISBE) Pietarin toimiston päällikkö Maria Leontieva korostaa Venäjän lainsäädännössä tapahtuvan varsin usein vaikeasti ennalta arvatavia lakimuutoksia, jotka voivat vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan negatiivisesti. (Leontieva 2014.)

”Lainsäädäntö muuttuu kokoajan niin pitää olla ajan tasalla näistä muutoksista. Ja siinä mielessä niin kun hyvä, kokenut lakimies tietysti auttaa.” (Leontieva 2014)

Vaikka lainsäädäntö Venäjällä muuttuukin nopeammin kuin esimerkiksi keskimäärin Euroopassa, on sille Leontievan mukaan myös omat perusteensa. Hänen mukaansa Venäjän tavoitteena on tulla lähemmäksi muuta maailmaa, niin yritystoiminnan kirjanpidossa kuin muissakin laeissa. Näiden avulla maan investointi-ilmapiiristä voidaan tehdä ystävällisempi. (Leontieva 2014.)

SOL:n Pietarin aluejohtaja Janne Häyrinen mukaan Venäjän lainsäädännössä tapahtui muutama vuosi sitten epämiellyttävä muutos koskien ulkomaalaisen työntekijän verotuskäytäntöä. Aikaisemmin työnantajan ei tarvinnut maksaa minkäänlaista sosiaaliveroa, mutta yhdessä yössä työntekijöistä maksettava 20 prosentin sosiaalivero tuli työnantajien maksettavaksi. Vaikeaksi tilanteen teki se, ettei lainsäädäntömuutosta osattu ennakoida. (Häyrinen 2014.)

”Tämmösiähän täällä tapahtuu ja se on varmaan sitä tavallaan Venäjän-riskiä sitten, että lainsäädäntö voi tosiaan vaihtua aika äkkiä. Ja sitten on paljon asioita, johon ei oikein voi varautua mitenkään. Niin kun ei tähänkään asiaan, koska ei siitä oikein ollu etukäteen mitään niin kun tietoa tai hajua olemassa vaan se tuli sitten yhtä äkkiä” (Häyrinen 2014.)

Tietotekniikan palveluyritys Arcusys Oy toimitusjohtaja Jussi Hurskaisen mukaan selkein byrokraattinen ero Venäjän ja Suomen välillä on sopimuspapereiden määrässä. Venäjällä kaikkeen tarvitaan paperi ja firman leima. Hurskaisen mukaan firman leimaisin on firman tärkein omaisuus. (Hurskainen 2014.)

”..et Suomessa kun on totuttu sähköiseen kirjanpitoon ja semmisiin sähköisesti annettaviin ilmoituksiin ja tämmösiin niin Venäjällä ei tehdä niin. Siellä on paksut niput ja mappeja ihan hulluna sitten erilaisiin.. kaikkiin transaktioihin pitää löytyä paperidokumentti ja useampia kappaleita niistä ja näin pois päin. Mutta oikeestaan se pääkirjanpitäjä ja pääjohtaja hoitaa nuo käytännön jutut. Elikkä ei minun niin kun tarvii tietää miten niin kun verot maksetaan Venäjällä vaan kirjanpitäjä laskee ne ja maksaa ne” (Hurskainen 2014.)

Pietarissa toimivan konsultointiyhtiö Awara Groupin partneri Mika Kokkosen mukaan byrokrania on isoin haaste yrityksillä, joiden toimintaan liittyy kookkaampia investointeja. Esimerkiksi tontin hankintaan voidaan tarvita useita kymmeniä lupia. Asiantuntijayrityksillä ei byrokrania ole juurikaan haasteena. Kokkosen mukaan byrokrania korostuu kun liiketoimintaa tehdään pienemmillä alueilla, kaupunkien ulkopuolella. Byrokraatiaan liittyy aina myös kommunikointia viranomaisten kanssa, mikä voi vaikeuttaa toimintaa merkittävästi. Viranomaisten kanssa toimiessa korostuukin pätevien paikallisten konsulttien ja juristien apu. Tärkeää on, että tekee tarvittavat dokumentit olevissa olevien määräysten mukaan. Byrokraatiaan törmää varmasti viimeistään siinä vaiheessa, kun yrittää toimia säännösten vastaisesti.

”Se riippuu, että mitä tekee. Mutta jos sä teet jotain tämmöstä.. sä tuot vaikka tavaraa maahan, sulla on jakelija, myyt niitä jonneki, niin mikäs siinä. Ei siinä oo mitään ihmeellistä. Tai vaikka mitä me ollaan nyt Prismoja ja SOK-hotelleja perustettu ja haettu vaikka supermarketille lupia niin ei meillä oo ollu mitään ongelmia niissä. Ne on menny ihan niin kun kaavan mukaan, että ollaan menty viranomaiselta viranomaiselle.” (Kokkonen 2014.)

6.5 Henkilöstö ja johto

Avainhenkilöiden ja muun henkilöstön palkkaukseen tytäryhtiöön Venäjälle tulee keskittää riittävästi resursseja. Kuten jo aikaisemmin todettua, on venäläisessä yhtiössä,

vaikkakin suomalaisten sataprosenttisesti omistama, pääjohtajan rooli hyvin merkittävä. Hän tekee käytännössä kaikki merkittävimmät päätökset. Usein, varsinkin heti etabloitumisen jälkeen, halutaan yhtiöön nimittää suomalainen henkilö pääjohtajaksi, joka johtaa ja kontrolloi tytäryhtiön toimintaa paikanpäällä. Toinen tänä päivänä yhä enemmän yleistynyt käytäntö on palkata pääjohtajaksi luotettava venäläinen henkilö ja tytäryhtiön controlleriksi suomalainen henkilö, joka raportoi paikanpäältä emoyhtiöön kotimaahan. (Kekki 2009, 254.)

Kysymykseen, tulisiko tytäryhtiön pääjohtajan olla suomalainen vai venäläinen, on monen yritysjohtajan ja asiantuntijan mielestä ikuisuuskyseminen. SOL:n Pietarin aluejohtaja Janne Häyrinen kertoo molemmissa vaihtoehdoissa olevan sekä hyötyjä että haittoja. Hänen mukaansa pääasia on, että pääjohtajan luotettavuus ja rehellisyys saadaan selville. Pääjohtajan kansallisuudella Häyrinen ei näe olevan merkitystä Venäjän liiketoiminnassa. Sen sijaan työvoiman vaihtuvuus ennen kaikkea SOL:n edustamalla alalla asettaa tiettyjä haasteita. SOL:n toimintatapana on pyrkiä toimimaan edelläkävijänä oman alansa markkinoilla ja sen vuoksi heidän henkilöstönsä ammattitaitoa pidetään korkealla. Tämä tarkoittaa, että niin sanottuja valmiita työntekijöitä ei ole helppo löytää, vaan valtaosa tullaan kouluttamaan. Häyrisen mukaan heidän alallaan palveluvastaavia edustavan työvoiman vaihtuvuus on noin 80 prosenttia vuodessa. Suurimpana henkilöstöön liittyvänä haasteena Venäjällä hän pitää kuitenkin hyvien myyntihenkilöiden löytämistä. (Häyrinen 2014.)

”Meidän tapauksessa tarkoittaa sitä, että me tehdään kaikin tavoin tästä meidän firmasta semmonen työnantaja, että ihmiset ei halua meiltä lähtee pois. Siinä on sitten iso homma, se vaatii esimerkiksi kaiken toiminnan laillisuutta ja rehellisyyttä, alkaen palkanmaksusta ja työluvista. Kaikki pitää olla kunnossa ja niin koulutus, oikeanlaiset työvälineet, työmenetelmät. Pitää olla hyvämaineinen työnantaja” (Häyrinen 2014.)

Venäjällä toimivan konsultointiyhtiö Awara Groupin Mika Kokkonen pitää tärkeänä, että tytäryhtiön pääjohtajan vastuut ja velvollisuudet rajataan yhtiöjärjestyksessä riittävän hyvin, oli kyseessä sitten suomalainen tai ulkomainen henkilö. Hän muistuttaa kuitenkin, ettei rajoituksia tehdä liikaa, jolloin yritystoiminta yhtiössä voi halvaantua. (Kokkonen 2014.)

Tietotekniikan palveluyritys Arcusys operoi Venäjän Petroskoissa, jossa heillä on tytäryhtiö. Arcusyksen toimitusjohtaja Jussi Hurskaisen mukaan noin 260 000 asukkaan Petroskoissa on tarjolla pätevää ja potentiaalista työvoimaa riittävästi heidän tarpeisiinsa, mutta haasteena on löytää sopivaa työvoimaa, joka soveltuu hyvin firman suomalaiseen toimintakulttuuriin. Hänen mukaansa usein aikaa kuluu siihen, että uusi työntekijä saadaan koulutettua länsimaalaisiin työskentelytapoihin. Hurskaisen mukaan venäläisessä yrityskulttuurissa työntekijät hakevat esimieheltä luvan lähes kaikkeen ja yrityksen pääjohtaja tekee päätökset. Usein tytäryhtiön pääjohtaja taas kysyy jokaiseen asiaan luvan konsernin johtajalta. (Hurskainen 2014.)

ISBE:n Maria Leontieva kannustaa suomalaisia yrityksiä ja niiden suomalaisia johtajia tuomaan Venäjälle rohkeasti suomalaista hyvää yrityskulttuuria. Suurin ero suomalaiseen yrityskulttuuriin ja samalla myös haaste suomalaiselle yritykselle on johdon auktoriteetin oikein käyttäminen. Venäjällä venäläisessä työyhteisössä johtajat tekevät itsenäisesti kaikki tärkeät päätökset. Johtajakeskeinen työskentelykulttuuri aiheuttaa Leontievan mukaan sen, ettei työntekijöiden luovuus pääse esiin.

”Jos puhutaan yrityskulttuurista niin tietysti on ihan hyvä jos suomalaiset tuovat sitä yrityskulttuuria tänne, koska Suomessa monet asiat toimivat yrityksissä erittäin hyvin. Täällä tietysti jos katsotaan puhtaasti näitä venäläisiä yrityksiä niin usein törmää siihen, että johtajat tekee niin kun kaikki tärkeät päätökset ja sitten alaisia ei kovin paljon kuunnella, eli se johtaa siihen, että ihmiset eivät tuo esille omia aloitteita niin paljon kuin Suomessa.” (Leontieva 2014.)

7 Pohdinta

7.1 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli esittää mahdollisemman ajankohtaista tietoa Venäjän liiketoiminnasta, sen haasteista ja Venäjälle etabloitumisesta. Työ on suunnattu ennen kaikkea pk-yrityksille, jotka suunnittelevat tai ovat suunnitelleet etabloitumista Venäjän markkinoille. Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmää. Haastatteluja tehtiin yhteensä seitsemän.

Yrityshaastatteluissa yritysten edustajilta kysyttiin opinnäytetyön onnistumisen kannalta keskeisiä kysymyksiä liittyen edustamiensa yritysten liiketoimintaan. Tarkoituksena oli, että yrityshaastattelujen kautta Venäjälle etabloitumista suunnittelevat yritykset voivat saada ajankohtaista ja arvokasta tietoa etabloitumiseen ja liiketoimintaan Venäjällä liittyen.

Yrityshaastattelujen jokainen haastateltava on työskennellyt Venäjän-kaupassa usean vuoden ajan. Lisäksi jokainen haastateltava on yrityksessään johtavassa asemassa. Nämä asiat lisäävät opinnäytetyön ja haastattelujen luotettavuutta.

Yrityshaastattelut suoritettiin paikanpäällä yrityksissä ja niistä jokainen nauhoitettiin. Haastattelut suoritettiin keskustellen, kuitenkin tiettyihin ennalta määriteltyihin teemakysymyksiin perustuen. Haastattelujen alkuvaiheessa pyrittiin selvittämään kunkin yrityksen historiaa Venäjän kaupassa. Ennen kaikkea haluttiin tietää perusteita sille miksi yritys ylipäätään etabloitui Venäjän markkinoille. Tämän jälkeen yritysten edustajilta kysyttiin yrityksen etabloitumisprosessista ja siihen liittyneistä käytännön haasteita. Lisäksi haastatteluissa selvitettiin yritysten edustajien näkemystä siitä, mitkä ovat Venäjän-kaupan keskeisimmät haasteet suomalaiselle pk-yritykselle ja millaisena he näkevät Venäjän kaupan ja liiketoimintaympäristön tulevaisuudessa.

Opinnäytetyössä on hyödynnetty toisten henkilöiden tekemää kirjallisuutta ja tutkimuksia. Lähdemateriaalia on käytetty runsaasti ja lähdemerkinnät on tehty Karelia-ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeiden mukaisesti. Lähdekirjallisuus on pyritty valitsemaan siten, että sen kirjoittaja tuntee kyseisen aiheen. Valta-osassa lähteistä kirjoittajan asiantuntijuus Venäjän-kauppaa ja sen historiaa ja kulttuuria kohtaan voitiin varmistaa. Myös Internetistä valittujen lähteiden kohdalla on pyritty varmistamaan niiden oikeellisuudesta ja luotettavuudesta. Lisäksi lähteiden valinnassa on pidetty tärkeänä niiden ajankohtaisuutta, sillä aiheeseen liittyvä vanhentunut tieto voi muuttaa työn oikeellisuutta merkittävästi.

Eettisyys on näkynyt opinnäytetyössä siten, että työtä on tehty yhteistyössä toimeksiantajan, eli Pohjois-Karjalan kauppakamarin kanssa. Opinnäytetyöprosessin aikana keskusteltiin säännöllisesti toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantajan näkemyksiä ja toiveita on huomioitu opinnäytetyön toteutuksessa. Lisäksi eettisyys on näkynyt siinä, että jokai-

selta yrityshaastattelun haastateltavalta on kysytty lupa käyttää sekä hänen että edustamansa yrityksen nimeä opinnäytetyön julkaisussa.

7.2 Opinnäytetyö prosessi

Opinnäytetyöprosessi oli hyvin kiinnostava ja opettavainen. Mielenkiintoa ja opettavuutta lisäsi ennen kaikkea se, että tein opinnäytetyötä Pietarissa vaihtopiskelujaksoni aikana. Tällöin pääsin näkemään ja kokemaan paikanpäällä venäläistä kulttuuria ja sen moninaisuutta. Sen sijaan, että olisin tehnyt opinnäytetyöhön liittyvät haastattelut Suomesta käsin esimerkiksi sähköpostikyselynä, ovat paikanpäällä tehdyt yrityshaastattelut tuoneet opinnäytetyöhön paljon lisäarvoa, jolla näen työn onnistumisen kannalta hyvin suuren merkityksen. Laadullisen haastattelumenetelmän käyttö oli tässä opinnäytetyössä mielestäni oikea vaihtoehto, sillä määrällisiä tutkimuksia ja kyselyjä kyseiseen aiheeseen liittyen on varsin paljon. Käytännönläheisiä, Venäjällä jo toimivien suomalaisten yritysten näkemyksiä niin etabloitumisesta kuin Venäjän toimintaympäristöstä, sen sijaan ei ole mielestäni riittävästi saatavilla. On myös huomattavaa, että jokainen haastateltava yrityksen edustaja antoi luvan käyttää hänen itsensä sekä yrityksen nimeä opinnäytetyössä. Mielestäni myös tämä tuo tutkimukseen lisäarvoa ja antaa lukijalle uskottavampaa ja luotettavampaa tietoa aiheesta.

Opinnäytetyössä pyrin esittämään Venäjän liiketoimintaympäristön tilaa mahdollisimman ajankohtaisia lähteitä ja tilastoja käyttäen. Haasteelliseksi työn tekemisen tekikin Venäjän liiketoimintaympäristössä tapahtuneet jatkuvat muutokset vuoden 2014 aikana. Näin ollen, ennen kaikkea lähdekirjallisuuden valinnassa täytyi olla hyvin tarkkana niiden ajantasaisuudesta.

Haastateltavat yritykset pyrittiin valitsemaan niin, että ne edustaisivat mahdollisimman montaa eri toimialaa. Haasteltavina oli palvelu- ja asiantuntija-alan yrityksiä. Toisaalta taas haastattelut pyrittiin tekemään yrityksessä, jotka eivät olisi liian suuria vaan kooltaan pk-yrityksiä. Tavoitteena oli haastatella myös Venäjällä toimivaa suomalaista teollisuusalan yritystä, mutta valitettavasti tämä ei toteutunut. Jokaisen yrityksen ja ennen kaikkea eri toimialoja edustavien yritysten etabloitumisprosessi ja usein myös niiden kohtaamat haasteet voivat olla erilaisia.

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin Venäjän liiketoimintaympäristöä, etabloitumista Venäjän markkinoille, ennen kaikkea tytäryhtiön perustamisen näkökulmasta, sekä Venäjän kauppaan ja sinne etabloitumiseen liittyviä haasteita. Venäjän toimintaympäristö eroaa länsimaalaisesta varsin paljon ja tuo sen vuoksi erilaisia haasteita ulkomaisille yrityksille. Lisäksi lainsäädännön ristiriitaisuudet ja niiden äkilliset muutokset pakottavat yhtiöiden johdon ja konsulttien pysymään valppaana jatkuvasti. Pelkästään jo vuoden 2014 aikana Venäjän toimintaympäristössä on tapahtunut hyvin paljon, eikä pelkästään maan lainsäädännössä. Sotshin Olympialaisten jälkeen nopeasti kärjistynyt Ukrainan kriisi on aiheuttanut monella tapaa epävakautta maan toimintaympäristössä. Poliittiset riskit ja haasteet ovatkin nousseet poikkeuksellisen suuriksi ulkomaisten yritysten näkökulmasta. Tästäkin huolimatta Venäjällä, ennen kaikkea Luoteis-Venäjällä, kuluttajien luottamus ja arvostus suomalaisia tuotteita ja yrityksiä kohtaan on edelleen hyvin merkittävä.

Poliittiset haasteet ja niiden vaikutus Venäjän talouteen ja sen toimintaympäristön vakauteen aiheuttivat haasteita myös tämän opinnäytetyön tekemiseen. Ennen kaikkea ajantasaisten haasteiden ja erityispiirteiden esittämisessä oli oltava tarkkana. Voikin olla, että jo vuoden päästä keskeisimmät yritysten kohtaamat haasteet ovat luonteeltaan erilaisia kuin tätä opinnäytetyötä tehdessä.

Opinnäytetyön teon aikana niin Venäjän taloudellinen kuin poliittinenkin tilanne muutuivat hyvin paljon. Vuoden 2013 loppupuolella maan taloudelliset näkymät olivat huomattavasti nykyistä positiivisempia. Ukrainan kriisin epävarmuuksista johtuen Venäjän talous ei aiemmista arvioista poiketen kasva vuonna 2014. Myös maan poliittinen tilanne oli varsin stabiili vielä ennen helmikuun 2014 Sotshin olympialaisia, mutta muuttui tämän jälkeen nopeasti Ukrainan kriisin kärjistyttyä. Maan taloudellisen rakenteen yksipuolisuus ja investointien väheneminen ovat olleet jo useamman vuoden keskeisimpiä haasteita. Venäjä ei ole kyennyt tekemään merkittäviä rakenteellisia uudistuksia talouteensa, vaan edelleen raaka-aineiden osuus sen taloudesta on liian suuri. Öljyn hinnan laskupaineet vuodelle 2015 lisäävät ennestään haasteita. Ennen kaikkea Ukrainan kriisistä johtuva poliittinen epävakaus tuo puolestaan lisähaasteita investointi-ilmapiiirin ja -olosuhteiden kehittämiseen. Tulevien vuosien aikana maan taloudella on potentiaalia elpyä maailmankaupan kasvun siivittämänä. Talouden kasvun elpyminen edellyttää kuitenkin, etteivät Ukrainan kriisi ja sen seuraamat negatiiviset rahoitusmarkkinareaktiot pitkity ja laajene.

Venäjän talouden kasvu kärsii taantumasta ja talouden kasvun ennusteet ovat laskeneet ennestään poliittisten ongelmien vuoksi. Muun muassa länsimaiden asettamat pakotteet ja ruplan kurssin voimakas heikentyminen vuoden 2014 aikana on näkynyt suomalais-tenkin yritysten tuloksissa Venäjällä. On kuitenkin muistettava, että heikkoina aikoina hyvin valmistellulla etabloitumisella voidaan saavuttaa hyvä valmius varsinaisen liiketoiminnan aloittamiseen, kun taloustilanne kohdemaassa paranee. On siis väärin ajatella, että etabloitumisprosessi tulisi keskeyttää talouden epävakaina aikana.

Yrityshaastattelujen pohjalta nousi esiin keskeisimpiä, edellä kuvattuja, tämän päivän Venäjän liiketoimintaan liittyviä haasteita, joita suomalaiset yritykset ovat kohdanneet. Lisäksi haastatteluista ja luetun lähdekirjallisuuden pohjalta ilmeni muutamia välttämättömiä asioita, jotka suomalaisella pk-yrityksellä tulisi olla kunnossa ennen kuin se etabloituu Venäjän markkinoille.

1. Kotimaan liiketoiminnan pitää olla kunnossa. Venäjälle ei kannata lähteä paikkaamaan kotimaan liiketoiminnan huonoa menestystä. Jos tuote menestyy Suomessa ja tuotteen saa Venäjän markkinoille, tulee se todennäköisesti menestymään ajan mittaan myös siellä. Rikastumista ja menestystä lyhyellä aikavälillä ei Venäjältä enää kannata tavoitella.
2. Yrityksen tuotteen tai palvelun on oltava kunnossa ja sillä on oltava kysyntää kohdemarkkinoilla. Yrityksen tulisi siis tehdä huolellinen markkina-analyysi kohdemarkkinoista.
3. Ennen kaikkea alkuvaiheessa etabloituva yritys tarvitsee Venäjän kulttuuria ja kieltä osaavan konsultin tai juristin. Apua yritys tarvitsee ennen kaikkea Venäjän lainsäädäntöön liittyvissä asioissa.
4. Venäjän liiketoimintaa ei voi johtaa Suomesta käsin, vaan johdon on toimittava paikan päällä ja raportoitava tasaisin väliajoin yrityksen toiminnasta emoyhtiöön. Päivittäisjohtamisen paikanpäällä Venäjällä on oltava kunnossa.
5. Ennen etabloitumista yrityksen on arvioitava Venäjän liiketoimintaan liittyvät sudenkuopat ja tehtävä tarvittavat toimenpiteet niiden välttämiseksi.

Venäjälle etabloituessa korostuu valmistelutyö, joka on tehtävä alusta alkaen perinpohjaisesti. Valmistelutyön keskeinen osa on liiketoimintaan liittyvien riskien ja haasteiden selvittely. Tässä yrityksen kannattaa käyttää apunaan Venäjälle jo etabloituneita ulkomaisia ja suomalaisia yrityksiä. Toisten virheitähän ei kannata toistaa. Lisäksi etabloitu-

van yrityksen tulee panostaa oikeiden henkilöiden löytämiseen. Venäjällä, jos missä korostuvat henkilösuhteet. Venäläinen ei tee yhteistyötä tuntemattomien ja kasvottomien liikemiesten kanssa. Tämän vuoksi ammattitaitoinen, Venäjän kulttuurin ja kielen osaava konsultti on hyvin tärkeä. On muistettava, että henkilösuhteiden ei tule rajoittua ainoastaan kauppakumppaneihin ja konsultteihin, vaan suhteiden tulisi olla hyvät myös valtion- ja aluehallinnon virkamiehiin. Myös näiden suhteiden luomisessa korostuu paikallisen asiantuntijan ammattitaito.

Lähteet

- Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Alho, A. 2009. Tullauksesta. Teoksessa Tiri, M (toim.). Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: Painopaikka J-Paino Hiirikoski Oy, 162-170.
- Fontanka. 2014. Etusivu. Artikkelit ja uutiset. Talous. Yhteiskunta.
<http://suomi.fontanka.fi/articles/170/>. Andrei Zaharov (toim.). 27.8.2014.
- Honkanen, M. 2011. Onnistu Venäjällä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Hurskainen, J. Toimitusjohtaja. 2014. Arcusys Oy. Nauhoitettu haastattelu. Joensuussa 8.1.2014.
- Hänninen, K. 2014. Kauppalehti. Barometri: Läsnäolo Venäjän markkinoilla tärkeää.
<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/barometri+lasnaolo+venajan+markkinoilla+tarkeaa/201410704503>. 8.11.2014.
- Häyrinen, J. Aluejohtaja. 2014. SOL. Nauhoitettu haastattelu. Pietarissa 14.2.2014.
- Ilmonen, I. 2013. Tunnista ja arvioi riskit. Teoksessa Ilmonen, I. Kallio, J. Koskinen, J. Rajamäki, M. Johda Riskejä – Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Jyväskylä: Bookwell Oy, 63-113.
- Itämeriläinen. 2013. Kumppanimme Venäjä. Pk-yritysten Pietariin etabloitumisen tukeminen – riskien taklaaminen maksimois mahdollisuudet. 20-24. Kirjoittaja: Petri Vuorio.
<http://www.centrumbalticum.org/sites/default/files/uutiskirjeet-tiedostot/Itamerilainen%201%202013.pdf>. 28.8.2014.
- MK-LAW Asianajotoimisto. 2013. Tytäryhtiön tai yrityksen perustaminen Venäjälle.
<http://www.mklaw.fi/fi/tytaryhtion-perustaminen-venajalle>. 5.10.2014
- Kauppapolitiikka. 2010. Suomalaiset yrittäjät ennätyskiinnostuneita Pietarista.
<http://www.kauppapolitiikka.fi/public/default.aspx?contentid=234714&nodeid=41393>. 26.8.2014.
- Kekki, P. 2010. Etabloitumisen eri muotoja. Teoksessa Tiri, M (toim.). Etabloituminen Venäjälle - yrityksen perustaminen ja yritystoiminta Venäjällä. Helsinki: SVKK. 47-60.
- Kekki, P. 2009. Henkilöstön palkkaus. Teoksessa Tiri, M (toim.). Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: Painopaikka J-Paino Hiirikoski Oy, 254.
- Kokkonen, M. Partneri. 2014. Awara Group. Nauhoitettu haastattelu. Pietarissa. 19.3.2014.
- Lehto, J & Salmi, A-M. 2007. Venäjän-kaupan perusteet – opas Venäjän- liiketoiminnan kasvun ja kehittämisen tueksi. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. [venajan%5fkaupan%20opas%5f2007.pdf](http://www.svkk.fi/venajan%5fkaupan%20opas%5f2007.pdf). 10.9.2014.
- Leontieva, M. Toimiston päällikkö. 2014. Itä-Suomen Businessedustusto. Nauhoitettu haastattelu. Pietarissa 19.1.2014.
- Lumijärvi, E. 2012. SVKK. Uutishuone. Venla-jäsenlehti. Venla 4/2012. Kaikki tiet vievät Jekaterinburgiin. http://www.svkk.fi/uutishuone/venla-jasenlehti/venla_4_2012/kaikki_tiet_vievat_jekaterinburgiin. 15.9.2014.
- Lumijärvi, E. 2009. Siperia ja Kaukoitä. Teoksessa Tiri, M (toim.). Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: Painopaikka J-Paino Hiirikoski Oy, 74-77.

- Nykänen, P. 2007. Yritystoiminnan harjoittaminen Venäjällä. Rajatonta Bioenergia-seminaaripäivä Joensuussa 26.9.2007.
http://www.pellettikarelia.fi/Esitys_Nykänen_käännettäväksi.pdf. 1.9.2014.
- Pietiläinen, T. 2014. Suomalaisyriyten kokemuksia etabloitumisesta ja toiminnasta erityisesti Pietarin alueella. Esitys Venäjä-Forum 2014 Joensuussa 26.2.2014.
- Rekolainen, J. 2011. Moskova ja Moskovan oblast. SVKK. <https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/115209/SVKK+Jaana+Rekolainen+4+Moskova.pdf/e203a065-66f7-4d8f-af32-8ed1750e56df>. 14.9.2014.
- Rinne, U. 2009. Turvallisuudesta ja yritysriskeistä Venäjällä. Teoksessa Tiri, M (toim.). Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: Painopaikka J-Paino Hiirikoski Oy, 215-222.
- Solanko, L. 2014. Venäjän talouden näkymät. BOFIT/Suomen Pankki. Venäjä-Forum Joensuussa 25.2.2014. 25.8.2014.
- Stenholm, J & Tiri, M. 2009. Moskova liiketoiminta-alueena. Teoksessa Tiri, M (toim.). Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: Painopaikka J-Paino Hiirikoski Oy, 37-44.
- Suomalainen, T. Aluejohtaja. 2014. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. Nauhoitettu haastattelu. Pietarissa 31.1.2014.
- Suomen Pankki. 2014a. BOFIT – Siirtymätalouksien tutkimuslaitos. BOFIT Venäjäennuste 2014-2016 25.3.2014.
<http://suomenpankki.fi/bofit/seuranta/ennuste/Documents/bve114.pdf>. 23.8.2014.
- Suomen Pankki. 2014b. Seuranta. BOFIT Venäjä-tilastot.
<http://www.suomenpankki.fi/bofit/seuranta/venajatilastot/Pages/default.aspx>. Päivitetty 21.7.2014. 25.8.2014.
- Suomen Pankki. 2014c. BOFIT – Siirtymätalouksien tutkimuslaitos. BOFIT Venäjäennuste 2014-2016 16.9.2014.
<http://www.suomenpankki.fi/bofit/seuranta/ennuste/Documents/bve214.pdf>. 1.11.2014.
- Suomen pääkonsulaatti. 2012. Pietari, Petroskoi, Murmansk. Luoteis-Venäjän uutiskirje (1.7.2012-31.7.2012).
<http://team.finland.fi/public/download.aspx?ID=99575&GUID=%7BB2CE41FC-9329-4BB9-82D0-A64AD963A47A%7D>. 26.8.2014.
- Sutela, P. 2012. Ruplan maa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Siltala.
- SVKK. 2014a. Tietoa Venäjästä. Virallinen Venäjä. Lainsäädäntö.
http://www.svkk.fi/tietoa_venajasta/virallinen_venaja/lainsaadanto. 25.8.2014.
- SVKK. 2014b. Tietoa Venäjästä. Venäjän alueet.
http://www.svkk.fi/tietoa_venajasta/venajan_alueet. 25.8.2014.
- SVKK. 2014c. Uutishuone. Lehdistöiedotteet.
http://www.svkk.fi/uutishuone/lehdistotiedotteet/venajan_kaupan_barometri_kevat_2014_-_kuopassa_ollaan_mutta_ylos_noustaan!.21284.news. 27.8.2014.
- SVKK.2014d. Venäjän-kaupan barometri, kevät 2014. Poimittu: Suomalais-Venäläisen kauppakamarin intranet. 28.8.2014
- SVKK.2014.e. Tullaus ja sertifiointi Venäjällä.
http://www.svkk.fi/tietoa_venajasta/tullaus_ja_sertifiointi. 17.10.2014.

- Särösalo, P. Myynnin ja markkinoinnin päällikkö. 2014. Konsu Accountor Group. Nauhoitettu haastattelu. Pietarissa 18.1.2014.
- Taloussanommat. 2014. Taloussanakirja: etabloituminen. <http://www.taloussanommat.fi/porssi/sanakirja/termi/etabloituminen/>. 2.9.2014.
- Team Finland. 2014. Maatietoa. Uutisia ja raportteja. Suomalaisyritysten kohtaamia haasteita Venäjällä: mihin varautua ja miten välttää tavallisimmat virheet? <http://team.finland.fi/Public/default.aspx?contentid=278453&contentlan=1&culture=fi-FI>. 24.10.2014
- Tiirikainen, T & Tiri, M. 2009. Pietari liiketoiminta-alueena. Teoksessa Tiri, M (toim.). Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: Painopaikka J-Paino Hiirikoski Oy, 26-36.
- Tilastokeskus. 2014a. Tietoa tilastoista. Käsitteet ja määritelmät. Pk-yritys. http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html. 9.11.2014.
- Tilastokeskus. 2014b. Tilastot. Yritykset. Suomalaiset tytäryhtiöt ulkomailla. 2012. http://www.stat.fi/til/stu/2012/stu_2012_2014-04-17_tie_001_fi.html. 8.11.2014.
- Tiri, M. 2009a. Venäjä valtiona. Teoksessa Tiri, M (toim.). Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: Painopaikka J-Paino Hiirikoski Oy, 7-18.
- Tiri, M. 2009b. Moskovan alue. Teoksessa Tiri, M (toim.). Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: Painopaikka J-Paino Hiirikoski Oy, 45-49.
- Tiri, M. 2009c. Volgan ja Uralin talousalueet. Teoksessa Tiri, M (toim.). Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: Painopaikka J-Paino Hiirikoski Oy, 50-73.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). 2011. Ajankohtaista. Tiedotteet. Tiedotekarkisto. Vuosi 2011. https://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotekarkisto/vuosi_2011?105033_m=102357. 15.9.2014.
- Ulkoministeriö. 2014. Maailman markkinat 2014. Venäjä. <http://formin.finland.fi/public/download.aspx?ID=133970&GUID={8ACC8B08-2CF2-4C97-8883-C23C87E4AD36}>. 27.8.2014.
- Ulkoasiainministeriö. 2013. Maat ja alueet. Maat A-Z. Venäjä. Talous, elinkeinoelämä ja ulkomaankauppa. <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=30932&contentlan=1&culture=fi-FI>. 25.8.2014.
- Yrittäjät. 2014a. Yritystoiminnan ABC. Kansainvälistyminen. Messut, yhteistoiminta ja etabloituminen. http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/messut_yhteistoiminta_etabloituminen/. 2.9.2014.
- Yrittäjät. 2014b. Yritystoiminnan ABC. Kansainvälistyminen. Riskit. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/riskit/>. 3.9.2014.

