

Suomalaisyrityksen etabloituminen Venäjälle



Garetovskaja, Anastasia

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Suomalaisyrityksen etabloituminen Venäjälle

Anastasia Garetovskaja
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2009

Anastasia Garetovskaja

Suomalaisyrittäjien etabloituminen Venäjälle

Vuosi 2009

Sivumäärä 84

Tämän opinnäytetyön aiheena oli selvittää, minkälaisia toimintavaihtoehtoja Venäjä tarjoaa suomalaiselle yritykselle. Työn tarkoituksena oli tutkia liiketoiminnan käynnistämiseen liittyviä periaatteita ja antaa yleiskuvaa oikeudellisista kysymyksistä, jotka liittyvät yhtiön perustamiseen ja liiketoiminnan harjoittamiseen Venäjällä. Tutkimus oli rajattu käsittelemään liiketoiminnan aloittamiseen liittyviä asioita suomalaisen pk-yritysten näkökulmasta.

Tutkimus koostuu kahdesta osasta, joista ensimmäinen käsittelee kirjallisista lähteistä hankittua tietoa. Teoreettisessa osassa tarkastellaan Venäjän liiketoiminnan lainsäädännöllistä perustaa, kuten yhtiömuotoja koskevaa lainsäädäntöä sekä yhtiön perustamista ja yhtiön rekisteröintiä koskevia lakeja ja säädöksiä. Operaatiomuotoja tarkastellessa apuna on käytetty teorioita kansainvälisistä operaatiomalleista. Teoreettisessa osiossa tarkoituksena oli selvittää liiketoiminnan aloittamiseen liittyvät perusasiat ja käytänteet. Empiirinen osa muodostuu kahden Venäjän liike-elämän asiantuntijan haastatteluista, joiden avulla oli tarkoitus saada teoreettisen tiedon tueksi käytännön kokemukseen perustuvaa tietoa Venäjän liiketoimintaympäristön erityispiirteistä sekä liiketoiminnan aloittamisesta Venäjällä. Tutkimus suoritettiin analysoimalla toteutettuja teemahaastatteluja, joiden tulosten perusteella tutkimuksen johtopäätökset tehtiin.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että suomalaisille pk-yrityksille löytyy liiketoiminnan harjoittamiseen Venäjällä useita toimintavaihtoehtoja. Yrityksen strateginen suunnitelma yhdessä yritys-, tuote- ja kohdemarkkinatekijöiden kanssa määrittelee optimaalisimman operaatiomuodon.

Liiketoiminnan harjoittaminen Venäjällä asettaa suomalaiselle yrittäjälle joukon erikoisvaatimuksia, joiden hallitseminen viime kädessä ratkaisee, tuleeko toiminnasta menestyksellistä. Kansainvälistymisprosessi Venäjälle vaatii suomalaisyritykseltä riittävästi aikaa ja suunnittelua, yrityslainsäädännön sekä liiketoimintaympäristön hyvää tuntemusta ja asiantuntijoiden apua

Asiasanat: Venäjä, yrityslainsäädäntö, yhtiön perustaminen, rekisteröinti

Anastasia Garetovskaja

Start a business in Russia

Year	2009	Pages	84
------	------	-------	----

The subject of this thesis was to clarify what kind of operational alternatives Russia offers to a Finnish company. The purpose of the thesis was to study the principles which are related to the starting of a business and to give the general idea about the legal questions which are connected to the establishment of the company and to the practising of the business in Russia. This survey focuses on the legislation from the viewpoint of a small and medium-sized enterprise.

The study consists of two sections. The theoretical section consists of the corporate legislation and company forms, establishing a company, company registrations and laws and regulations concerning that. The purpose of the theory section is to clarify the basic ideas and procedures of starting a business in Russia. The empiric section of the survey was formed from the interviews of two Russian business experts. The aim was to explore practical information on special characteristics of Russia's business environment and about the beginning of the business in Russia. The survey was carried out by analyzing the qualitative theme interviews and conclusions of the research were made on the basis of the results.

The results of survey indicate that there are several alternatives for business operations in Russia for Finnish small and medium-sized companies. The company's strategic plan, together with the company's product and target market makers determine the most optimal operation form.

Starting business in Russia set for a Finnish company many special requirements. Mastering these will determine whether the operation will be successful. The internationalization process to Russia insists the sufficient time and planning. In addition, it requires a good understanding of corporate law and business environment. It is worth familiarizing with the local legislation in advance and taking professional advice.

Key words: Russia, company law, establishing a company, registration

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUKSEN TAUSTAA	8
3	YLEISTÄ VENÄJÄN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖSTÄ	9
3.1	Liiketoimintaympäristö ja sen kehitys	9
3.2	Venäjän markkinoiden erityispiirteitä	10
3.3	Suomalaiset yritykset Venäjällä.....	11
3.4	Yritystoimintaa koskeva lainsäädäntö.....	12
4	OPERAATIOMUODOT VENÄJÄN KAUPASSA	16
4.1	Vientioperaatiot	18
4.2	Sopimusperusteiset yhteistyöoperaatiot.....	20
4.3	Omiin investointeihin perustuvat operaatiomuodot	23
5	TOIMINNAN MUODOT VENÄJÄLLÄ	26
5.1	Edustusto	27
5.2	Rajavastuuoyhtiö	28
5.2.1	Osakkaat ja pääoma	29
5.2.2	Rajavastuuoyhtiön hallinto	30
5.2.3	Ominaispiirteet.....	30
5.3	Osakeyhtiö.....	31
5.3.1	Peruspääoma ja osakkeet.....	31
5.3.2	Osakeyhtiön hallinto.....	32
6	RAJAVASTUU- JA OSAKEYHTIÖN PERUSTAMINEN JA REKISTERÖINTI	34
6.1	Perustamisasiakirjat	34
6.2	Yrityksen rekisteröinti	35
6.3	Perustamisprosessi	37
6.4	Lisenssit.....	38
6.5	Sertifiointi	39
7	YRITYKSEN VEROTUS.....	41
7.1	Verotuksen säädösperusta	41
7.2	Veroluokat	41
8	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	44
8.1	Tutkimusmenetelmien valinta	44
8.2	Käytännön toteutus	45
9	TEEMAHAASTATTELUJEN ANALYYSI.....	46
9.1	Venäjän yrityslainsäädäntö Neuvostoliitosta nykypäivään.....	47
9.2	Venäjän moderni liiketoimintaympäristö.....	48
9.3	Yritysmuodot ja suomalainen yhtiön perustajana.....	50
9.4	Kansainvälistymisprosessi Venäjälle.....	54

9.5	Kirjanpidon ja verotuksen erityispiirteitä.....	56
9.6	Sopimusten tekemisestä Venäjällä	58
10	JOHTOPÄÄTÖKSET	59
10.1	Liiketoiminnan aloittamisessa huomioitavat ympäristön erityispiirteet	59
10.2	Operaatiomuotojen tarkastelua pk-yrityksen näkökulmasta.....	60
10.3	Rajavastuuyhtiön ja suljetun osakeyhtiön suhde	62
10.4	Toimintapolku venäjän markkinoille	63
11	POHDINTA	66
	LÄHTEET	70
	KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO	73
	LIITTEET	74

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee liiketoiminnan aloittamista Venäjällä. Teemaa lähestytään suomalaisen pk-yrityksen näkökulmasta ja perusoletuksena on, että yrityksellä on jo aiempaa kokemusta liiketoiminnasta kotimaassa ja se haluaa laajentaa toimintaansa kansainvälisille markkinoille ja nimenomaan Venäjälle.

Tilastojen valossa kansainvälistyvät pk-yritykset ovat edelleen melko pieni, joskin kasvava yritysjoukko Suomessa. Pk-yritysten kansainvälistyminen on katsottu olevan tärkeä aihe Suomalaisen ulkomaankauppakehityksen kannalta. Kansainvälistyvien pk-yritysten määrän kasvu nähdään kansantalouden valossa positiivisena merkinä. Suomalaisten pk-yritysten kansainvälistymisen kasvu Venäjälle on ollut kuitenkin melko vähäistä ja useat valtiolliset instituutiot ovat aloittaneet pk-yrityksille suunnattuja tukia ja tarjonneet erilaisia rahoitusratkaisuja. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008a.)

Opinnäytetyön aihe on ollut viime vuosien aikana ajankohtainen ja tärkeä Suomalaisen liike-elämän kannalta. Itänaapurimme on ollut kovaa vauhtia kasvava ja potentiaalinen markkina-alue, joka on houkuttanut yhä useampia yrityksiä. Suomalaisten Venäjän kauppa on lisääntynyt vuosittain ja yhä useammat suomalaisyritykset hakevat kasvumahdollisuuksia tulevaisuudessa juuri idästä. Venäjän viime vuosien nopea talouskasvu ja muiden vientimarkkinoiden hitaampi kehitys ovat kasvattaneet Suomen elinkeinoelämän kiinnostusta Venäjän markkinoita kohtaan. UNCTADin (United Nations Conference on Trade and Development) julkaiseman ”World Investment Prospects Survey 2007-2009” -tutkimuksen mukaan Venäjä onkin noussut maailman neljänneksi kiinnostavimmaksi investointien kohdemaaksi. Suurten markkinoiden ja voimakkaan taloudellisen kasvun lisäksi yrityksiä on houkuttellut se, että monilla teollisuudenaloilla on ollut jälkeenjääneisyyttä ja väestön tulotaso on kasvanut vauhdilla. Suomen ja Venäjän välinen kauppa onkin kehittynyt 2000-luvulla voimakkaasti ja viennin määrä on noussut vuosittain noin 25 -30 %. Vuonna 2007 viennin arvo oli 6,7 miljardia euroa ja tuonnin arvo 8,4 miljardia euroa (Tullihallituksen tilastoyksikkö 2008). Myös investoinnit Suomesta Venäjälle ovat olleet kasvussa. Lisäksi Suomi on merkittävä kauttakulkuväylä Venäjälle suuntautvalle liikenteelle. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008b.)

Useat suomalaisyritykset ovat syventäneet Venäjällä aloitettuja liiketoimintoja esimerkiksi investoimalla paikalliseen tuotantoon tai aloittamalla alihankintayhteistyön venäläisen yrityksen kanssa. Lisääntyvä kiinnostus Venäjän markkinoita kohtaan on yhdessä tiedonvälityksen teknisten mahdollisuuksien paranemisen kanssa lisännyt myös Venäjän kaupan tietolähteiden tarvetta ja määrää. Ongelma ei niinkään ole tiedon saaminen vaan olennaisen ja luotettavan tiedon erottaminen laajasta ja sirpaleisesta tietotulvasta (Hakkarainen 2006, 9).

Opinnäytetyöni aiheen valintaa ovat tukeneet voimakas kiinnostukseni Venäjää ja sen tuomia mahdollisuuksia kohtaan. Aiheeseen perehdyin alustavasti vuonna 2007 opiskellessani Pietarin Valtion Talous- ja Finanssiyliopistossa sekä työskennellessäni Pietarissa suomalaisessa organisaatiossa. Havainnointieni perusteella aiheen käsittelyyn on tarvetta. Venäjän kielen tuntemus on myös edesauttanut minua käsittelemään venäjänkielistä tutkimusmateriaalia.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTAA

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää liiketoiminnan käynnistämiseen liittyviä periaatteita ja antaa yleiskuvaa oikeudellisista kysymyksistä, jotka liittyvät yhtiön perustamiseen ja liiketoiminnan harjoittamiseen Venäjällä. Liiketoiminnan aloittaminen Venäjällä vaatii hyvää paikallisten säännösten ja käytäntöjen tuntemusta. Ennen liiketoiminnan aloittamista yritys joutuu tekemisiin juridisten ja erilaisten lupa-asioiden kanssa. Lisäksi sen on pohdittava operaatiomallia, joka toisi kansainvälistymiselle optimaalisimman hyödyn. Tutkimuksessa käydään läpi yrityksen perustamisprosessi ja siihen liittyvät valmistelut ja vaatimukset.

Tarkoituksena on selvittää, minkälainen on suomalaisen pk-yrityksen prosessi, kun se päättää kansainvälistää liiketoimintaansa Venäjälle. Samalla tutkimuksessa sivuutetaan mahdollisia ongelmia, joita yritystoimintaan ja sen aloittamiseen Venäjällä liittyy. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda ikään kuin käsikirja Venäjälle etabloitumista suunnittelevalle suomalaisyritykselle.

Tavoitteena on saada kattava kuva ja ajanmukaista tietoa Venäjän liiketoimintaympäristöstä, Venäläisestä yrityslainsäädännöstä, yhtiöoikeudesta, yhtiön perustamisesta, sen hallinnosta sekä mahdollisista rajoituksista, joita yllä mainittuihin seikkoihin saattaa liittyä. Tutkimuskysymyksiäni onkin näin ollen: Millainen on suomalaisen pk-yrityksen kansainvälistymisprosessi Venäjälle? Pääongelmaa lähestytään kolmella alakysymyksellä: Mitä suomalaisyrityksen täytyy ottaa huomioon käynnistäessään liiketoimintaa Venäjälle? Kuinka Venäjälle etabloituminen käytännössä tapahtuu ja mikä olisi paras mahdollinen toiminnan muoto?

Tutkimus on rajattu käsittelemään liiketoiminnan aloittamiseen liittyviä asioita suomalaisen pk-yritysten näkökulmasta. Tutkimuksessa käsitellään lainsäädännölliseltä aspektilta kohtaan etabloitumista ja Venäjän operaatiomuotoja ja yritysmuotoja sekä niiden erityispiirteitä. Toimintamuotojen lähempi käsittely painottuu vain rajavastuuyhtiöön sekä suljettuun osakeyhtiöön ja edustustoon. Näitä muotoja tullaan tarkastelemaan erityisemmin, sillä ne ovat poikkeuksetta suosittummat ja varteenotettavimmat toiminnan muodot Venäjällä suomalaiselle yritykselle. Tutkimuksesta on rajattu pois kansainvälistymisen rahoitus ja työvoimakysymykset, markkinointi, vakuutus- ja pankkitoiminta sekä turvallisuuspalvelut ja riskien hallinta.

Tutkimus koostuu kahdesta osasta, joista ensimmäinen käsittelee kirjallisista lähteistä hankittuja tietoja. Teoreettisessa osiossa tarkastellaan Venäjän liiketoiminnan lainsäädännöllistä perustaa, joita ovat mm. liiketoimintaa säätelevät lait kuten yhtiömuotoja koskeva lainsäädäntö, yhtiön perustamista ja yhtiön rekisteröintiä koskevat lait ja säädökset. Teoreettisessa

osiossa on tarkoitus selvittää liiketoiminnan aloittamiseen liittyvät perusasiat ja käytänteet. Operaatiomuotoja tarkastellessa apuna käytetään kirjallisuudesta hankittuja teorioita kansainvälisistä operaatiomalleista (Luostarinen & Welch 1990; Root 1994; Äijö 1998, 2001). Tutkimuksen toinen, empiirinen osa on toteutettu teema haastatteluilla. Empiiriseen osaan valittiin Venäjän kaupan alalla pitkään toimineita ammattilaisia, joista pyrittiin saamaan kokemukseen perustuvaa tietoa teoreettisen tiedon tueksi.

Tutkimusta voidaan luonnehtia kvalitatiiviseksi eli laadulliseksi tutkimukseksi, jossa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tällä tarkoitetaan ilmiön merkityksen tai tarkoituksen selvittämistä sekä kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen saamista ilmiöstä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 131-133.)

Tutkimuksessa havaintoaineistoa on pyritty keräämään monipuolisesti kirjallisuudesta, ammattilehdistä, haastatteluista sekä sähköisistä lähteistä sekä tutkimaan ja analysoimaan aihetta kokonaisvaltaisesti.

3 YLEISTÄ VENÄJÄN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖSTÄ

3.1 Liiketoimintaympäristö ja sen kehitys

Venäjä on viimeisten vuosien aikana kasvanut taloudellisesti merkittävästi ja monet kansainväliset yritykset ovat lähteneet hakemaan liiketoiminnan kasvua Venäjältä. Samalla Venäjän markkinoilla kilpailu on koventunut, palkkataso, hinnat nousseet ja uusia liiketoiminta-aloja on syntynyt. Kielitaistoista henkilökuntaa löytyy yhä enemmän, mutta huippuosaajien löytäminen on ollut hankalaa ja hyvin kallista. Perusteellisuuden palkat ovat tosin edelleen vielä alhaiset Suomeen verrattuna ja se onkin ollut osaltaan houkuttelemassa ulkomaisia yrityksiä tuotannon käynnistämiseen Venäjälle. Yleisesti ottaen palkkojen nousu on ollut nopeaa etenkin suurissa kaupungeissa. Myös asumiskustannukset ja toimitilojen vuokrat ovat nousseet. (Nykänen 2007a, 9-10.)

Yritystoiminta ja sen toimintaympäristö on viime vuosien aikana kehittynyt pääpiirteissään positiiviseen suuntaan, sillä toimintaedellytykset ja niitä koskeva lainsäädäntö on selkiintynyt. Yritysverotus on keventynyt, erilaiset valuuttaoperaatiot ovat helpottuneet ja tullisäädökset ovat viime aikoina vakiintuneet. Helpotuksia ovat tuoneet tullien vähittäinen aleneminen, lisensioitavien toimialojen vähentyminen ja sertifiointisääntöjen parantuminen. Ongelmia Venäjän liiketoimintaympäristössä on edelleen paljon. Eniten päänvaivaa aiheuttavat tulli - ja kuljetusasiat sekä erilaiset viranomaismääräykset. Byrokratia, rahastus ja investointien rahoitusongelmat hankaloittavat liiketoimintaa. Usein myös lakien ja muiden määräysten soveltamisohjeet ovat puutteellisia eikä käytäntö ole aina sama eri paikkakunnilla. (Nykänen 2007a, 10.)

Venäjän talouskasvun pohjana on ollut nopeasti kasvava kulutus, mutta viime vuosina voimakkaasti kasvaneiden monipuolistuneiden investointien merkitys on lisääntynyt. Investoinnit ovat kasvaneet kaksinumeroisin luvuin koko 2000-luvun ajan. Vuonna 2007 kiinteät investoinnit kasvoivat 20,8 % edellisvuodesta ja olivat n. 240 miljardia euroa. (Spiridovitsh 2008, 9.)

Venäjän bruttokansantuote on kasvanut viimeisten yhdeksän vuoden aikana noin 6 - 7 prosentin vuosivauhtia. Vuonna 2007 kasvu kiihtyi 8,1 % ja bruttokansantuotteen arvo oli 33 000 miljardia ruplaa eli noin 920 miljardia euroa. Vuoden 2008 aikana talouskasvu hidastui ja laskevan suuntauksen on tällä hetkellä (20.1.2009) arveltu jatkuvan vuosina 2009 - 2010 maailmanlaajuisen finanssikriisin, tiukkenevien lainaehtojen sekä energiatuotannon taantumien vuoksi. (Spiridovitsh 2008, 9-10)

Mitä korkeammalle on noussut öljyn hinta, sitä tärkeämmäksi on noussut Venäjän kaupan merkitys Suomelle ja suomalaisille yrityksille. Sen osuus Suomen ulkomaankaupasta on koko ajan lisääntymässä. Myös Euroopan unioni on panostanut yhä enemmän resursseja Venäjän ja EU:n välisten kaupallisten suhteiden kehittämiseen. Ydinkysymykseksi on noussut keskinäinen energiariippuvuus. (Lehto & Salmi 2007, 6.)

3.2 Venäjän markkinoiden erityispiirteitä

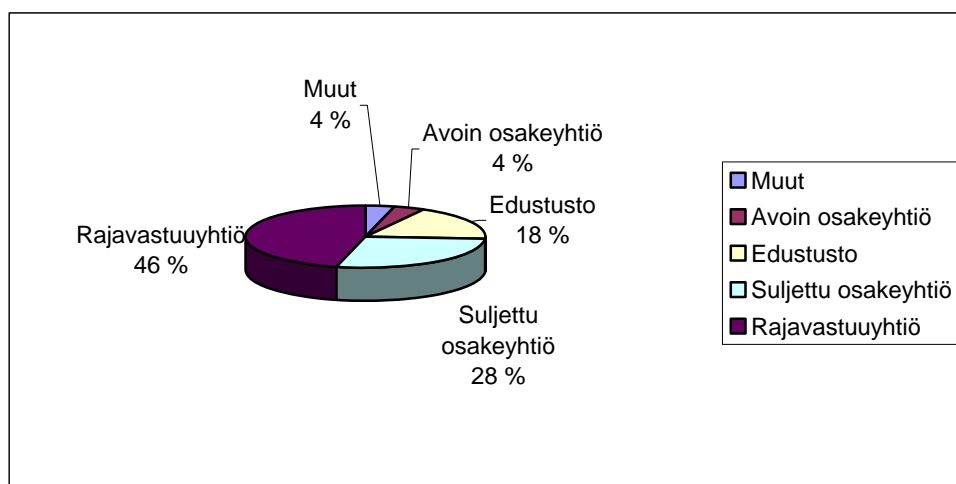
Venäjän markkinoiden merkittävin erityispiirre on maan suuri koko. Se ei ole yksi yhteinen markkina alue, vaan Venäjä valtiona jakaantuu useisiin poliittisiin, etnisiin ja taloudellisiin alueisiin. Alueiden kulttuuri, päätöksenteko ja toimintatavat voivat poiketa toisistaan huomattavasti ja esimerkiksi Aasian puoleinen talousalue ja Moskovan alue ovat toisilleen kuin yö ja päivä. Venäjän federaation valtiollinen tilastokomitea jakaakin maan 11 talousalueeseen. Suomen kannalta tärkeimpiä alueita ovat Luoteis-Venäjä, joka pitää sisällään Leningradin alueen sekä Pietarin kaupungin, Pohjoinen alue, joka sisältää Murmanskin, Karjalan, Komin, Arkangelin ja Vologdan alueet sekä Keski-Venäjän alue, joka käsittää myös Moskovan kaupungin. (Hultin et al. 1997, 33.) Maan suuri koko vaikuttaa yritysten jakelun organisointiin ja logistiset päätökset onkin äärimmäisen tarkan suunnittelun alaisia (Hultin ym.) 1997, 118). Myös markkinoinnin ja investointien kannalta maan suuruus ja väestön määrä sekä sen sirpaloitunut heterogeenisyys aiheuttaa haasteita. Yrityksen onkin liiketoimintoja Venäjälle aloittaessaan mietittävä, mille alueille sen on parasta keskittyä ja mitkä ovat kohderyhmät näillä alueilla. (Hultin ym. 1997, 87.)

Tuloerot Venäjällä ovat suuret. Venäjän gini-indeksi vuonna 2006 oli 0,41. Indeksiki kertoo, kuinka tulot jakautuvat eri tuloluokkien kesken (0 - tulot jakautuvat tasaisesti kaikkien luokkien kesken, 1 - rikkain luokka saa kaikki tulot). Noin 15 % väestöstä elää alle köyhyysrajan ja pari prosenttia väestöstä on niin hyvin toimeentulevia, ettei hinta vaikuta lainkaan ostopäätökseen. Suurten yritysten johtohenkilöiden palkat ovat tänä päivänä suuremman kuin vastaavassa asemassa olevien palkat Suomessa. Viime aikoina Venäjällä on ollut nähtävissä keskiluokan voimakasta kasvua, joka nähdään positiivisena kehityksenä kulutuksen voimistumisen suhteen. (Lainela 2008b). Epätasaisen tulonjakaantumisen lisäksi Venäjällä ostovoiman jakaantuminen maantieteellisesti on hyvin epätasaista. Pääsääntönä on, että kaupungeissa elää vauraampaa kuluttajaa kuin maaseudulla. Lisäksi Venäjän öljyalueilla elää väkeä, joiden tulotaso on hyvin korkea. Venäjälle liiketoimintaa suunnittelevan yrityksen haasteena onkin tehdä valintoja sirpaloituneen kohderyhmän ja sen ostovoiman suhteen, sillä potentiaaliset asiakkaat voivat olla maantieteellisesti hyvinkin hajallaan. (Hultin ym. 1997, 88.)

3.3 Suomalaiset yritykset Venäjällä

Venäjän ja Suomen suhteiden peruselementtinä on kaupallis-taloudellinen yhteistyö. Sen pohjana on 20. päivänä tammikuuta vuonna 1992 tehty Venäjän Federaation Hallituksen ja Suomen Tasavallan Hallituksen välinen sopimus kaupasta ja talousyhteistyöstä. Suhteissaan maat pitävät myös ohjeinaan vuonna 1994 allekirjoitettua EU:n ja Venäjän välistä Kumppanuus- ja yhteistyösopimusta, jonka mukaan Venäjän ja EU-maiden kaupalle annetaan vastavuoroisesti suosituimmasasema. (InfoFin-tietoprojekti 2008.)

Venäjä on Suomelle yksi tärkeimmistä kauppakumppaneista. Suomalaisen elinkeinoelämän kiinnostus Venäjää kohtaan on lisääntynyt voimakkaasti ja Suomen ja Venäjän välinen tavaranvaihto onkin kasvanut tasaisesti. Vain viennin osalta katsottuna Venäjän osuus Suomen viennistä on noin kymmenen prosenttia. Viennistä suurin osa kohdistuu Pietariin, Leningradin ja Moskovan alueille. Venäjällä toimii niin pieniä kuin keskisuuria ja suuriakin yrityksiä, joista keskisuurten yritysten osuus on suurin. SVKK:n tilastojen mukaan venäjällä toimii tällä hetkellä noin 8000 ulkomaalaisomisteista yritystä, josta suomalaisyrityksiä noin 500. Näistä toimintatavoitteen mukaan myynnin ja markkinoinnin tuottamiseen paneutuvia yrityksiä on 54 %, palveluntuottamiseen 24 % ja tuotantoon, ml. rakentamiseen yhdeksän prosenttia. Sataprosenttisesti suomalaisomisteisia yrityksiä oli vuonna 2006 74 % ja seitsemän prosenttia yrityksistä toimii yhteisyrityksenä suomalaisella enemmistöomalla. Yhteisyrityksiä muulla kuin suomalaisella pääomalla on noin 18 %. SVKK on tutkinut suomalaisten yritysten toimintaa venäjällä ja sen mukaan suosituimmat yhtiömuodot suomalaisyritysten keskuudessa ovat rajavastuuyhtiö (46 %) ja suljettu osakeyhtiö (28 %). Edustustoja suomalaisyrityksillä Venäjällä on 18 %, avoimia osakeyhtiöitä neljän prosenttia ja muita muotoja (filiaali, säätiö, ei-kaupallinen organisaatio) neljä prosenttia. (SVKK, Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2005a, 44.)



Kuva 1 Suomalaisen yritysten käyttämät yritysmuodot Venäjällä (Kuva muokattu lähteestä SVKK, Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2005a, 44)

Kaupallinen neuvos, Eero Jäntti Työ- ja elinkeinoministeriöstä painottaa tärkeimpien Suomen ja Venäjän yhteistyöalojen olevan energiasektori, metsäteollisuus, rakennusala, sekä teknologia- ja innovaatioala. Kaikilla sektoreilla on edelleen potentiaalia kasvuun. Suomalaisella osaamisella ja teknologialla on paljon annettavaa Venäjän talouden rakenteen monipuolistamisella ja tuotannon tehostamisella. (InfoFin-tietoprojekti 2008.)

3.4 Yritystoimintaa koskeva lainsäädäntö

Venäjän lain mukaan normihierarkian ylimpänä on Venäjän perustuslaki, joka on ollut voimassa nykyisessä muodossaan 12.12.1993 lähtien. Hierarkian mukaan alemmistasoinen normi ei saa olla ristiriidassa siviililain ja ylemmän tason normin kanssa. Siviililaki ja federaation lait ovat hierarkiassa seuraavana. Presidentin ukaasit sekä alempien elinten säädökset, kuten hallituksen, ministeriöiden ja muiden federatiivisten täytäntöönpanoelinten päätökset tulevat hierarkiassa viimeisenä mainitussa järjestyksessä. (Siviililaki 3 §.) Perustuslain mukaisesti kansainväliset sopimukset ja kansainvälisen oikeuden yleisesti tunnustetut periaatteet ja normit ovat osa Venäjän federatiivista oikeusjärjestystä. Kansainvälisillä sopimuksilla on ylempi juridinen voima, kuin Venäjän Federaation normatiivisilla oikeusasiakirjoilla eli ristiriitatilanteissa sovelletaan ensisijaisesti kansainvälisiä sopimuksia. (Siviililaki (SL) 7 §.)

Yritystoiminnan yleisen säätelyn kannalta erityisen merkittävä on Venäjän siviililaki (*Granzdanskij Kodeks*). Se on laaja lakikokoelma, johon on koottu Venäjän oleellisin siviililainsäädäntö. Yhtiöoikeudellisista laeista tärkeimmät ovat yhtiölaki (N 208-FZ, 26.12.1995) ja laki rajavastuuyhtiöstä (N 14-FZ, 8.3.1998). Pörssikauppaa säätelee arvopaperimarkkinalaki (39-FZ, 22.4.1996) ja yritysten konkurssia säätelee konkurssilaki (127-FZ, 26.10.2002). (Heino, Matikainen, Penttilä & Suhonen, 2003, 21.)

Yritystoimintaan Venäjällä vaikuttavia lukuisia lakeja ja säännöksiä on viime vuosien aikana muutettu huomattavasti. Peruslainsäädäntö on maassa melko kattava ja vakaa, mutta normien ja säädösten monitasoisuus sekä osittainen ristiriitaisuus voi aiheuttaa tulkintaepäselvyyksiä viranomaispuolen kanssa. Voidaankin todeta, että liiketoiminnan aloittaminen ja sen harjoittaminen Venäjällä vaatii yritykseltä enemmän erilaisten säännösten seuraamista ja noudattamista sekä enemmän erilaisia ilmoituksia viranomaisille kuin vastaavan toiminnan harjoittaminen Suomessa. (SVKK 2005b.)

”Venäjän lainsäädäntö muuttuu jatkuvasti. Kaikki on Venäjällä käymistilassa. Etabloituminen tänne vaatii Venäjän lainsäädännön erikoisosaamista”, Hedman Osborne Clarken Pietarin toimiston johtaja Denis Makarov totesi, kun häneltä kysyttiin Venäjän lainsäädännön tilaa. (Luontonen 2007, 22-27.)

Liiketoimintaa säätelevät lait:

(SVKK 2005a, 20-23)

- Venäjän Federaation siviilikoodeksi: *Ensimmäinen osa* tuli voimaan 1.1.1995 (laki annettu 21.10.1994). Tässä osassa on säädetty siviililainsäädännön peruseriaatteet, kaikki siviililainsäädännön piiriin kuuluvien suhteiden lajit, siviilioikeuksien ja velvollisuuksien syntymisen perusteet, tärkeimmät luonnollisia ja oikeushenkilöitä, siviilioikeuksien kohteita, kauppojen luokkia ja muotoja, kanteen noston aikaa ja omistusoikeutta koskevat määräykset, määräykset sitoumuksista, sitoumusten laiminlyömisestä johtuvasta vastuusta sekä kauppasopimusten solmimisen, muuttamisen ja irtisanomisen yleiset säännöt.
Toinen osa tuli voimaan 1.3.1995. Tässä osassa on kuvattu eri sopimuslajit ja niiden oleelliset ehdot. Sen säännöt koskevat osto-myyntitoimintaa.
Kolmas osa tuli voimaan 1.3.2002. Tässä osassa olevat säännöt koskevat perintöoikeutta ja kansainvälistä yksityisoikeutta, joissa osapuolina ovat ulkomaiset luonnolliset tai oikeushenkilöt.

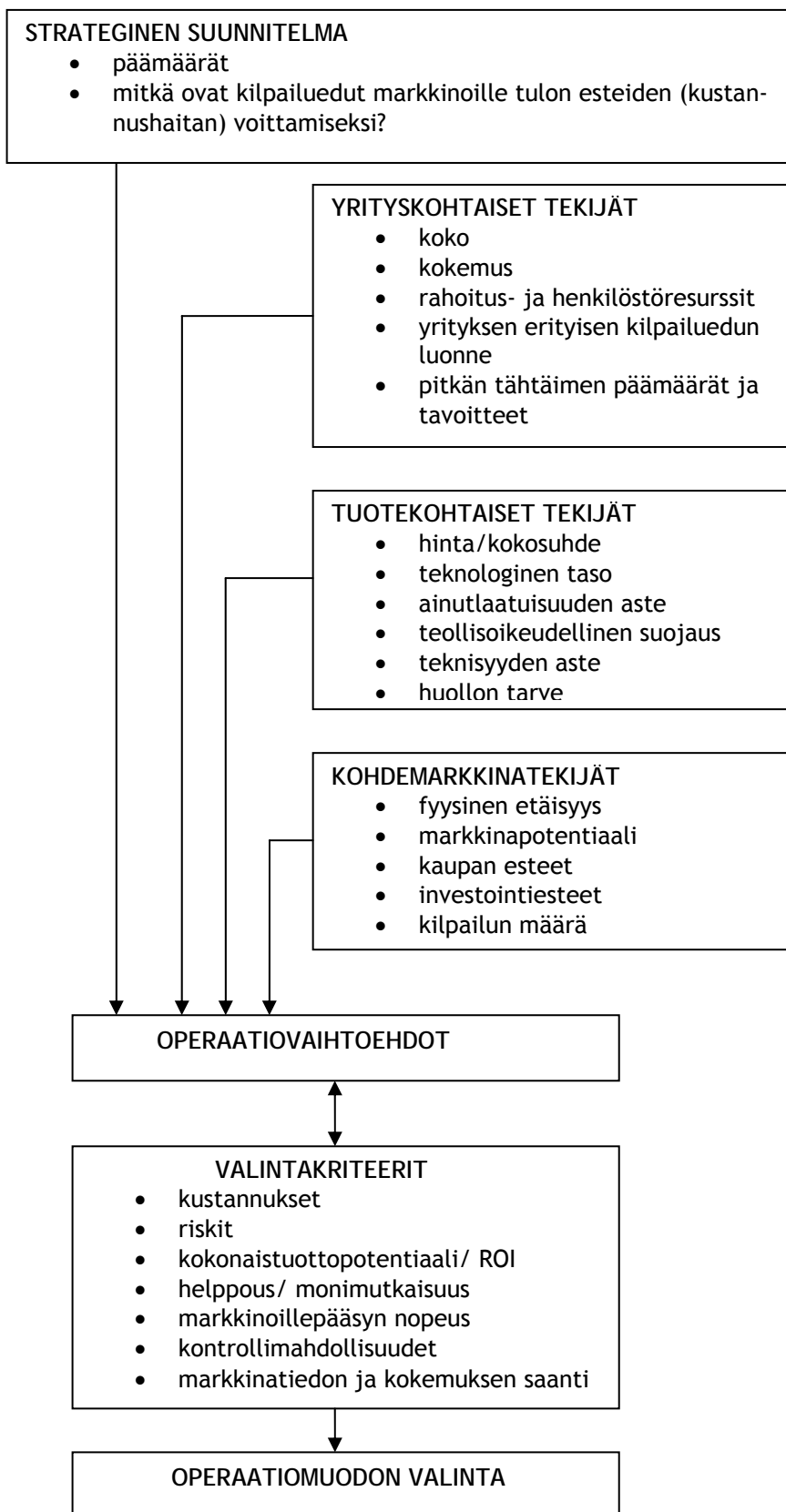
- Verokoodeksi: Koodeksi koostuu kahdesta osasta. *Ensimmäinen osa* Nro 146-Φ3 (Federatiivinen laki) astui voimaan 1.1.1999. Se sisältää yleiset verotusta ja verojen maksua koskevat määräykset sekä tärkeimmät verotusperiaatteet Venäjän Federaatiossa.
Toinen osa Nro 117-Φ3 (Federatiivinen laki) astui voimaan 1.1.2001. Se sisältää veroja koskevia sääntöjä. Federatiivisiin veroihin kuuluvat: arvonlisävero, valmistevero, luonnollisten henkilöiden tulovero, yhdistetty sosiaalivero, voittovero ja muutama muu vero. Osassa käsitellään myös erityisiä verotusmenettelyjä.
- Tullikoodeksi: Uusi laki tuli voimaan 1.1.2004. Tullikoodeksi säätelee suhteita tullitoimessa.
- Maakoodeksi: Laki säättää maan omistukseen, käyttöön ja määräämiseen liittyviä suhteita sekä sisältää maavarojen suojelua ja järkipäristä hyödyntämistä koskevat säännöt.
- Työkoodeksi: Laki säätelee työsuhteita työnantajan ja työntekijän välillä ynnä muita niihin liittyviä suhteita.
- Koodeksi hallinnollisista rikkomuksista
- Osakeyhtiölaki: Laki määrittelee osakeyhtiöiden perustamis-, muuttamis- ja lakkauttamismenettelyt, osakeyhtiöiden oikeudellisen aseman, osakkaiden oikeudet ja velvollisuudet sekä määräykset osakepääomasta, yhtiön arvopapereista, hallintoelimistä, yhtiön talouden ja rahoituksen valvonnasta.
- Rajavastuuyhtiölaki: Laki määrittelee rajavastuuyhtiöiden oikeudellisen aseman, yhtiömiesten oikeudet ja velvollisuudet, yhtiöiden perustamis-, muuttamis- ja lakkauttamismenettelyt.
- Laki valuuttasääntelystä ja -valvonnasta: Laissa on säädetty valuuttasääntelyn ja valvonnan oikeudelliset perusteet ja periaatteet Venäjän Federaatiossa, valuuttasääntelystä vastaavien viranomaisten toimivalta ja valtuudet sekä Venäjän kansalaisten ja ulkomaisten henkilöiden (residenttien ja ei-residenttien) oikeudet ja velvollisuudet.
- Laki maksukyvyttömyydestä (konkurssilaki): Laissa on määritelty konkurssiin asettamisen perusteet, konkurssin estämisen menettely ja ehdot.

- **Laki lisenssinalaisista toimialoista:** Laki määrittelee valtion viranomaisten, oikeushenkilöiden ja yksityisyrittäjien välillä syntyviä suhteita tiettyjen liiketoiminta-alojen lisensioinnin yhteydessä. Laissa on määritelty lisensiointiviranomaisten toimivalta, lupien hakemisen ja myöntämisen menettely sekä luvanalaiset toiminta-alat.
- **Laki ulkomaisista investoinneista:** Laki on tullut voimaan 1999 ja sen tarkoituksena on kannustaa ja lisätä ulkomaisia investointeja Venäjällä. Tavoitteena on, että ulkomainen investoija ei joutuisi epäedulliseen asemaan paikallisiin sijoittajiin nähden. Ulkomaisia investointeja varten Venäjän valtiolta on myös mahdollisuus hakea tukea, joko lainan, valtion yhtiön tekemän pääomasijoituksen tai pääomatakauksen muodossa. (Luotonen 2007, 22-27.)
- **Laki ulkomaisista pääomasijoituksista:** Tämä laki määrittelee investointitoiminnan oikeudellisen ja taloudellisen perustan Venäjän Federaation alueella sekä takaa pääomasijoitusten muodossa suoritettavan investointitoiminnan tahojen oikeuksien, intressien ja omaisuuden yhtäläisen suojelemisen omistusmuodoista riippumatta.
- **Laki oikeushenkilöiden ja yksityisyrittäjien valtiollisesta rekisteröinnistä:** Laissa on määritelty oikeushenkilöiden, mm. ulkomaisella pääomalla perustettavien oikeushenkilöiden perustamismenettely, muuttamis- tai lopettamismenettely, sekä oikeushenkilöiden perustamisasiakirjoihin tekemien muutosten rekisteröintijärjestys.
- **Leasinglaki:** Laki määrittelee leasingin talous- ja järjestelyominaisuudet.
- **Laki ulkomaisten henkilöiden oikeusasemasta:** Laki määrittelee ulkomaisten henkilöiden oikeudellisen aseman Venäjän Federaatiossa sekä säätelee ulkomaisten kansalaisten ja valtion viranomaisten välisiä suhteita ulkomaisten henkilöiden saapuessa Venäjälle tai asuessa Venäjällä sekä harjoittaessa työ-, liike- tai muuta toimintaa.
- **Laki Venäjältä poistumisesta ja Venäjälle saapumisesta:** Laissa on säädetty järjestys, jonka mukaan Venäjän kansalaiset sekä ulkomaiset henkilöt lähtevät Venäjältä ja saapuvat Venäjälle, sekä näitä varten tarvittavien asiakirjojen laatimisen ja myöntämisen järjestys.
- **Kirjanpitolaki:** Laissa on kirjattu tärkeimmät kirjanpidolle asetetut vaatimukset sekä talousraportointimenettely.
- **Kuluttajansuojalaki**

4 OPERAATIOMUODOT VENÄJÄN KAUPASSA

Kun suomalaisyritys suunnittelee liiketoiminnan aloittamista Venäjälle, esiin nousevat kysymykset siitä, missä muodossa toiminta kannattaa järjestää, tarvitseeko toimintaa varten perustaa yritys ja jos tarvitsee niin mikä, vai riittääkö sille mahdollisesti edustusto vai perusteetanko edustusto pelkästään toiminnan alkuvaiheelle. Yrityksellä on valittavanaan lukuisia operaatioita, joiden avulla se lähtee harjoittamaan Venäjän kauppaa. Perinteisiä kansainvälisiä operaatioita käsittelevä kirjallisuus (esim. Daniels & Radebaugh 1998; Luostarinen & Welch 1990; Root 1994) tarkastelee operaatiota kontekstissa niiden soveltuvuuden kanssa yrityksen eri tilanteisiin ottaen huomioon hyviä kuin huonoja puolia.

Yrityksen tulee valita toiminnan laadun perusteella sille optimaalisin operaatiomuoto, jolla se lähtee harjoittamaan Venäjän kauppaa. Sen valintaan vaikuttavat ensisijaisesti Venäjään suunnitellun toiminnan sisältö ja tarkoitus sekä sen laajuus. Myös asiakkaat ja yhteistyökumppanit asettavat osaltaan vaatimuksia sille, mikä toimintamuoto tulee kysymyksiin. (Nykänen 2007b, 1.) Lisäksi päätökseen vaikuttavat eri operaatiomuotojen erikoispiirteet (Äijö 2001, 86). Seuraavan sivun kuvaan 2 on koottu Äijön esittämät kriteerit toimintamuodon valitsemiseksi sekä prosessin vaiheet. Aluksi yrityksen on selvitettävä tilannetekijät huomioon ottaen, mitkä operaatiomuodot ovat mahdollisia. Tämän jälkeen eri vaihtoehtoja verrataan kriteerien perusteella toisiinsa ja valitaan se operaatiomuoto, joka sopii parhaiten yrityksen olemassa olevan strategian kanssa. (Äijö 2001, 89.)



Kuva 2 Operaatiomuodon valinta Äijön mukaan (muokattu kuvaksi lähteestä Äijö 2001, 88-89).

Myös Root painottaa, että yrityksen sisäiset ja markkinoihin liittyvät ulkoiset tekijät vaikuttavat siihen, mitkä toimintamuodot ovat kansainvälistyvälle yritykselle mahdollisia. Rootin mukaan itse valinta tosin perustuu laskelmiin odotettavissa olevista nettotuotoista, riskeistä sekä ei-rahallisiin tavoitteisiin (esimerkiksi kontrolloitavuuteen, vaikutuksiin yrityksen maineeseen tai mahdollisuuksiin perua sopimaton operaatiomuoto). (Root 1994, 159-169.) Sekä Root (1994, 163) että Luostarinen ja Welch (1990, 245) ovat koonneet kriteerit matriiseiksi toimintamuotojen vertailemisen helpottamiseksi.

Luostarinen & Welch katsovat, ettei matriisien käyttö ole aina mahdollista, jos yrityksen ulkoiset tai sisäiset tekijät rajoittavat toimintamuotojen valikoimaa ja saattaa myös olla niin, ettei yritysjohto edes tunne kaikkia vaihtoehtoja. Joissain tilanteissa muutokset vientirajoituksissa tai tullikäytännöissä saattavat pakottaa yrityksen suoriin ulkomaisiin investointeihin. Pk-yrityksissä kuitenkin erityisesti resurssien rajallisuus pienentää toteuttamiskelpoisten vaihtoehtojen lukumäärää. (Luostarinen & Welch 1990, 224.)

Seuraavaksi luvun alaluvussa käsitellään erilaisia toimintamuotoja mahdollisimman loogisessa järjestyksessä. Esittely aloitetaan pk-yrityksille helpoimmista vaihtoehdosta ja lopuksi käsitellään operaatiomuotoja, jotka vaativat enemmän voimavaroja.

4.1 Vientioperaatiot

Vienti on usein ensimmäinen kansainvälistymisen aloittavan yrityksen toimintamuoto. Sen edut verrattuna muihin operaatiomuotoihin ovat alhaiset riskit ja aloituskustannukset sekä nopea markkinoillepääsy. Vienti voidaan jakaa epäsuoraan, suoraan ja välittömään eli omaan vientiin. (Pirnes & Kukkola 2002, 81.)

Epäsuorassa viennissä suomalainen yritys harjoittaa vientiä kotimaisen välikäden kautta, joka voi olla esimerkiksi vientiyritys tai vientiagentti. Epäsuoran viennin etuna pidetään sen aloittamisen helppoutta ja sitä, ettei toiminta vaadi erityisosaamista välikäden ollessa suomalainen. (Root 1994, 53-54.) Etuna on lisäksi pieni riski ja viennin kohdistaminen vaikeille alueille. Kokemusta kansainvälisestä toiminnasta ei näin ollen tarvita, mutta miinuksena on, ettei suomalaisyritys voi myöskään tällä menetelmällä kartuttaa omaa vientiosaamista. Ongelmana epäsuorassa viennissä on tiedon saamisen vähäisyys. Välikäsiä kautta kulkeva tieto saattaa olla suodatettua ja se tulee useimmiten viiveellä. Tämä vastaavasti heikentää voimakkaasti yrityksen mahdollisuutta saada palautetta ja tietoa loppuasiakkailtaan sekä kontrolloida ja kehittää toimintaansa. (Ahokangas & Pihkala 2002.)

Epäsuora vienti sopii Karhun mielestä yrityksille, joilla ei ole taloudellisia tai vientiosaamiseen liittyviä edellytyksiä suoraan tai välittömään vientiin. Toimintamuotoa ei suositella monimutkaisien tai erilaistettujen tuotteiden vientiin, sillä niiden markkinoinnissa tarvitaan tuotekohtaista asiantuntemusta sekä riittävää asiakaskontaktia yrityksen puolesta. (Karhu 2002, 82.)

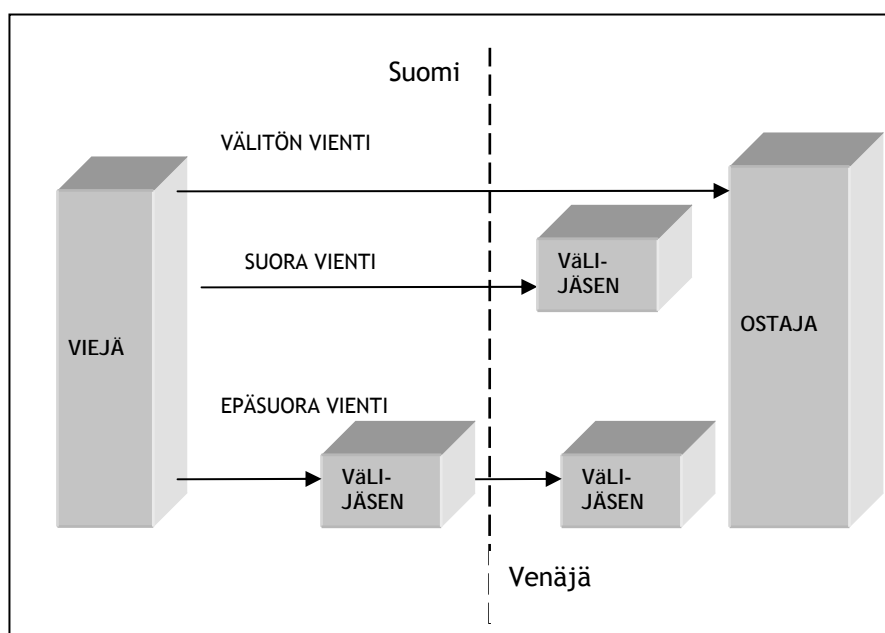
Suora vienti eroaa epäsuorasta viennistä sillä, että siinä välikätenä toimii ulkomainen. Välikätenä voi olla esimerkiksi ulkomainen tuontiagentti, maahantuojia, tukkuliike tai jälleenmyyjä, joka toimittaa tuotteet joko seuraavalle välikädelle tai lopulliselle asiakkaalle. (Luostarinen & Welch 1990, 25.)

Epäsuoraan vientiin verrattuna suorassa viennissä jakeluketju loppuasiakkaaseen on lyhyempi, joten kustannukset voivat olla pienemmät ja tiedonkulku sujuvampaa. Lisäksi käytettävällä ulkomaisella välikädellä voi olla hyvä suhdeverkosto sekä markkinatuntemus, joka tehostaa toimintaa. Lisähaasteita taas saattaa syntyä toimijoiden välillä kulttuuri- ja kielieroissa, joten yritykseltä vaaditaan suorassa viennissä jonkin verran kansainvälisen liiketoiminnan erityisosaamista. Haasteena on sopivan välikäden löytäminen, toimivan raportoinnin järjestäminen sekä välikäden motivointi. (Ahokangas & Pihkala 2002, 32.)

Huomioitavaa on, että koska suorassa viennissä suomalaiselle yritykselle ei muodostu kiinteää toimipaikkaa eikä veroja makseta verosopimuksen johdosta Venäjälle, viennin arvolisäveron tavaroista maksaa venäläinen maahantuojia tullissa. Suorassa viennissä sovelletaan ns. käännettyä verovelvollisuutta, jossa venäläinen ostaja on veloitettu suorittamaan 18 % (tai joissain tapauksissa 10 %) arvolisäveron Venäjän veroviranomaisille eikä suomalaisyritys ole täten veloitettu rekisteröitymään Venäjän verovelvolliseksi. Ostaja toimii tällöin käännytetyn verovelvollisuuden tilanteessa ns. veroagenttina. Suomalaisen myyjän onkin ensiarvoisen tärkeää merkitä Venäjän arvonlisävero kauppalaskuun. (Kallio & Seppänen 2004, 7-10.) Verotusta käsitellään tarkemmin luvussa 7.

Välitön vienti eli oma vienti tarkoittaa toimintaa, jossa tuotteen valmistaja myy ja toimittaa tuotteensa itse ulkomaiselle ostajalle tai loppuasiakkaalle. Välitön vienti on kallein ja vaativin vientimuoto, jossa yrityksen on hallittava kansainvälisen liiketoiminnan vaatimukset. Toisaalta välitön vienti tuo tullessaan myös mittavia etuja muihin viennin muotoihin verrattuna, kuten nopea ja suora informaatiokanava asiakkaaseen, joka taas mahdollistaa tuotteiden sekä yrityksen toimintojen kehittämisen sekä paremmat mahdollisuuden myyntiin ja markkinointiin. Lisäksi toimintaa on helpompi kontrolloida ilman välikäsiä. (Luostarinen & Welch 1990, 27-28.)

Oma vienti on hyvä vaihtoehto, jos tuotteiden hinta on korkea tai myyntimäärät suuria, asiakkaat haluavat räätälöityjä tuotteita tai jos potentiaalisia asiakkaita on vähän, jolloin kontaktien löytäminen ja ylläpito on mahdollista pienellä henkilöstöllä (Ahokangas & Pihkala 2002, 34). Kuva 3 havainnollistaa eri vientivaihtoehtoja Suomesta Venäjälle. (muokattu kuvaksi lähteestä Pirnes & Kukkola 2002, 82).



Kuva 3 Viennin jakelutievaihtoehdot (muokattu kuvaksi lähteestä Pirnes & Kukkola 2002, 82).

4.2 Sopimusperusteiset yhteistyöoperaatiot

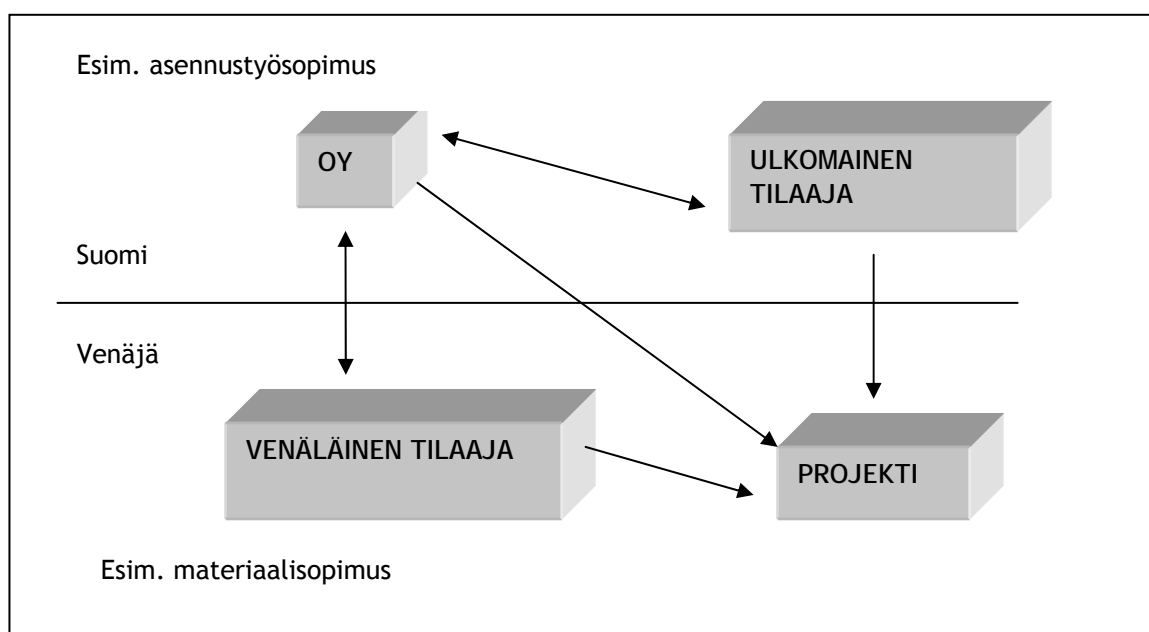
Projektimallilla tarkoitetaan yleensä ajallisesti, paikallisesti, määrällisesti, jne. rajoitetun yksittäisen hankkeen myymistä ulkomaiselle asiakkaalle. Tämän yhteydessä saatetaan myydä fyysisiä tuotteita ja projektin vaatimaa osaamista sekä palveluja. Yhden yrityksen on useimmin vaikeaa toteuttaa laajempia kokonaisuuksia, joten usein projektiin osallistuu useimpia yrityksiä, jotka voivat perustaa väliaikaisen yhteisyrityksen. (Äijö 2001, 110.)

Projektimallin etuna on suuri potentiaalisten kokonaisvoittojen määrä sekä tuotteen korkea jalostusaste. Laajuutensa vuoksi yksittäiset projektit ovat kuitenkin kalliita ja vievät paljon aikaa sekä yrityksen resursseja. Toiminta on ajoittaista ja epätasaista, joten projektit sopivat hyvin lisätoimintamuodoiksi ja voivat auttaa tasoittamaan alhaisen myynnin kausia. Riskit ovat kuitenkin suuret ja juridisesti voi toiminta olla monimutkaista. Myös yhteistyövaikeudet voivat haitata toimintaa.

Projektivienti on suositeltava vaihtoehto viennin ja ulkomaisen tuotannon tilalle, jos tavaranvienti on alueelle rajattua tai vähemmän tuottoisaa, ulkomainen valmistus on kyseisellä alu-

eella hankalaa, yritys haluaa nostaa tuotantonsa jalostusastetta tuottojen parantamiseksi tai jos yrityksellä on projektitoimintaan liittyvää vahvaa ydinosaamista. (Äijö 2001, 111-112.) Pk-yrityksen näkökulmasta pienprojektien kokonaistoteutus tai suurten projektien suppeiden osien toteutus ovat varteenotettavia vaihtoehtoja (Karhu 2002, 143).

Projektimallia käytetään suomalaisyritysten keskuudessa useimmiten rakennus- ja asennustoiminnassa, jolloin Suomen ja Venäjän välisen verosopimuksen perusteella projekti vapautuu Venäjän voittoverosta. Tämä kuitenkin edellyttää, että toiminta kestää korkeintaan 12 kk. Arvonlisävero ja paikallisverot on kuitenkin maksettava. Projektimallissa Suomalaisen yhtiön on hankittava tarvittavat (rakennus)lisenssit ja työluvat ulkomaisille työntekijöillensä. Nämä toiminnot puolestaan vaativat, että yrityksellä on edustusto tai filiaali Venäjällä. Jokainen projekti/sopimus on myös rekisteröitävä, jolloin yritys saa INN tunnuksen eli verorekisterinumeron sekä KPP tunnuksen. Projektin asiakkaana voi olla suomalainen tai venäläinen organisaatio, jotka tekevät keskinäisen sopimuksen hankkeesta. (Nykänen 2007b, 3.)



Kuva 4 Projektimalli (Nykänen 2007b, 3).

Tuotteen valmistus- ja myyntioikeuden myynti ulkomaille käsittää toimintatavan, jossa suomalaisyritys solmii ulkomaisen yhteistyökumppanin kanssa sopimuksen, jolla se myy oikeuden valmistaa ja markkinoida tuotteitaan ulkomaisilla markkinoilla (Äijö 2001, 94). Lisensioinnissa on kyseessä fyysisen tuotteen valmistusoikeus ja sopimuksella ei siirretä lisensioinnin kohteen omistusoikeutta vaan käyttöoikeus.

Franchising - sopimuksessa on taas kyse standardoidun liiketoimintakonseptin myymisestä ja ostamisesta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 34-39.) Lisensointi ja franchising ovat saman toimintavaihdon eri variantteja ja niiden yleiset edut ja rajoitukset suhteessa muihin kansainvälisiin operaatiomuotoihin ovat hyvin samankaltaisia. Lisensointi on nopea ja aloituskustannuksiltaan alhainen tapa päästä riskipitoisille markkinoille. (Äijö 2001, 94-96.) Suomalais-Venäläisen Kauppakamarin mukaan franchising onkin kehittynyt Venäjällä voimakkaasti 1990-luvun puolivälistä ja tällä hetkellä markkinoilla toimii jo yli 200 franchising ketjua. Franchising-konsepti on edullinen vaihtoehto suomalaisille Venäjälle etabloituville yrityksille, sillä se vähentää mm. Venäjälle etabloitumisen riskejä ja kustannuksia sekä alentaa hallinnollista byrokratiaa, siitä johtuvia kuluja ja on myös kustannustehokkain tapa laajentaa toimintaa Venäjän eri subjekteihin. (SVKK 2008.) Lisäksi voidaan hyödyntää yhteistyöpartnerin markkinatuntemusta, mutta eräänä vaarana voidaan nähdä, että kumppanista tulee potentiaalinen kilpailija. Ongelmina Äijö (2001) näkee ulkomaisessa lisensoinnissa ja franchisingissa laadun ja tuotannon kontrolloinnin haasteet. Myös esimerkiksi koulutuksen ja valvonnan aiheuttamat piilokustannukset saattavat nousta yllättävän korkeiksi. Äijön (2001) mukaan lisensointi ei ole paras mahdollinen yrityksen ensisijaiseksi toimintatavaksi. Lisäksi toimintatapaa ei kannata käyttää, jos tuote on yrityksen päätuote tai markkinat tarjoavat yritykselle pitkällä tähtäimellä suuren myyntipotentiaalin ja on siten yksi mahdollinen päämarkkina-alue.

Ulkomainen yhteisyritys on kahden tai useamman partnerin yhdessä omistama, erillinen, pysyväksi tarkoitettu yritys, jonka strategian määrittelyyn ja johtamiseen kaikki osapuolet osallistuvat (Äijö 2001, 106). Venäjän Federaation ulkomaisia investointeja koskevan lain mukaan yhteisyritykseksi katsotaan liikeyritys, toveruusyhtiö tai yhtiö, jossa ulkomainen investoija omistaa vähintään 10 % osakepääomasta (SVKK 2005a, 39).

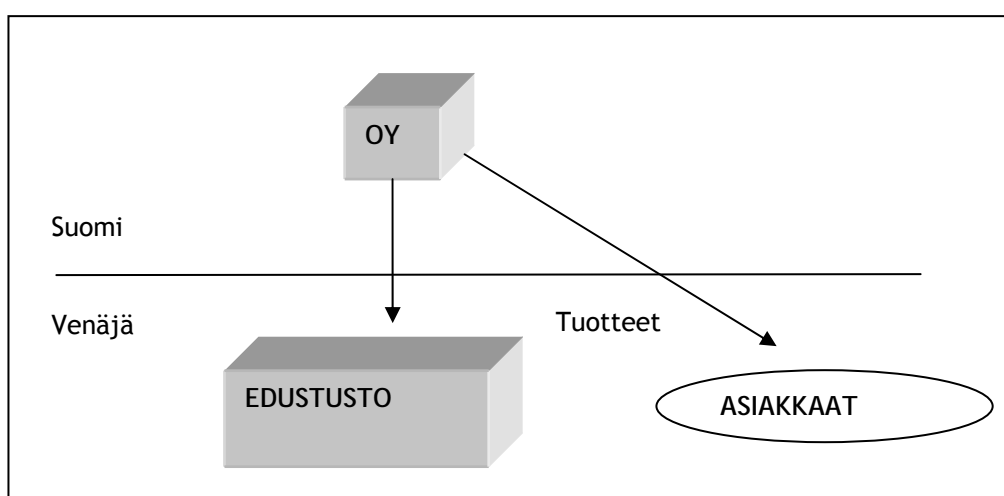
Äijön mukaan (2001, 107-108) yhteisyritys ei ole suositeltava vaihtoehto, jos kohdemarkkinoilla voidaan kokemuksen ja resurssien rajoissa toimia yksinkin. Yhteisyritykseen mennäänkin Äijön mukaan ”olosuhteiden pakottamana, ts. jos yritykseltä puuttuu jotakin, jonka se voi saada parhaiten vain yhteisyrityksen avulla”. ”Kokemus on osoittanut, ettei yhteisyritys tule onnistumaan, mikäli Venäläisellä osapuolella on siinä päätösvalta. Tämän vuoksi suomalaisen osapuolen ei ole syytä mennä vähemmistöosakkaaksi yhteisyritykseen, ellei siihen ole erittäin päteviä syitä” (Hultin ym.) 1997, 222). Äijön mukaan suurin ongelma yhteisyrityksessä on se, että pitkällä tähtäimellä yhteisyritys on epästabiili, sillä kahden yrityksen päämäärät ja intressit eivät koskaan voi olla yhtenevät. Lisäksi yritykset pyrkivät pitämään erityiskilpailuetunsa itsellään eikä potentiaalisten kilpailijoiden käytettäväksi. Haasteita aiheuttavat lisäksi kulttuuriset erot ja kommunikaatiovaikeudet sekä ongelmat kontrolloitavuuden kanssa. (Äijö 2001, 107-108.)

4.3 Omiin investointeihin perustuvat operaatiomuodot

Ulkomaisen myyntikonttorin perustaminen on kansainvälisen liiketoiminnan operaatiomuoto ja kuuluu Äijön mukaan suorien ulkomaisten investointien joukkoon. Ulkomaisen myyntiyksikön perustaminen tarkoittaa pysyvän juridisen ja fyysisen läsnäolon aloittamista ulkomaisilla markkinoilla. Ulkomainen myyntikonttori voidaan perustaa joko sivukonttoriksi, jolloin se on erottamaton osa emoyhtiötä tai tytäryhtiöksi, jolloin se on itsenäinen, paikallisten lakien mukaan toimiva yksikkö. (Äijö 2001, 99-100.)

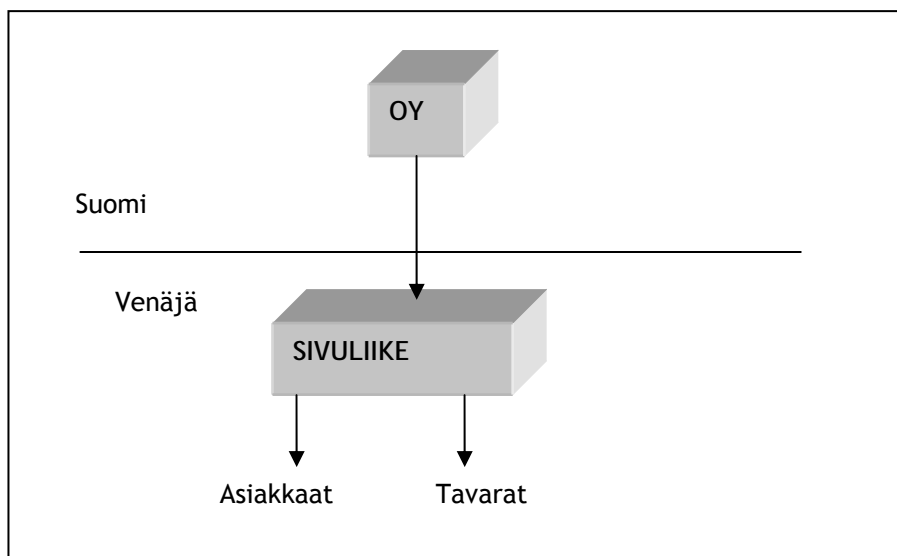
Ulkomainen myyntiyksikkö on luonnollinen jatke esimerkiksi viennille, mutta se vaatii silti yritykseltä perehtymistä paikalliseen lainsäädäntöön sekä kansainvälistä osaamista. Vaikka potentiaalisen tuotot ovat useimmiten suurempia (esim. vientiin verrattuna), on tärkeää huomioida perustamisesta aiheutuvat lisäkustannukset ja kiinteiden kustannusten riippumattomuus myynnistä. Ulkomaisen myyntiyksikön etuna Äijö näkee nopean tiedon keräämisen markkinoista sekä toiminnan ilman välikäsiä, jotka puolestaan auttavat yritystä nopeammin reagoimaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. (Äijö 2001, 100-102.)

Edustusto-mallissa (Kuva 5) suomalainen yritys operoi Venäjän kauppaa kotimaasta käsin. Liiketoimintaa ei näin ollen synny suoraan Venäjällä, vaan avustavana elimenä Venäjällä toimii edustusto, jonka tehtävänä on ylläpitää ja valmistella suomalaisyrityksen toimintaa kohteessa. Edustustolla ei ole juridista statusta, mutta se on kuitenkin kirjanpito- ja verovelvollinen paikallisverojen kohdalla ja se on myös rekisteröitävä. Edustusto voi esimerkiksi olla suomalaisyrityksen vientikonttori Venäjällä. Tätä mallia käytetään suomalaisyritysten keskuudessa usein esivaiheena Venäjän liiketoimintoja aloittaessa. (Nykänen 2007b, 4) Edustustoa, sen ominaispiirteitä ja perustamista käsitellään tarkemmin luvussa 5.1.



Kuva 5 Edustustomalli.

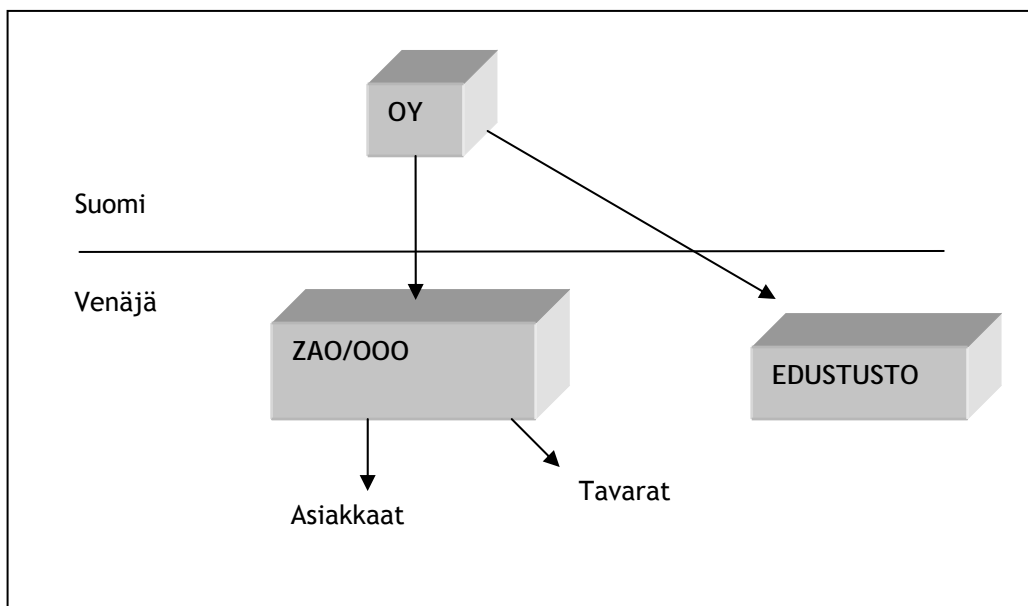
Filiaali (Kuva 6) on ulkomaisen yrityksen sivuliike Venäjällä, joka toimii pääyhtiön vastuulla ja valtuuksilla ja jolla ei ole juridisen henkilön statusta. Sivuliike voi edustustosta poiketen harjoittaa samaa kaupallista toimintaa Venäjällä kuin emoyhtiönsä perustajayrityksen yhtiöjärjestyksen rahoissa. Filiaalın on järjestettävä kirjanpito ja maksettava voittovero harjoittamastaan liiketoiminnasta sen sijaintipaikkakunnalle. (Nykänen, 2007, 13). Käytännössä sivutoimipaikan ja filiaalın ero Venäjällä on epäselvä. Kummankin rekisteröintitoimenpiteet ovat samat (Hultin ym. 1997, 246-247.)



Kuva 6 Filiaalimalli.

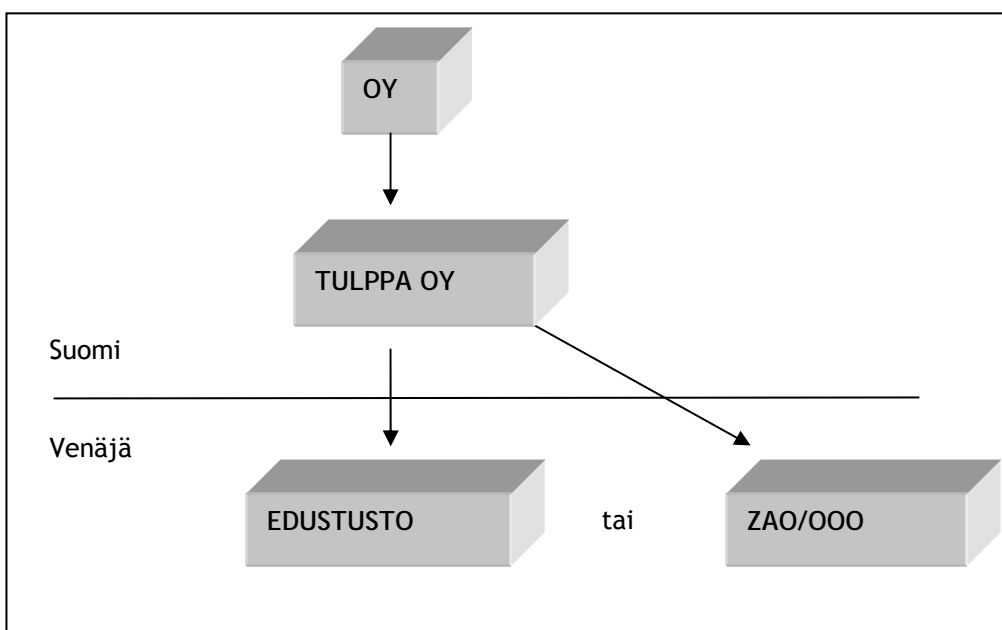
Oma ulkomainen tuotantoyksikkö on vaativin kansainvälistymisen muoto. Äijön mukaan ulkomainen tuotantoyksikkö käsittää vaihtoehtoisesti joko kokonaan uutta, perustettua yksikköä kohdemaassa, olemassa olevan yrityksen tai oman ulkomaisen yhteistyöyrityksen ostamista. Kyseinen operaatiomuoto käsittää luonnollisesti myös palvelualan yritykset. Muihin operaatiomuotoihin verrattuna oma ulkomainen tuotantoyksikkö on kaikkein aikaa vievin ja kallein muoto. Se vaatii eniten resursseja ja on riskialtis. Sitä vastoin potentiaaliset kokonaisvoitot ovat suuremmat kuin muissa muodoissa ja lisäksi yrityksellä on hyvä mahdollisuus hyödyntää paikallisia tuotannontekijöitä ja paras mahdollisuus kontrolloida tuotantoa ja markkinoita. Toimiessaan ulkomaisena tuotantoyksikkönä yritys on useimmiten enemmän viranomaisten suosiossa kuin vientiyritys. (Äijö 2001, 114-117.)

Oman tuotantoyksikön perustamisen yleisin muoto on uuden yhtiön perustaminen Venäjälle. Se sopii parhaiten yrityksille, jolla on Venäjällä tuotantotoimintaa tai palvelujen myyntiä tai halutaan myydä tavaraa suoraan venäläisille asiakkaille. Yhtiön rinnalle voi mahdollisesti perustaa avustavan edustuston (Kuva 7). (Nykänen 2007b, 6.) Yhtiömuotoja käsitellään tarkemmin luvussa 5 ja niiden perustamista luvussa 6.



Kuva 7 Yhtiömalli.

Eräs vaihtoehto on myös tulppayhtiön perustaminen Venäjälle. Siinä suomalainen konserni tai yritys perustaa Venäjän toimintoja varten erillisen osakeyhtiön Suomeen, joka edelleen perustaa Venäjälle osakeyhtiön, rajavastuuyhtiön tai edustuston (Kuva 8). Mallin tarkoitus on ensisijaisesti minimoida emoyhtiön vastuu ja turvata sen edut. Konsernin kaikki Venäjän toiminnot voidaan kanavoida pelkästään tulppayhtiölle. (Nykänen 2007b, 7.)



Kuva 8 Tulppayhtiömalli.

Venäjältä on nykyään myös mahdollista ostaa jo valmiiksi perustettu yhtiö, niin sanotti ”pöytälaatikoyritys”. Valmisyhtiöllä tarkoitetaan rekisteröityä juridista henkilöä, jonka nimiin ei ole tehty liiketoimia. Useimmiten valmisyhtiöt ovat rajavastuuyhtiöitä. Valmiin yrityksen ostamisessa on oltava erityisen tarkkana, että yritys on ”puhdas” eli sen nimiin ei ole ehditty tekemään oikeustoimia. (Azeem ym. 2001, 83.)

Eräänä investointeja vaativana operaatiomuotona Venäjälle voidaan käyttää myös yrityskauppaa eli toimivan yrityksen ostamista Venäjältä. Yrityksen osto kokonaan on useimmiten parempi vaihtoehto kuin osakkeiden vähittäinen ostaminen. Ostettavasta yrityksestä tehdään huolellinen kartoitus, taloudellinen ja juridinen due diligence riskien, mahdollisuuksien ja yrityksen tilan tunnistamiseksi. Valmiin yrityksen toiminnan käynnistämiseksi olisi hyvä perustaa uusi yhtiö, joka ostaa kohteen omaisuuden ja aloittaa toimintansa puhtaalta pöydältä. (Nykänen 2007a, 13.)

5 TOIMINNAN MUODOT VENÄJÄLLÄ

Yritystoiminnan käsite Venäjällä on samanlainen kuin Suomessa. Se on itsenäistä, riskillä harjoitettua toimintaa, jonka tavoitteena on tuottaa voittoa omistajilleen (SL 2 §).

Venäjän federaation siviililainsäädännössä oikeushenkilöt jaetaan toiminnan tavoitteiden perusteella kaupallisiin ja ei-kaupallisiin organisaatioihin. Kaupallisiin organisaatioihin kuuluvat ne, joilla toiminnan tavoitteena on taloudellisen edun saaminen.

Kaupallisiin järjestöihin kuuluvat seuraavat organisaatiot:

- Henkilöyhtiöt ja pääomayhtiöt
- Valtiolliset ja kunnalliset unitaariset yritykset
- Tuotannolliset osuuskunnat. (SL 50 § 2. kohta.)

Ei-kaupallisia organisaatioita ovat esimerkiksi kulutusosuuskunnat, yhteiskunnalliset tai uskonnolliset organisaatiot, laitokset ja säätiöt. Nämä voivat harjoittaa kaupallista toimintaa rajoitetuin ehdoin, jolloin voitot on sijoitettava organisaation toimintaan. Organisaatio ei voi myöskään jakaa voittoa osakkailleen. (SL § 3. kohta.)

Yhtiöt on Venäjän siviililaissa jaettu henkilöyhtiöihin ja pääomayhtiöihin (SL 66 3. kohta). Tärkeimmät suomalaisten yritysten käyttämiä yhtiömuotoja ovat pääomapohjaiset yhtiöt, suljettu osakeyhtiö (ZAO = zakrytoe aktsionerhoe obschestvo) ja rajavastuuyhtiö (OOO = obschestvo s ogranichennoj otvetstvennostju). Muita yhtiömuotoja ovat yksityinen elinkeinonharjoittaja, avoin yhtiö (polnoe tovarishetstvo) ja kommandiittiyhtiö (tovarishetstvo na vere - kommanditnoe tovarishetstvo), jotka muistuttavat läheisesti Suomen vastaavia yritysmuotoja.

Lisäksi venäjällä on mahdollisuus perustaa avoin osakeyhtiö (OAO = otkrytoe aktsionernoe obshchestvo) ja laajennetun vastuun yhtiö (obshetstvo s dopolnitelnoi otvetstvennosti). Jälkimmäinen muistuttaa rajavastuuyhtiötä. Siinä osakkaiden vastuu on huomattavasti suurempi kuin rajavastuuyhtiössä. Venäjän avoin yhtiö muistuttaa vastaavasti Suomen julkista osakeyhtiötä, sillä siinäkin voidaan järjestää julkisia osakeanteja ja osakkeita voidaan luovuttaa vapaasti. Avoimen osakeyhtiön pääoma on kymmenen kertaa suurempi kuin rajavastuuyhtiöillä ja suljetuilla osakeyhtiöillä. (Nykänen 2007a, 14.)

5.1 Edustusto

Edustusto ei ole venäläinen oikeushenkilö, vaan suomalaisen yrityksen osa, joka sijaitsee Venäjän Federaation alueella. Se on emoyhtiönsä edustaja, jonka tehtävänä on turvata emoyhtiönsä etuja Venäjällä. Sillä ei ole näin ollen oikeutta harjoittaa liiketoimintaa ja edustustolla onkin oikeus vastaanottaa rahaa vain pääkonttorista sen toiminnan juoksevia menoja varten. (Hultin ym. 1997, 245-246.) Tytäryritykseen nähden edustustolla on joitakin tärkeitä etuja verrattuna yritykseen. Rahojen siirto edustustoon on yksinkertaisempaa kuin tytäryritykseen, sillä valuuttakontrollin edellyttämää kauppasopimusta tai kauppapassia ei tarvita. Lisäksi edustuston verotus ja verokontrolli on lievempää kuin yrityksen. Edustustolla ei myöskään tarvitse pitää täysmittaista venäläistä kirjanpitoa, vaan taseen sijasta verottajalle annetaan veroilmoitus kaikista tuloista ja menoista. (Azeem ym. 2001, 81.)

Edustusto on vapaa tullimaksuista tuodessaan maahan edustusto huonekaluja ja konttorikoneita. Edustustoon Suomesta tuodun verottoman irtaimiston maksimi maassaoloaika on kuitenkin vain kaksi vuotta ja sitten ne on palautettava takaisin Suomeen. Helpompi vaihtoehto onkin useimmiten näin ollen ostaa koneet ja laitteet Venäjältä. Muita helpotuksia edustustolle ovat lisäksi vapautukset vuokranmaksujen arvonlisäverosta sekä kirjanpidon ja talousraportoinnin yksinkertaisuus. (Tiri 2007, s. 219.)

Perinteisen toimintamuodon eli edustuston käyttö Venäjällä on vähentynyt Suomalaisten yritysten keskuudessa. Nykyisin suomalaisyritykset toimivat joko venäläisten yhteistyökumppaneiden kautta tai tulevat markkinoille joko sataprosenttisesti omistamallaan tytäryrityksellä tai ostamalla osakkuuksia venäläisyhtiöistä. Oman sataprosenttisen omistuksen myötä on helpompi välttää mahdollisia omistajuus- ja hallintaoikeusriitoja. (SVKK 2005a, 13.)

Edustusto toimii määräaikaisesti ja se on akkreditoitava eli sille on saatava lupa edustuston avaamiseen. Akkreditointimaksu on suoritettava rekisteröinnin yhteydessä ja se on 1500- 5500 USD rekisteröintiajasta riippuen (SVKK 2005a, 40). Edustusto voidaan avata määräajaksi tai tavoitteiden toteuttamisen tarvittavaksi ajaksi.

Akkreditointi mahdollistaa edustuston toiminnan 1-3 vuodeksi kerrallaan ja jos toimintaa halutaan jatkaa tämänkin jälkeen, on akkreditointi suoritettava uudestaan. (Hultin et al. 1997, 251-252.)

Edustuston rekisteröinti tapahtuu akkreditointiluvalla Moskovan Valtiollisessa Rekisteröintikamarissa, Venäjän Kauppa- ja teollisuuskamarin yhteydessä toimivassa akkreditointihallinnossa tai Kauppaministeriön akkreditointiosastossa. Akkreditointia varten yrityksen on hankittava tarvittavat asiakirjat (LIITE 1 ja LIITE 2).

Pankit ja vakuutusyhtiöt akkreditoituvat Venäjän Keskuspankissa. Edustuston akkreditoinnin jatkoa täytyy anoa viimeistään 21 päivää ennen akkreditoinnin päättymistä. Jatkoakkreditoinnissa täytyy olla samat asiakirjat kuin ensimmäisessä akkreditoinnissa. Lisäksi vaaditaan toimintakertomus kuluneelta akkreditointiajalta. (Tiri 2007, 218 -219.)

Edustuston perustamisprosessi Venäjällä on lähestulkoon sama kuin yrityksen. Yrityksen rekisteröinnistä poiketen, edustuston ei tarvitse laatia perustamisasiakirjoja, avata väliaikaista pankkitiliä eikä luonnollisesti rekisteröidä osakkeita ja rekisteröityä tulliin (Tiri 2007, 218-219).

Edustuston akkreditoinnin jälkeen anotaan henkilökohtaista akkreditointia edustuston ulkomaalaisille työntekijöille sekä heidän mahdollisille läheisilleen. Akkreditointia varten yrityksen on toimitettava vaaditut asiakirjat (LIITE 3). Henkilökohtainen akkreditointi myönnetään noin kymmenen päivän päästä vaadittujen asiakirjojen toimittamisen jälkeen. Ulkomaisten työntekijöiden määrä ei edustuissa saa olla enempää kuin viisi henkilöä. Joissakin kaupungeissa saatetaan vaatia lisäksi työlupaa. (Hultin ym. 1997, 219.)

5.2 Rajavastuuyhtiö

Ennen rajavastuuyhtiöihin sovellettiin siviililakia, mutta 1.3.1998 lähtien rajavastuuyhtiön toimintaa Venäjällä alkoi säädellä rajavastuuyhtiölaki. Rajavastuuyhtiö on muodoltaan yksinkertaisempi kuin osakeyhtiö ja se sopii hyvin pk-yrityksille. (SVKK 2005a, 29.) Rajavastuuyhtiön on katsottu vaativan myös vähemmän byrokratiaa osakeyhtiöön nähden, sillä osakeyhtiötä valvoo Venäjällä mm. arvopaperikomitea (Bratenkov 2003). Ulkomaalaisomisteisten rajavastuuyhtiöiden oikeudellista asemaa säännellään lisäksi ulkomaalaisinvestointilailla eli jos rajavastuuyhtiössä on mukana ulkomaisia sijoittajia, perustamiseen liittyviä mahdollisia erityisky-symyksiä määrätään Federaation lailla. (RYL 11 § 3. kohta).

Rajavastuuyhtiö on suosituin yhtiömuoto Venäjällä, jonka vastaavaa yhtiömuotoa Suomen laki ei tunne. Se vastaa lähinnä saksalaista GmbH-yhtiömuotoa (Tiri 2007, 222). Rajavastuuyhtiö

on kaupallista toimintaa harjoittava verovelvollinen pääomayhtiö, jonka pääoma on jaettu osuuksiin (vrt. osakeyhtiössä osakkeet) ja jonka omistajien vastuu rajoittuu yhtiöön sijoittamansa pääoman määrään (RYL 2 § 1. kohta). Osuuksia ei tarvitse rekisteröidä, kuten osakeyhtiössä, eikä osuudenomistajista tarvitse myöskään pitää rekisteriä (Tiri 2007, 223). Tehdyistä sitoumuksista yhtiö vastaa omaisuudellaan (RYL 3 § 1. kohta).

5.2.1 Osakkaat ja pääoma

Rajavastuuyhtiön voi perustaa yksi tai useampi henkilö (RYL 7 § 2. kohta). Myös yhtiö voi perustaa rajavastuuyhtiön, mikäli sillä on enemmän kuin yksi perustaja (RYL 7 § 2. kohta., SL 88 § 2. kohta). Osakkaita voi olla enintään 50 ja osuudenomistajat voivat olla venäläisiä ja/tai ulkomaalaisia luonnollisia tai juridisia henkilöitä. Jos osakkaiden 50:n raja ylittyy, on yhtiö muutettava avoimeksi osakeyhtiöksi, vuoden kuluessa on yhtiömiesten lukumäärää vähennettävä tai yhtiö oikeusteitse kokonaan lakkautettava. (RYL 7 § 1. ja 3. kohta, SL 88 § 1. kohta).

Rajavastuuyhtiön peruspääoma määritellään yhtiöjärjestyksessä. Minimipääoma on sata kertaa kuukauden minimipalkka rekisteröintipäivän virallisen minimipalkkamäärän mukaan. Yhtiöpääoma turvaa velkojien saatavia (RYL 14 § 1. kohta). Yhtiömiehen osuus määritellään murtolukuna tai prosenttina yhtiöpääomasta (RYL 14 § 2. kohta). Pääoman voi suorittaa rahana, arvopapereina tai apporttina (RYL 15 § 1. kohta). Jos yhtiöllä osoittautuu olevan riittävästi omaisuutta, ovat yhtiön osuudenomistaja sekä riippumaton apporttiomaisuuden arvioija yhteisesti toissijaisessa vastuussa (kolmen vuoden ajan yhtiön rekisteröinnistä) yhtiön sitoumuksista apporttiomaisuuden todellisen arvon ylityksen osalta (RYL 15 § 2. kohta).

Yhtiöpääomaa voidaan korottaa, mutta vasta silloin, kun peruspääoma on kokonaan maksettu (RYL 17 § 1 k, SL 90 § 6 k). Korottaminen voi tapahtua yhtiömiesten lisäsijoituksella, yhtiön omaisuudella ja jos yhtiöjärjestys sallii, ottamalla uusia yhtiömiehiä yhtiöön (RYL 17 § 2 k). Jotta yhtiöpääomaa voitaisiin korottaa, on 2/3 yhtiömiehistä puoltava tätä. Yhtiöjärjestyksessä voidaan myös vaatia suurempaa äänten enemmistöä (RYL 18 § 1 k). Yhtiöpääoman korottaminen rajavastuuyhtiössä täytyy rekisteröidä rekisteröintipalatsissa (Tiri 2007, 223).

Yhtiömiehellä on oikeus myydä tai luovuttaa osuutensa lähtökohtaisesti ilman osakkaiden suostumusta yhtiön muulle tai muille yhtiömiehille rajavastuuyhtiölain ja yhtiöjärjestyksen puitteissa (RYL 8 § 1. kohta, RYL 21 § 1. kohta, SL 93 § 1. kohta). Myös myynti tai luovutus yhtiön ulkopuolisille henkilöille on mahdollista, jos yhtiöjärjestys ei tätä nimenomaisesti kiellä (RYL 21 § 2. kohta). Rajavastuuyhtiöllä ei ole oikeutta laskea osakkeita liikkeelle (SL 66 § 7 k).

Yhtiömiehellä on oikeus erota rajavastuuyhtiöstä milloin tahansa ilman muiden yhtiömiesten suostumusta (RYL 8 § 1 k, RYL 26 § 1 k, SL 94 §). Eroilmoituksesta lähtien eroavan yhtiömiehen osuus siirtyy yhtiölle ja tällöin yhtiön on maksettava eroavalle osakkaalle hänen sijoituksensa osuuden käyvän arvon (RYL 26 § 2 k).

5.2.2 Rajavastuuyhtiön hallinto

Rajavastuuyhtiön perustajat valitsevat yhtiön toimeenpanevat hallintoelimet. Ylimpänä hallintoelimenä on yhtiökokous (RYL 32 § 1. kohta, SL 91 § 1. kohta). Yhtiömiesten kokouksia on kahdenlaisia: sääntömääräisiä ja ylimääräisiä kokouksia. Ylimääräinen yhtiömiesten kokous kutsutaan koolle yhtiön toimeenpanoelimen aloitteesta tai muussa tapauksessa johtajaneuvoston, tilintarkastuskomitean, tilintarkastajan tai vähintään kymmenen prosenttia yhtiön osuuksia omistavien yhtiömiesten vaatimuksesta. (RYL 35 § 2 k).

Yksinkertaisimmillaan hallinto koostuu vain yhtiökokouksesta ja pääjohtajasta eli vastaavasta Suomen toimitusjohtajasta. Tällaisessa tapauksessa omistajia on yleensä vain yksi. (Tiri 2007, 223.) Rajavastuuyhtiön pääjohtaja voi olla venäläinen tai ulkomaalainen luonnollinen henkilö, jonka valitsee yhtiömiesten kokous yhtiöjärjestyksen määräämäksi ajaksi (RYL 40 § 2. kohta). Pääjohtaja voi myös olla yhtiön ulkopuolelta (RYL 40 § 1. kohta). Mikäli johtajaksi valitaan ulkomaalainen henkilö, hänelle tulee hakea työlupa ja viisumi. (Tiri, 223) Työluvan hakeminen johtohenkilöille on helpompaa (Nykänen 2007a, 18). Poikkeuksellista rajavastuuyhtiössä on, että pääjohtajalle voidaan delegoida ns. suurien kauppojen tekeminen. Normaalisti suurista kaupoista päättää yhtiömiesten kokous tai yhtiöjärjestyksen puitteissa hallintoneuvosto (RYL 46 § 3. kohta, RYL 46 § 4. kohta).

Kun yhtiössä on useampia osakkaita, voidaan määrittää yhtiökokouksen ja pääjohtajan lisäksi hallintoneuvosto ja toimeenpanoelimeksi hallitus, jonka yhtiömiesten kokous valitsee. Hallituksen jäsenten on oltava luonnollisia henkilöitä (RYL 41 § 1. kohta) ja hallituksella on oltava puheenjohtaja, jonka alaisuuteen pääjohtaja kuuluu. Yhtiökokouksessa jokaisella osuudenomistajalla on läsnäolo-oikeus sekä oikeus osallistua asioiden käsittelyyn ja äänestykseen yhtiöpääomaosuuden mukaisella äänimäärällään (Tiri 2007, 223).

5.2.3 Ominaispiirteet

Rajavastuuyhtiölle eräs ominainen piirre on, että siinä yhtiöjärjestykseen on mahdollista asettaa lisäoikeuksia tai lisävelvollisuuksia kaikille ja/tai usealle osakkaalle. Lisävelvollisuudet eivät kuitenkaan siirry osuuden luovutuksen mukana mahdolliselle seuraajalle. (RYL 8 § 2 k.) Tällainen lisäoikeus voisi esimerkiksi olla osakkaalle annettu oikeus vaatia osuksiensa lunastamista tietyillä ehdoilla toisen osakkaan toimesta ja tämän lisävelvollisuus lunastaa osuuksia

(Bratenkof 2003). Kaikille yhtiömiehille kuuluvan lisäoikeuden tai lisävelvollisuuden lakkauttamisesta päätetään kokouksessa ja kaikkien yhtiömiesten on hyväksyttävä lakkauttamispäätös. Yksittäisille yhtiömiehille kuuluvasta lisäoikeuksista ja niiden lakkauttamisesta ja rajoittamisesta on päätettävä yhtiömiesten kokouksessa vähintään 2/3 ääntenemmistöllä kaikkien yhtiömiesten äänistä. Lisäehtona kyseisessä päätöksessä on lisäksi lisäoikeuden tai -velvollisuudenhaltijan myönteinen päätös. (RYL 8 § 2 k.)

Toinen erityspiirre rajavastuuyhtiössä on se, että yhtiön osakkaat, joilla on vähintään kymmenen prosenttia yhtiön pääomasta, voivat vaatia oikeudessa nostettavalla kanteella yrityksen osakkaan erottamista. Edellytyksenä erottamiselle on, että erottamisen uhalla oleva osakas on laiminlyönyt törkeästi velvollisuuksiaan, tehnyt toiminnallaan tai laiminlyönneillään yhtiön toiminnan mahdottomaksi tai olennaisesti vaikeuttanut sitä. (RYL 10 §.)

5.3 Osakeyhtiö

Osakeyhtiö on toinen suosittu yhtiömuoto Venäjällä. Sen voi perustaa yksi henkilö tai yritys. Ainoana perustajana ja osakkeenomistajana ei kuitenkaan voi olla kaupallinen yhteisö tai yritys, jossa on vai yksi henkilö. Osakeyhtiön juridinen asema määritellään Siviililakikokoelmassa ja Osakeyhtiölaissa. Osakeyhtiölaki tuli voimaan 1.1.1999. Osakeyhtiö on Venäjän osakeyhtiölain mukaan yritys, jonka peruspääoma on jaettu samansuuruisiin osakkeisiin, jotka oikeuttavat yrityksen osakkeenomistajat ottamaan osaa yrityksen oikeuksiin ja velvoitteisiin. (Hultin ym. 1997, 159 -160.) Pääsääntönä on, että osakkaat saavat luovuttaa heille kuuluvia osakkeita ilman muiden osakkaiden ja yhtiön hyväksyntää (VOYL 2 § 1. kohta). Osakkaat eivät ole henkilökohtaisessa vastuussa yhtiön velvoitteista ja veloista, ainoastaan yhtiöön sijoittamallaan pääomalla (VOYL 2 § 1. kohta). Osakkaat, jotka eivät ole maksaneet osakkeitaan kokonaan, vastaavat yhtiön velvoitteista yhteisvastuullisesti heille kuuluvien osakkeiden maksamattoman osan suhteessa (VOYS 2 § 1. kohta). Yhtiön kaupallinen luonne edellyttää, että sen toiminnan perustavoitteena on tulojen tuottaminen ja niiden jakamisen mahdollisuus osakkaiden kesken. Osakeyhtiö on kaupallinen organisaatio, jolla on itsenäinen oikeusasema ja joka on erillinen osakkaiden oikeusasemasta. (Hultin et al., 159 -160.)

5.3.1 Peruspääoma ja osakkeet

Yhtiön osakepääoma koostuu osakkaiden hankkimien osakkaiden nimellisarvosta, joilla taataan yhtiön velkojien edut. Osakepääomassa osakkeet voivat olla kantaosakkeita (tavallisia) tai etuoikeutettuja osakkeita. Etuoikeutettujen osakkeiden arvo ei saa olla yli 25 prosenttia osakkeiden kokonaismäärästä. (VOYL 25 § 1. kohta.)

Pääoman suuruus, osakkeiden lukumäärä ja nimellisarvo määritellään yhtiöjärjestyksessä (VOYL 27 § 1. kohta). Suljetun osakeyhtiön minimipääoma on sata kertaa rekisteröintipäivänä federatiivisen lain mukaan voimassa oleva minimipalkka ja avoimen osakeyhtiön vähimmäispääoma on puolestaan tuhat kertaa minimipalkka (VOYL 26 §).

Osakepääoman voi maksaa rahana, arvopapereina tai apporttina ja osakkeet on rekisteröitävä Federatiivisessa Arvopaperikomiteassa tai sen alueosastossa. Ennen rekisteröintiä osakkeita ei ole mahdollista myydä eikä osakepääomaa voida korottaa. Yrityksen rekisteröintihetken mennessä on maksettava vähintään puolet yrityksen peruspääomasta ja loput on maksettava viimeistään vuoden kuluessa rekisteröinnistä. Osakeyhtiöllä on oltava vararahasto, jonka tehtävänä on kattaa mm. mahdolliset tappiot. Sen suuruus on vähintään viisi prosenttia osakepääomasta. (Tiri 2007, 224).

Avoimessa osakeyhtiössä osakkeet ovat julkisia, niitä voi vapaasti myydä ja ostaa toisin kuin suljetussa osakeyhtiössä. Suljetussa osakeyhtiössä osakkeenomistajilla on etuoikeus ostaa muiden osakkaiden myynnissä olevia osakkeita tai etuoikeus voi olla yhtiölläkin, jos yhtiöjärjestys näin määrää. Avoimessa osakeyhtiössä osakkeenomistajien määrää ei ole rajoitettu, kun taas suljetussa osakeyhtiössä osakkaiden lukumäärä ei saa ylittää yli 50:tä (tällöin yhtiömuoto tulee muuttua avoimeksi osakeyhtiöksi). Avoimen osakeyhtiön on julkistettava vuosittain toimintakertomus, tase ja tuloslaskelma. (Tiri 2007, 161).

Yhtiön pääomaa voidaan korottaa korottamalla yhtiön osakkeiden nimellisarvo tai antamalla merkittäväksi lisäosakkeita. Korottamispäätöksen tekee yhtiökokous tai vastaavasti hallinto-neuvosto, jos sillä on yhtiöjärjestyksen tai yleiskokouksen päätöksellä tähän oikeudet. (VOYL 28 § 1. kohta). Korottaminen on mahdollista vain silloin, kun osakkeet ovat kokonaisuudessaan maksetut. Korotusta ei voi tehdä tappion kattamiseksi. (Tiri 2007, 224).

Yhtiön pääomaa voidaan alentaa minimipääoman puitteissa yhtiökokouksen päätöksellä, jolloin vaihtoehtoina on joko alentaa osakkeiden nimellisarvoa tai pienentää niiden kokonaislukumäärää (VOYL 29 § 1. kohta).

5.3.2 Osakeyhtiön hallinto

Yhtiöjärjestys:

Osakeyhtiön perustamisasiakirjana on yhtiöjärjestys, jossa määritellään osakkaiden oikeudet ja yhtiön hallintoelimet sekä niiden päätöksentekojärjestys. Yhtiöjärjestys velvoittaa kaikkia yhtiön elimiä ja osakkaita (VOYL 11 § 1. ja 2. kohta) ja se on julkinen asiakirja (VOYL 11 § 4. kohta).

Yhtiöjärjestyksessä voidaan lain vaatimien (LIITE 4) asioiden lisäksi määrätä rajoituksia, jotka esimerkiksi voivat koskea osakkaalle annettavien osakkeiden lukumäärää. Yhtiöjärjestys voi rajoittaa sitä, kuinka monta osaketta/ääntä voi yhdellä osakkaalla olla. (VOYL 11 § 3. kohta.)

Osakeyhtiön korkein hallintoelin on yhtiökokous, joka on järjestettävä vuosittain. Varsinainen yhtiökokous pidetään yhtiöjärjestyksessä ilmoitettuna ajankohtana, 2-6 kuukauden päästä tilikauden päättymisestä. Yhtiökokouksen päätösvaltaan kuuluvat asiat on listattu LIITTEESSÄ 5. Ylimääräinen yhtiökokous pidetään hallintoneuvoston päätöksellä, revisorin, tilintarkastajan tai osakkaiden/osakkaan, jolla on vähintään kymmenen prosenttia äänivaltaisista osakkeista, vaatimuksesta (VOYL 55 § 1. kohta).

Hallintoneuvosto:

Hallintoneuvoston toimivalta on määritelty Venäjän Osakeyhtiölaissa (Ks. LIITE 6) Hallintoneuvosto vastaa osakeyhtiön yleisestä toiminnasta ja se on pakollinen yli 50 osakkaan yhtiöissä (VOYL 65 § 1. kohta). Hallintoneuvoston ja sen jäsenten määrän valitsee yhtiökokous (ellei yhtiöjärjestyksessä ole säännöstä määrästä) seuraavaan varsinaiseen yhtiökokoukseen saakka. Hallintoneuvoston jäsenenä voi vain fyysinen henkilö, joka voi myös olla yrityksen ulkopuolelta. (VOYL 66 § 1- 3. kohta.) Yrityksen hallituksen jäsenet eivät voi edustaa enemmistöä hallintoneuvostossa eikä pääjohtaja voi olla hallintoneuvoston puheenjohtaja (Hultin ym. 1997, 178). Hallintoneuvostossa on oltava vähintään seitsemän jäsentä, jos osakeyhtiössä on yli tuhat äänivaltaisten osakkeiden omistajaa. Yli kymmenen tuhannen äänivaltaisten osakkeiden omistajien yhtiöissä on oltava hallintoneuvoston jäseniä vähintään yhdeksän. (VOYL 66 § 3. kohta.)

Mikäli alle 50:n osakkeenomistajien osakeyhtiössä ei ole hallintoneuvostoa, sen tehtäviä hoitaa yhtiökokous. Hallintoneuvosto on kuitenkin syytä valita, sillä sen olisi hyvä valvoa yhtiön toimeenpanevan elimen toimintaa. Lisäksi hallintoneuvosto on käytännöllinen, sillä muutoin jouduttaisiin jokaisen päätöstä vaativan pienemmänkin asian takia kutsumaan ylimääräinen yhtiökokous. (Hultin ym. 1997, 178.)

Hallintoneuvoston jäsenet valitsevat vastaavasti keskuudestaan yhden puheenjohtajan. Hän organisoii hallintoneuvoston työskentelyn ja pöytäkirjan pidon kokouksissa ja kutsuu koolle neuvoston kokoukset toimien itse niissä puheenjohtajana. Jollei yhtiöjärjestyksessä ole toisin säädetty, hallintoneuvoston puheenjohtaja toimii myös yhtiökokouksessa puheenjohtajana. (VOYL 67 § 1. ja 2. kohta).

Yhtiön toimeenpaneva elin:

Venäläisen osakeyhtiön toimeenpaneva elin voi olla joko kollegiaalinen (hallitus/johtaja) tai yksihenkkinen (johtaja/pääjohtaja) (VOYL 69 ja 70 §). Toimeenpanevan elimen päätösvaltaan kuuluvat kaikki yhtiön juoksevan hallinnon hoito ja päivittäisen toiminnan johto, lukuun ottamatta yhtiökokouksen ja hallintoneuvoston päätösvaltaan kuuluvia asioita. Se organisoii yhtiökokouksen ja hallintoneuvoston päätösten toimeenpanon (VOYL 69 § 2. kohta). Jos yritys on kollegiaalinen eli sillä on hallitus, yrityksen pääjohtaja hoitaa hallituksen puheenjohtajan tehtäviä. Yhtiökokous voi myös päättää, että toimeenpanevan elimen tehtävät delegoidaan sopimusteitse jollekin kaupalliselle organisaatiolle tai yksityiselle yrittäjälle. (Hultin et al. 1997, 182.)

6 RAJAVASTUU- JA OSAKEYHTIÖN PERUSTAMINEN JA REKISTERÖINTI

6.1 Perustamisasiakirjat

Rajavastuuyhtiön perustamisasiakirjoja ovat perustamissopimus ja yhtiöjärjestys. Jos rajavastuuyhtiössä on vain yksi perustaja, tekee hän itse perustamispäätöksen, jolloin perustamissopimusta ei tarvitse laatia vaan perustamisasiakirjana on kyseisen henkilön laatima yhtiöjärjestys. Muulloin rajavastuuyhtiössä perustamissopimus on laadittava ja siinä on määriteltävä yhtiön perustajat, peruspääoman suuruus, voiton jako, osaketyypit, osakkeiden arvot, perustajien eroamisedot jne. (RYL 11 § 1. kohta).

Osakeyhtiössä ainoana virallisena perustamisasiakirjana toimii yhtiöjärjestys, vaikka yhtiön muodostaminen perustamalla tapahtuukin perustajien (perustajan) päätöksellä. Useamman perustajan tapauksessa päätös muotoillaan kirjalliseksi sopimukseksi. (VOYL 11 § 1. ja 5. kohta.) Perustamissopimuksen yhteydessä laadittava yhtiöjärjestys sisältää osakeyhtiössä ja rajavastuuyhtiössä mm. yhtiön toiminta-ajatuksen, yhtiötyypin, hallintoelimet ja näiden valtuudet sekä purkamisperiaatteet (Tiri 2007, 224).

Vaikka pakollisia perustamisasiakirjoja on osakeyhtiössä vain yhtiöjärjestys ja rajavastuuyhtiössä lisäksi perustamissopimus, suomalaisen yhtiön rekisteröintiin venäjällä vaaditaan lisäksi paljon muita asiakirjoja, jotka on lueteltu liite osiossa (LIITE 7 Yhtiön rekisteröintiin tarvittavat asiakirjat). Valtiollista rekisteröintiä varten yrityksen on toimitettava lain vaatimat asiakirjat rekisteröintiviranomaisille:

- Rekisteröintianomus
- Yhtiöjärjestys

- Vahvistuksen 50 % peruspääoman maksamisesta
- Kuiten siitä, että valtiollinen rekisteröintimaksu on suoritettu

Lisäksi ulkomaiselta yksityishenkilöltä vaaditaan:

- Paikallisviranomaisen hyväksyntä yrityksen rekisteröinnille
- Lupa liiketoiminnan harjoittamista varten
- Kopio passista

Suomesta on lisäksi hankittava:

- Pankin suosituskirje ja kaupparekisteriote, jotka pitää kääntää venäjän kielelle virallisella kääntäjällä
- Hallituksen päätös yrityksen perustamisesta Venäjälle tai kokouksen pöytäkirja sekä valtakirja yrityksen perustamisasiakirjojen allekirjoittajalle, jotka on käännettävä venäjäksi. (Hultin ym. 1997, 228.)

Kaikki yllä mainitut asiakirjat on vahvistettava julkisella notaarilla. Notaari liittää asiakirjoihin tarkistuksen jälkeen apostille-todistuksen (Hultin ym. 1997, 228).

Yhtiö katsotaan virallisesti perustetuksi, kun se on rekisteröity valtion yritysrekisterilain mukaisessa järjestyksessä (RYL 2 § 3. luku, VOYL 2 § 8. kohta) ja rekisteröintiin mennessä puolet pääomasta on maksettu. Yhtiöllä on oltava toiminimi, jonka eteen on liitettävä rajavastuuyhtiön lyhenne OOO tai osakeyhtiön tunnus ZAO tai OAO. Yhtiön kotipaikka määräytyy sen valtiollisen rekisteröintipaikan mukaan. (Tiri 2007, 223.)

Perustajat vastaavat yhteisvastuullisesti ennen yhtiön valtiollista rekisteröintiä syntyneistä velvoitteista. Yhtiö vastaa yhtiömiesten veloista, jotka liittyvät yhtiön perustamiseen vain, jos yhtiömiesten kokous hyväksyy tämän toiminnan jälkeenpäin. (RYL 11 § 2. kohta, VOYL 10 § 3. kohta.)

6.2 Yrityksen rekisteröinti

Yrityksen rekisteröintiä määräävät alla olevat säädökset:

1. Venäjän federaation Siviililakikokoelma
2. Laki yrityksistä ja yritystoiminnasta (kaksi artiklaa)
3. Laki ulkomaisista investoinneista
4. Venäjän federaation Presidentin Ukaasi yritysten valtiollisen rekisteröinnin yksinkertaistamisesta (nro. 1482/08.07.1994)

5. Venäjän federaation Hallituksen Asetus valtiollisesta Talousministeriön yhteydessä toimivasta rekisteröintipalatsista (nro. 655/06.06.1994). (Hultin ym. 1997, 227.)

Käytännössä rekisteröintimenettely ja rekisteröintiajat eivät vastaa lainsäädännön säännöksiä. Yrityksen rekisteröintiaika Venäjän federaation lain mukaan on yksi kuukausi, kun kaikki asiakirjat ovat kunnossa. Presidentin ukaasin mukaan yritysten rekisteröintiaika on taas kolme päivää (lukuun ottamatta yrityksiä, jossa on ulkomaisia investointeja). Huomionarvoista on, että rekisteröintiaika on käytännössä pidempi. (Hultin ym. 1997, 228.)

Kaikkien Venäjällä yritystoimintaa harjoittavien yksiköiden ja organisaatioiden on rekisteröidyttävä. Yhtiön rekisteröinti tapahtuu Moskovan ja Pietarin Rekisterikamarissa, kun pääomanosuus on alle 100 000 ruplaa ja organisaatiot, jotka ylittävät tämän, rekisteröityvät Valtion Rekisterikamarissa Moskovassa. Rekisteröinnin jälkeen kaikki yritykset ilmoittautuvat lisäksi Valtion kaupparekisteriin Valtion rekisterikamarissa (yli 100 000 ruplan pääomayhtiöissä tämä tapahtuu automaattisesti). Valtion maksu yrityksen rekisteröinnistä on 2000 ruplaa eli noin 55 euroa. Rekisteröinnin jälkeen yrityksen on ilmoitauduttava verotoimistoon. (Azeem 1999, 155-156.)

Rekisteröinnin aikana yrityksellä olisi oltava jo tiedossa sen juridinen osoite. Juridinen osoite käsite tarkoittaa Venäjällä organisaation pysyvästi toimivan toimeenpanevan elimen osoitetta sen rekisteröinnin hetkellä ja tällaisen elimen puuttuttua on juridinen osoite organisaation nimissä ilman valtakirjaa toimivan muun elimen/henkilön osoite, johon viranomaiset voivat tarvittaessa ottaa yhteyttä. Käytännössä juridinen ja faktinen eli oikea osoite voivat olla erilaiset. Juridinen osoite on periaatteessa muodollinen, rekisteröintiin sidottu vaatimus, jonka perusteella määritellään paikallinen verotarkastus.

Useimmiten juridisen osoitteen hankkimiseksi on kannattavinta käyttää paikallisen lakitoimiston apua, sillä toimistoilla on käytössään useita mahdollisia juridisia osoitteita. Rekisteröinnin jälkeen juridinen osoite on syytä turvallisuuden takia muuttaa vastaamaan yrityksen faktista osoitetta, mikäli perustamisasiakirjoissa nämä eivät vastaa toisiaan. (Shulpina 2006, 4.)

6.3 Perustamisprosessi

Yrityksen perustamisprosessi Venäjällä on huomattavasti monimutkaisempi kuin Suomessa. Yrityksen toimintakuntoon saaminen kestää tapauskohtaisesti 1-2 kuukautta riippuen paikakunnasta ja viranomaissuhteista. Itse rekisteröinnin voi myös suorittaa nopeutetussa ajassa, jos on valmis maksamaan kiirehtimismaksua. (Nykänen 2007a, 16.)

Perustamisprosessin vaiheet:

1. Nimen tarkistus.
2. Perustamisasiakirjojen laatiminen.
3. Väliaikaisen pankkitilin avaaminen (pääoman maksamista varten).
4. Rekisteröinti Pietarin/Moskovan Rekisteröintikamarissa tai Valtion Rekisterikamarissa Moskovassa.
5. Merkintä valtiolliseen rekisteriin: yritys kirjataan Moskovan Valtiollisen rekisteröintikamarin rekisteriin. Rekisteröintitodistus on mahdollista saada yleensä 21 päivän kuluessa merkinnästä, jota tarvitaan verovirastossa, rahastoissa ja pankissa asioimista varten sekä viisumien saamista ja tullimenettelyä varten.
6. Rekisteröinti Moskovan Rekisterikamarissa.
7. Leimasimen teettäminen ja sen rekisteröinti .
8. Rekisteröinti Tilastokomiteassa: Rekisteröinti suoritetaan Tilastokomitean alueellisessa elimessä, sillä alueella, jolla Valtiollinen rekisteröityminen on suoritettu. Tilastokomitea antaa edustustolle erilaisia koodeja, kuten yritys/edustustokoodin (OKPO), sijainnin ilmoittavat koodit (OKOGU, OKATO), toiminnan lajin ilmoittavan koodin (OKONH), toimialakoodin (OKDP) jne. Lisäksi edustusto saa todistuksen tilastoluokituskoodein myöntämisestä.
9. Rekisteröinti verovirastossa: Veroviraston rekisteröinti tapahtuu sillä alueella, jossa on yrityksen juridinen osoite. Rekisteröinti verovirastossa pitää toimittaa 10 päivän sisällä valtiollisesta rekisteröinnistä. Verovirastosta edustusto saa verotunnuksen (INN)
10. Rekisteröinti sosiaaliturvarahastossa, eläkevakuutusrahastossa ja sairausvakuutusrahastossa.
11. Hakemus pankkitilien avaamisesta.
12. Toimilupien hakeminen.
13. Pankkitilin avaaminen: tili avataan vasta veroviraston rekisteröinnin jälkeen. Pankki ilmoittaa verovirastoon pankkitilin avaamisesta 5 päivän kuluessa ja edustusto ilmoittaa verovirastoon pankkitilin avaamisesta 10 päivän kuluessa. Tämän jälkeen verovirasto lähettää pankkiin tiedon ja tiliä voi sen jälkeen käyttää.
14. Osakkeiden rekisteröinti (jos kyseessä on osakeyhtiö).
15. Rekisteröinti tullissa (jos yritys harjoittaa ulkomaankauppaa). (Tiri 2007, 218- 219.)

6.4 Lisenssit.

Siviililakikokoelman 49. artiklan mukaan on toimialoja, joihin täytyy hakea erikseen toimilupaa eli lisenssiä. Nämä toimialat ovat strategisia yhteiskunnalle ja valtiolle, joten ne ovat erityisen valvonnan alaisia ja näin ollen ovat luvanvaraisia. Licensioitaviin aloihin kuuluvat toimialoja, jotka on katsottu voivan vahingoittaa kansalaisten oikeuksia ja laillisia etuja, terveyttä, valtion puolustusta ja turvallisuutta sekä Venäjän Federaation kansojen kulttuuriperinnettä. Licenssejä myöntävät siihen valtuutetut toimeenpanevat viranomaiset sekä toimivaltaiset alueelliset viranomaiset. Venäjällä ei siis näin ollen ole tiettyä erillistä yksikköä lisenssien hakemiselle ja myöntämiselle. (SVKK 2005a, 42.) Licensiointimenettely on määritelty Venäjän federaation hallituksen asetuksella ja hallituksen asetuksessa nro. 1418/24.12.1994 on luettelo toimialoista, jotka vaativat lisenssiä. Asetuksen liiteosiossa on myös lueteltuna toimeenpanevat liittoviranomaiset, joilla on valtuudet myöntämään lisenssejä eri toimialoille. (Hultin ym. 1997, 258.)

Esimerkkejä licensioitavista toimialoista:

- alkoholin ja tupakan myynti
- polttoaine-, energia-ala
- terveys- ja lääketeollisuus, kosmetiikka
- elintarvikeala
- rakennus-, korjaus-, ja kiinteistöala
- koulutus ja opetustoiminta
- kuljetusala. (Hultin et al. 1997, 262.)

Kattavampi lista lisenssiä vaativista toimialoista on lueteltu LIITTEESSÄ 8.

Lisenssin hankkimiseksi yrityksen on toimitettava toimilupahakemus paikalliselle lisenssiviranomaiselle ja hakemukseen on sisällytettävä ainakin seuraavat asiat:

- lisenssihakemus, jossa on yrityksen perustiedot (nimi, osoite, puhelinnumero, toimintatyyppi)
- kopiot perustamisasiakirjoista ja rekisteröintitodistuksesta
- kuitti maksetusta lisenssihakemusmaksusta
- verotarkastuksen todistus, että yhtiö on rekisteröity verotarkastuksessa
- muut asiakirjat, jotka selvittävät yrityksen lisensoitavan toiminnan tilaa. (Azeem 1999, 160.)

Lisenssipäätöksen saa aikaisintaan 30 päivän kuluessa asiakirjojen toimittamisesta ja lisenssi on voimassa enintään kolme vuotta koko Venäjän alueella. Voimassaoloaikaa pidennetään samalla tavalla, kuin lisenssin hankkimisessa. Myös olosuhdemuutokset, kuten yrityksen juridisen osoitteen muutos tai uudelleenorganisointi on ilmoitettava 15 päivän kuluessa lisenssin myöntäneelle elimelle. Lisenssiä täytyy hakea erikseen jokaiselle toimialalle erikseen, jos yrityksellä toimintaa on useammalla lisensoitavalla toimialalla ja vasta lisenssin rekisteröinnin jälkeen lisenssin alainen toiminta on mahdollista aloittaa. Toiminta ilman lisenssiä voi tuoda yritykselle sakot tai tuomion ja voiton menettämisen (Hultin ym. 1997, 260-261.)

6.5 Sertifiointi

Sertifiointi eli viranomaistarkistus ja hyväksyntä ovat eräs Venäjän ulkomaankaupan säätelyyn kuuluva toiminnan muoto, joka kohdistuu tavaran ominaisuuksiin. Tavarat voidaan lainsäädännön mukaan jakaa pakollisiin sertifioitaviin ja ei-pakollisiin sertifioitaviin tavaroihin. Tuotteiden lakisääteisen sertifiointin tarkoituksena on myös suojata kuluttajaa ja ympäristöä. Tällä hetkellä suurin osa Venäjälle tuotavista tavaroista kuuluu pakolliseen sertifioitavaan ryhmään. (Azeem 1999, 115.)

Venäläinen GOST R vaatimustenmukaisuus-sertifiointi on pakollinen sertifiointi-järjestelmä. Se tekee mahdolliseksi tuotteiden pääsyn Venäjän markkinoille ja niiden myynnin Venäjällä. Pakollisesti sertifioitavat tuotteet on erikseen määritelty ja pakollisesti sertifioitavien tuotteiden luettelo elää jatkuvasti, joten sertifikaatin tarpeellisuus on hyvä aina varmistaa. (MarkInvest 2001.) Federatiivisen teknisen sääntelyn ja mittauksen laitoksen ja Venäjän tullikomitean laatimasta listasta löytyy kaikki pakollisen sertifiointin alaiset tuotteet.

Sertifioinnilla vahvistetaan tuotteen teknisten rakenteiden, standardien ja sopimusten ehtojen vastaavuudet ja sertifiointiviranomaisen tehtävänä on vahvistaa vastaavuudet kirjallisesti, joka oikeuttaa hakijan käyttämään tuotteessaan vastaavuusmerkkiä. Vastaavuussertifikaatti (GOST R -sertifikaatti) todistaa sen, että tuote vastaa sille asetettuja määräyksiä ja se antaa hakijalle luvan käyttää tuotteessaan vastaavuussertifikaattia. (Koivumaa & Koivumaa 2005, 70.)

Tuotteelle voidaan myöntää myös niin kutsuttu vapaaehtoinen GOST R -sertifikaatti. Tällaisissa tapauksissa sertifikaatti toimii useimmiten markkinoinnin kilpailukeinona, mutta Venäjällä on myös kohteita ja projekteja, joissa saatetaan edellyttää vapaaehtoista GOST R -sertifikaattia. Vapaaehtoisen sertifikaatin hakuprosessi on sama kuin pakollisen. (MarkInvest 2001.)

Sertifikaatti ja vastaavuusmerkki ovat voimassa koko Venäjän alueella ja niitä on haettava Federatiivisen teknisen sääntelyn ja mittauksen laitoksen akkreditoimalta eli valtuutetulta sertifiointilaitokselta. Sekä Venäjällä että Suomessa on myös useita sertifiointeja hoitavia organisaatiota (SVKK 2005c). Useimmiten ennen GOST R -sertifikaatin myöntämistä hakijalta vaaditaan mm. yrityksen standardi, laboratorioden testaukset sekä lausunnot, tiedot muiden sertifiointilaitosten myöntämistä sertifikaateista, laboratorioden testaukset ja lausunnot. Monivuotinen sertifikaatti edellyttää tuotannon, toiminnan ja dokumentoinnin tarkastusta. Vuositarkastus on edellytys sertifikaatin voimassaololle ja jos se jätetään tekemättä, sertifikaatin voimassaolo päättyy. (MarkInvest 2001.)

Sertifioinnin suorittaminen:

1. Toimitetaan sertifiointihakemus sertifiointiviranomaisille. Mukaan liitettävä tiedot hakijasta ja valmistajasta sekä haettavat tarvittavat tavaran ominaisuudesta riippuvat liitteet.
2. Hakemuksen käsittely ja päätöksen antaminen 15 päivän kuluessa
3. Päätöksessä ilmoitetaan valittu sertifiointitapa
4. Näytteiden valinta ja identifiointi sekä niiden testaus
5. Tulosten arviointi ja tulosten pohjalta annetaan päätös vastaavuussertifikaatin myöntämisestä
6. Sertifikaatti ja vastaavuusmerkki luovutetaan hakijalle. Tuotteeseen tai sen etikettiin on merkittävä, että tuotteella on GOST R -sertifikaatti.
7. Sertifioitujen tuotteen laatua seurataan tarkastuksin. (Koivumaa & Koivumaa 2005, 70.)

7 YRITYKSEN VEROTUS

7.1 Verotuksen säädösperusta

Venäjän verotus on kehittynyt 2000-luvulla merkittävästi aikaisemmasta järjestelmästä parempaan suuntaan. Verouudistusten taustalla on ollut tarve kehittää verojärjestelmää vastaamaan markkinatalouden vaatimuksia. Veroastetta on alennettu, verovelvollisen asemaa on parannettu ja verotukseen on tullut pysyvyyttä (Karhu, P. 2007, 25.)

Neuvostoliiton aikaan verotuksella ei ollut merkittävää asemaa, sillä sosialistiseen tapaan valtio oli se, joka saneli omistus- ja vaihdantasuhteet. Ulkomaisen yrityksen kannalta järjestelmä on positiivisista muutoksista huolimatta edelleen erittäin hankala ja osittain ristiriitainen sekä epävakaa. Suurimpia ongelmia verojärjestelmässä ovat mm. sen jatkuva muutosprosessi sekä vaihteleva muutoskäytäntö, takautuvasti voimaantulevat säädökset, verotarkastusten byrokraattisuus ja verohallinnon sekavuus. Tämä takia yritysten verosuunnittelu on hyvin vaikeaa ja ulkomaisen yrityksen tulisikin verosuunnittelun sijaan keskittyä tarkemmin juuri verolainsäädännön muutosten seuraamiseen. Venäjän sisällä, paikkakuntaakohtaisesti on lisäksi erilaisia yritystoiminnan verotukseen kohdistuvia eroja sekä eroja säännösten soveltamisessa ja verotarkastuksessa. Jokaisella paikkakunnalla on tämän takia tärkeää varmistaa paikalliset verosäädösten soveltamisperiaatteet. (Hultin ym. 1997, 269.)

Venäjän verotusta säätelevät Verokoodeksin ensimmäinen ja toinen osa. Varsinaisten verolakien lisäksi on erilaisia, verotusta koskevia säädöksiä. Näitä ovat mm. Venäjän federaation presidentin ukaasit, hallituksen asetukset, Valtiollisen Verotarkastuksen ja alemman verotarkastusten antamat ohjeet, tulkintasuositukset ja kirjeet. (Hultin ym. 1997, 269.)

7.2 Veroluokat

Verokoodeksin ensimmäisessä osassa käsitellään yleisesti verotusta ja verojen maksua koskevat määräykset ja tärkeimmät verotusperiaatteet Venäjän Federaatiossa. Toisessa osassa on säännökset erilaisista veroista ja verotuksen eri menettelytavoista. Verokoodeksin toisen osan mukaan yhtiöiden yleinen voittovero on maksimissaan 20 %, joka jakaantuu federaatioveroon (2 %) ja aluehallinnolliseen veroon (18 %). Aluehallinnon veroa on mahdollista alentaa 13,5 %:iin, jolloin minimivoittoveroksi muodostuu 15,5 % (Russian Law News 2009).

Verolain mukaan veronmaksajia ovat kaikki venäläiset ja ulkomaiset organisaatiot, jotka harjoittavat liiketoimintaa Venäjällä kiinteän toimipaikan kautta tai saavat tuloja tulonlähteistä Venäjältä.

Verotettavaa tuloa on näin ollen veronmaksajan saama voitto, josta on vähennetty vähennyskelpoiset ja suoritettut kulut. Kiinteän toimipaikan muodostumisesta on kansainvälisiä sopimuksia, jotka voivat sivuuttaa Venäjän oikeuden veron perimiseen. Pääsääntöisesti yritys on velvollinen maksamaan voittoveroa, jos sillä on kiinteä sivutoimipaikka, konttori tai muu paikka, jossa harjoitetaan säännöllisesti liiketoimintaa. Suomen ja Venäjän välillä on tehty verosopimus, jolla vältetään kaksinkertaisen veron muodostumista. Esimerkiksi jos ulkomalaisen yrityksen tai henkilön Venäjältä saatu tulo (osingot, korot, omaisuuden myyntivoitto) ei liity suoranaisesti kiinteän toimipaikan toimintaan, olisi tulo normaalisti lähdeveron alaista. Lähdeveron verokanta on osinkojen osalta 15 % ja muiden tulojen osalta 20 %. Yllä mainittu verosopimus Venäjän ja Suomen välillä kuitenkin estää Venäjää verottamasta lähdeveroa, jos kyseisen tulonsaajan kotipaikka on Suomi. Muulloin, kun toimintaa harjoitetaan tytäryhtiömuodossa Venäjällä, tulos verotetaan Venäjällä. (Luotonen 2007, 22-27.)

Huomionarvoista on, että ulkomaisille investoijille sekä yrityksille, jossa on ulkomaisia investointeja, on annettu eräistä verohelpotuksia. Esimerkiksi, jos yrityksen peruspääomasta vähintään 30 % on ulkomaisessa omistuksessa, yrityksen ei tarvitse maksaa voittoveroa kahden ensimmäisen (voitollisen) vuoden aikana. (Hultin ym. 1997, 283.)

Muita keskeisiä yritystoimintaan vaikuttavia veroja Venäjällä on arvonlisävero, joka on 18 % ja omaisuusvero, joka on 2,2 % yrityksen taseessa olevasta kiinteästä omaisuudesta. Arvonlisäveron alaista toimintaa on tavaroiden, palvelujen tai työsuoritusten myynti Venäjällä sekä tavaroiden maahantuonti. Huomioitavaa on, että Venäjälle pääomasijoituksena tuodut tavarat ovat vapautettuja arvonlisäverosta, jos yrityksessä on ulkomaisia investointeja. (Hultin ym. 1997, 289.)

Seuraavan sivun Taulukossa 1 on esitelty Verokoodeksin toisessa osassa luetellut verot ja veroasteet.

VERO	VERON PERUSTA	VEROASTE
Voittovero	Nettovoitto (ilman alv:tä, valmisteveroa, tuotantokuluja ja muita vähennyskelpoisia kuluja)	Kaikki yhtiöt kaikilla alueilla: - Federaatio 2 % - Alueellinen 18 % - Paikallinen - Voittovero yht. max 20 %
Arvonlisävero	Myynti	- yleinen 18 % - 10 % tietyt elintarvikkeet ja eräät lasten tavarat - 0 % mm. vienti Venäjältä
Valmistevero	Valmisteveronalaisten tuotteiden myynti	Tuotekohtainen. Mm. bensini, tupakka, alkoholi, henkilöautot
Omaisuusvero	Taseessa oleva kiinteä käyttöomaisuus	2,2 %
Yhdistetty sosiaalivero (eläke-, sosiaalivakuutus- ja sairausvakuutusrahastomaksut)	Sosiaalivero määräytyy yrityksen maksamien palkkojen mukaan.	Palkka: 0-280 000 RUB ¹ → vero 26 % Palkka: 280 000-600 000 RUB ² → vero 72 800 RUB ³ + 10 % Palkka: 600 001 RUB ⁴ -... → vero 104 800 RUB ⁵ + 2 %
Tapaturmavakuutusmaksu	Bruttopalkat	0,2 % - 8,5 % toimialasta riippuen

Taulukko 1 Venäjän verot, veron perusteet ja veroasteet ⁶ (taulukko muokattu lähteestä Karhu, P. 2007, 28).

¹ ~ 0-6 610 €

² ~ 6 610- 14 160 €

³ ~ 1 730 €

⁴ ~ 14 160 € -...

⁵ ~ 2 580 €

⁶ Viitteelliset euromäärät on laskettu ruplan keskurssista 42.3687 22.1.09 sekä pyöristetty seuraavaan täyteen kymmeneen yleisten pyöristyssääntöjen mukaisesti.

8 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Empiirisessä tutkimusosiossa käsitellään haastattelujen avulla saatua tutkimusaineistoa. Haastatteluiden tukena on toiminut aikaisemmin hankittu teoreettinen viitekehys tutkittavasta aiheesta. Empiirisen tutkimuksen aineistoa on hankittu haastattelemalla kahta Venäjän liiketoiminnan asiantuntijaa, joista ensimmäinen toimii KPMG:llä Venäjän liiketoiminnan asiantuntijana ja toinen yrittäjänä Venäjän kaupan konsultointia tarjoavassa yrityksessä. Haastattelut toteutettiin reilun tunnin mittaisina Helsingissä syyskuussa 2008.

Empiirisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää Venäjän yrityslainsäädännön sekä liiketoimintaympäristön tilaa nykypäivänä sekä sen vaikutuksia suomalaisyrityksen liiketoiminnan aloittamiseen kohdemaassa. Lisäksi on tarkoitus kartoittaa yhtiön perustamiseen liittyviä tärkeitä kysymyksiä sekä sen mahdollisia ongelmakohtia, joita yritystoiminnan käynnistämiseen saattaa liittyä.

8.1 Tutkimusmenetelmien valinta

Tutkimuksen aineiston ja menetelmien suunnittelu lähti liikkeelle tutkimuksen tavoitteista. Tarkoituksenmukaisemmaksi katsottiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa lähtökohdana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei pyritä tekemään tilastollisia yleistyksiä, vaan ymmärtämään sekä tulkitsemaan kohteena olevaa ilmiötä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimusmenetelmän valinta riippuu tutkimuksen tavoitteista ja se koostuu keinoista, joilla havaintoja kerätään (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tämän tutkimuksen tavoitteiden kannalta sopivammaksi nähtiin haastattelumenetelmä.

Haastattelutyyppiksi valittiin yksilöhaastatteluna toteutettu puolistrukturoitu teemahaastattelu (LIITE 9). Teemahaastattelussa teemat eli aihealueet ovat etukäteen valittuja ja ne ovat kaikille haastatteluille samoja. Teemojen alle on nimetty avainsanoja ja aloituskysymyksiä, joiden avulla aihealueita lähestyttiin. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teema-alueet ovat etukäteen haastattelevan henkilön tiedossa, mutta kysymysten järjestys sekä niiden tarkka muoto on jätetty avoimeksi (Hirsjärvi & Hurme 1988, 35 -36). Haastatteluissa oli tarkoitus lähestyä kolmea teemaa keskustelunomaisesti. Teemat pohjautuivat työn aikaisemmin hankittuun teoriaan. Teemahaastattelussa puhumisjärjestys on yleensä vapaa eikä näin ollen kaikkien henkilöiden kanssa käydä läpi samoja kysymyksiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemahaastattelujen ideana oli saada kultakin henkilöltä tietoa juuri niiltä alueilta, joissa heillä oli asiantuntemusta.

Keskeisin piirre on, että haastateltavat ovat olleet tekemisissä tutkittavan asian kanssa ja heille on syntynyt siitä omakohtaisia kokemuksia ja ammattitietoutta, jota keskustelun avulla käydään läpi. Yleensä haastateltava saadaan kertomaan aika spontaanisti, mitä hän aiheesta tietää ja ajattelee. Tämän takia haastattelun pohjalta on mahdollisuus saada monipuolista tietoa myös henkilön omista mielipiteistä, arvoista ja asenteista (Tamminen 1993, 101).

Haastateltavien valitsemiseen on suhtauduttu harkinnalla. Tutkimukseen osallistuvia ei tulisi valita satunnaisesti. Tutkittaviksi tulee valita sellaisia ihmisiä, joilta arvellaan parhaiten saatavan aineistoa kiinnostuksen kohteena olevista asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, jotka ovat toimineet Venäjän liiketoimintojen parissa pitkään ja heille on kertynyt alalta laajaa asiantuntemusta niin kotimassa kuin Venäjällä työskennellessä. Teemahaastatteluissa haastateltavia ei lisäksi voi olla montaa, koska tarkoituksena on saada syvällisempää tietoa tutkittavasta aiheesta. Tutkimustehtävän suorittaminen vaatii jokaisen haastattelumateriaalin tarkkaa läpikäymistä sekä analysointia. Aineiston työstäminen on vaativaa ja aikaa vievää, joten resurssien puitteissakaan ei monien haastattelujen tekeminen ole mahdollista (Hirsjärvi & Hurme 1988, 15, 108).

8.2 Käytännön toteutus

Haastateltavat valittiin kartoittamalla Venäjän kaupan konsultointipalveluja sekä asiantuntijapalveluja tarjoavia organisaatioita. Tarkoituksena oli löytää tunnettuja ja luotettaviksi todettuja yrityksiä, joilla on vankka Venäjän kaupan osaaminen. Vaihtoehtoista löytyi neljän eri yrityksen edustajia, joiden halukkuutta haastatteluun selvitettiin sähköpostitse. Yksi yritys kieltäytyi haastattelusta vedoten liikesalaisuuksiin.

Kolmen kohdeyrityksen edustajaan otettiin uudelleen yhteyttä lähempänä sovittua haastatteluajankohtaa ja sovittiin tarkempi päivämäärä ja paikka. Samalla tiedusteltiin, että haastateltaville sopii nauhoitus ja haastattelun pituus, joka arvioitiin 1,5-2 tunnin mittaiseksi.

Haastattelut kohdistettiin kolmeen henkilöön, jolla on laaja kokemus Venäjän kaupasta ja liiketoiminnan aloittamisesta Venäjällä. Ensimmäinen haastateltava, Taija Kaivola toimii KPMG:llä Venäjän liiketoiminnan asiantuntijana ja KPMG:n tilintarkastusryhmän vetäjänä. Hänellä on laaja kokemuspohja Venäjän liiketoiminnasta, sillä Kaivola on lisäksi toiminut 90-luvulla talouspäällikkönä, hallintopäällikkönä sekä maakontrollerina Venäjällä. Pietarissa hän on asunut puolitoista vuotta ja Moskovassa neljä ja puoli vuotta. Toinen haastateltava, Seppo Nykänen, IBO Oy:n toimitusjohtaja on toiminut Venäjän kaupan alalla yli 25 vuotta. Hänellä on kokemusta yritysten kansainvälistymisestä ja kaupan kehittämisestä Venäjällä.

Kolmas haastateltava oli Joonas Turkama, elintarvikkeita maahantuovan CoreFinland Oy:n toimitusjohtaja ja Venäjän kaupan konsultti. Turkaman haastattelua ei kuitenkaan käytetty empiirisen tutkimuksen aineistona, sillä katsottiin, että tuontia harjoittavan yrityksen kokemukset sivuuttivat tutkimuksen tarkoituksen.

Hyvän tutkimusetiikan mukaan haastatelluilta on varmistettu ennen haastattelun aloittamista, että haastattelun nauhoitus sopii heille. Lisäksi on otettu huomioon, että haastattelutilanteissa tai analysoinnissa on saattanut tapahtua väärinymmärrystä, joten haastatellut ovat saaneet käydä tekstin läpi ennen sen liittämistä opinnäytetyöhön mahdollisten virheiden ja väärinymmärrysten korjaamiseksi ja tarkentavan tiedon saamiseksi.

Haastattelut tallennettiin ja ne litteroitiin pian haastattelujen jälkeen. Aineisto litteroitiin tarkasti ainoastaan tutkimuksen kannalta olennaisen asiasisältöjen osalta. Esimerkiksi taukoja haastateltavan puheessa tai tutkimukseen kuulumattomia kommentteja ei litteroitu lainkaan. Tutkimusprosessin alkuvaiheessa litteroitua aineistoa muokattiin etsimällä aineistosta oleellisia ja tutkimuksen kannalta merkittäviä tietoja. Kummastakin haastatteluaineistosta etsittiin pääteemoja, jotka lopussa yhdistettiin haastatteluanalyysiin.

9 TEEMAHAASTATTELUJEN ANALYYSI

Teemahaastattelujen litteroinnin jälkeen aloitettiin haastattelujen analysointi, jossa käytettiin Anttilan ohjetta (1996, 372-373) verbaalisen haastatteluaineiston analysoinnista. Aluksi nauhat purettiin tietokoneen tekstinkäsittelyohjelmaan jonka jälkeen kustakin haastattelusta koottiin asiakokonaisuuksia ja karsittiin turhaa materiaalia pois. Tämän jälkeen työt lähetettiin kullekin haastateltavalle, joka sai tarkastaa mahdolliset asiavirheet. Samalla tehtiin muutamia tarkennuskysymyksiä epäselviksi jääneistä asioista.

Asiakokonaisuuksien hahmottumisen jälkeen kustakin haastattelusta etsittiin teema-alueita, joita käsiteltiin haastattelujen aikana. Tarkoituksena oli etsiä yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia haastateltavien vastauksista kustakin teema-alueesta. Varsinaiset teemat haastattelussa perustuvat työn teoria osioon. Haastattelun pää teemoja olivat Venäjän liiketoimintaympäristö ja yrityslainsäädäntö, operaatiomuodot sekä yhtiön perustaminen. Haastattelun tarkoituksena oli saada lisäinformaatiota jokaisesta teoriaosasta käsitellystä teemasta.

9.1 Venäjän yrityslainsäädäntö Neuvostoliitosta nykypäivään

Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli saada tukea työn teoreettiseen osioon ja selventää Venäjälle tapahtuvan liiketoiminnan periaatteita alan asiantuntijoilta. Haastatteluiden alussa pyrittiin selvittämään Venäjän yrityslainsäädännön nykytilannetta. Venäjän liiketoiminnan asiantuntija Taija Kaivolan mukaan Venäjän yrityslainsäädännössä on tänä päivänä havaittavissa positiivista vakiintumista. Talous on kasvanut merkittävästi viime vuosien aikana, yritystoiminta sekä toimintaympäristö ovat kehittyneet parempaan suuntaan, sillä toimintaedellytykset ja niitä koskeva lainsäädäntö on selkiintynyt. Neuvostoliiton romahtamisen jälkeen yrityslainsäädäntö oli jatkuvassa muutostilassa ja uusia lakeja sekä määräyksiä säädettiin jatkuvasti. Tällöin yrityslainsäädännössä oli vielä paljon aukkoja ja moni asia oli vaillo säädöksiä sekä määräyksiä. 1990 - luvulla Venäjällä alettiin tiuhaan tahtiin kehittää lainsäädäntöä, mm. alv - lainsäädäntö sekä ennakonpidätysasioita alettiin hoitaa eri tavalla. Myös tullilainsäädäntö uudistettiin. Uusien säädösten toteuttaminen oli tällöin vielä uutta ja se aiheutti puolestaan ongelmia käytännön toteuttamisen kanssa. Nykypäivänä Kaivola katsoo tilanteen kuitenkin rauhoittuneen, sillä enää ei lukumääräisesti tule yhtä paljon muutoksia kuin vielä 90-luvun aikana.

Seppo Nykänen on toiminut Venäjän kaupan alalla yli 30 vuotta, nähnyt sekä Neuvostoliittoa että Venäjää ja koko tämän muutosprosessin. Lainsäädäntö Venäjällä, tai pikemminkin sen puuttuminen, on Nykäsen mielestä ollut pitkään suuri haittatekijä monille Venäjälle toimintaa suunnittelevalle suomalaisyritykselle. Venäjän lainsäädännön tila on myös Nykäsen mielestä muuttunut valtavasti Neuvostoliiton ajoilta.

Neuvostoliiton romahdettua Venäjän lainsäädäntö oli länsimaiseen tasoon nähden hyvinkin puutteellinen ja tähän päivään mennessä sitä on valtavasti täydennetty. Venäjä on mm. hyväksynyt Wienin konvention eli kansainväliset pelisäännöt kansainvälisessä kaupankäynnissä. Neuvostoliiton aikana lainsäädäntö oli länsimaisten silmin hyvin kehittämätön ja lapsen kengissä, joten esimerkiksi kauppasopimukseen oli sisällytettävä ”kaikki mahdollinen kaiken mahdollisen varalta”. Nykäsen mielestä lainsäädännön puutteellisuus tai sen jaksottainen kehittyminen ei ole kuitenkaan kovasti vaikuttanut itse kaupankäyntiin ja yritysten välisiin suhteisiin. ”Yritystasolla ongelmat liittyivät lähinnä siihen, ettei kumpikaan osapuoli tiennyt minkälaisia sopimuksia lain mukaan pitää olla”. Lainsäädännön kehittymisen Nykänen kokee enemmän poliittisena. Vaikka Venäjällä on Nykäsen mielestä edelleenkin hyvä olla varovainen ja täsmällinen sopimuksia laadittaessa, länsimaisen kaupankäntikulttuurin yleistyessä on toiminta kuitenkin huomattavasti helpompaa kuin ennen. Lainsäädännön tila on kaikin puolin parantunut ja juridisessa mielessä se lähenee jatkuvasti länsimaista.

Vaikka yrityslainsäädännön tila nähdäänkin jo stabilisoituneena, ongelmakohtia on Kaivolán mukaan havaittavissa etenkin lakien toteuttamisen ja tulkinnan kanssa. Peruslainsäädäntö on tänä päivänä melko kattava, mutta normien monitasoisuus sekä jonkinasteinen ristiriitaisuus saattaa aiheuttaa epäselvyyksiä. Osa laeista saattaa myös astua voimaan takautuvasti ja saattaa myös käydä niin ettei niitä koskaan aleta soveltamaan tai soveltaminen aloitetaan vasta pitkän ajan kuluttua. Kaivola huomauttaa, että lisäksi on paljon lakeja, joista ”viranomaisil-lakaan ole tarkkaa näkemystä, kuinka ne ovat tarkoitettu toteutettavaksi”. Venäjän Federaa-tion säädösten toimeenpano on häilyvää eikä esimerkiksi kaikista julkaisuista säädöksistä tie-doteta riittävästi. Säädösten soveltaminen käytännössä voi osoittautua hankalaksi tai joissain tapauksissa jopa mahdottomaksi. Eräänä ongelmakohtana Kaivola näkee myös lakien tulkin-nan, joka saattaa vaihdella alueittain. Tähän vaikuttaa osittain mm. se, että lakien valmistelu ja toimeenpano ovat Venäjällä hieman epämääräisiä. Valmistelussa ei Kaivolán mukaan mah-dollisesti osata huomioida kaikkia asiaan vaikuttavia yksityiskohtia ja viranomaisia ei mahdol-lisesti ohjeisteta riittävästi toimeenpanovaiheessa.

Sekä Kaivolán että Nykäsen mielestä henkilösuhteilla on edelleen Neuvostoliiton ajoilta vahva merkitys liiketoiminnan sujuvuudelle ja ennakoitavuudelle. Etenkin Neuvostoliiton aikainen totalitaarinen hallinto jätti vahvan jäljen ihmisten keskinäisen verkostoitumisen ja epävirallisten siteiden tärkeydelle. Vaikka tämän kaltainen ajattelutapa on vähenemässä päin, on lii-ketoimintaympäristössä edelleen huomattavissa epäluottamusta oikeusjärjestelmään, joten liiketoiminnan edellyttämää ennakoitavuutta haetaan edelleenkin henkilösuhteista. Yrityksen liiketoimintaympäristö voidaankin katsoa rakentuvat liikkeenjohdon välisten henkilösuhteiden verkostosta. Henkilösuhteet merkitsevät kaikille osapuolille hyödyllisten ja luottamuksellisten suhteiden luomista ja ylläpitämistä. Verkoston kautta saadaan tukea, tietoa ja palveluksia. Henkilösuhteet voivat ulottua myös viranomaisiin, jotka on tärkeää pitää hyvänä.

9.2 Venäjän moderni liiketoimintaympäristö

Venäjän liiketoimintaympäristöä Kaivola luonnehtii nopealiikkeiseksi. Toimiminen Venäjällä edellyttää Kaivolán mukaan tietynlaista epävarmuuden sietämistä niin olosuhteiden kuin lain-säädännön taholta. Venäjä liiketoimintaympäristönä on jatkuvassa muutostilanteessa ja kas-vuprosessissa. Paikka- ja alakohtaisesti liiketoimintaympäristössä on Kaivolán ja Nykäsen mu-kaan myös nähtävissä työtekijäpulaa, joka haittaa liiketoimintaa. Esimerkiksi osaavista ja ko-keneista taloushallinnon työntekijöistä on pulaa. Myös palvelualoilla kärsitään henkilöstöpu-laa. Etenkin kielitaitoista väkeä on vaikeaa löytää. Nykänen huomauttaa, että avainhenkilös-tön valinnassa on oltava varovainen ja huolellinen.

Liikekulttuuri Venäjällä on erilaista, mihin suomalaiset ovat tottuneet. Yritystoiminnassa on pääjohtajan, vastaavan Suomen toimitusjohtajan, asema on hyvin vahva ja johtajakulttuuri elää yhä voimakkaasti. Johtaminen on Venäjällä Kaivolon mukaan edelleen hyvin autoritääristä ja johtajan tekemisiä ja sanomisia harvoin kyseenalaistetaan. Käytännössä pääjohtajan valta yrityksessä on rajaton ja suomalaisyrityksen näkökulmasta onkin tärkeää, että kontakti yritykseen luodaan ensisijaisesti pääjohtajaan tai hänen valtuutettuihin luottohenkilöihin. Johtajakeskeisyys ja autoritäärisuus Venäläisessä työyhteisössä vaikuttavat työntekijöihin usein passivoitavalla tavalla; vastuuta siirretään helposti ylemmälle taholle eikä kokonaisvastuuta asioiden hoitamisesta oteta tosissaan. Myös oma-aloitteisuus ja kysy tehdä itsenäisiä päätöksiä on heikompaa kuin Suomessa.

Venäläisiä työntekijöitä Kaivola luonnehtii ahkeriksi, ainakin pitkien työpäivien perusteella. Hyviä ja motivoituneita työntekijöitä on paljon, mutta taas sitoutuminen yritykseen on Kaivolon mielestä heikompaa kuin Suomessa. Suhteellisen helposti vaihdetaan työpaikkaa pienenkin palkannousun takia, vaikka uudessa paikassa olisikin huonommat näkymät. Kaivolon mielestä Venäjällä ei ole totuttu ajattelemaan omaa elämää ja työn tekemistä niin pitkällä tähtäimellä kuin Suomessa, jossa saavutuksena pidetään pitkää työuraa saman työnantajan palveluksessa. Liiketoimintakulttuuri on kaikesta huolimatta muuttunut hyvinkin paljon. Venäjälle on tullut hyvinkin paljon ammattimaisia johtajia. On paljon nuoria henkilöitä, joilla on hyvin tasokas koulutus ja heistä yhä useammat ovat olleet ulkomailla opiskelemassa, monet heistä johtavissa yliopistoissa ja korkeakouluissa. Johtaminen on kehittynyt yhä ammattimaisempaan suuntaan ja bisneksen tekemisen tahti on kiihtynyt, jonka kautta töitä tehdään enemmän kuin Suomessa. Monella alalla kasvu on hyvin rajua.

Venäjän tekninen liiketoimintaympäristö on Nykäsen mukaan muuttunut Neuvostoliiton ajoilta paljokin. Nykänen muistelee, kun Neuvostoliiton aikana puhelut piti tilata; jos tilasi tänään, puhelun sai huomenna. Salamapuhelun sai parin tunnin kuluttua. Puhelut menivät aina protokollaosaston kautta eikä suoraan henkilöille, joille soitettiin. Tämä luonnollisesti hidasti toimintaa ja häytti kaupankäyntiä. Nykypäivänä toiminta on paljon automatisoitunut ja tietoliikenne muuttunut valtavasti modernimpaan suuntaan.

Etenkin Euroopan puoleinen Venäjä on omaksunut länsimaisen liiketoimintakulttuurin, vaikka mukana on vanhojakin piirteitä. Henkilösuhteilla tosin voidaan edelleenkin avata monia ovia. Nykänen painottaa kontaktien tärkeyttä Venäläisessä liikekulttuurissa. Hän on yhtä mieltä Kaivolon kanssa edelleen voimakkaasti elävästä johtajakulttuurista, mutta haluaa painottaa bisneskulttuurissa etenkin henkilökontaktien tärkeyttä. Nykäsen mielestä suomalaisyrityksen on turha mennä liiketapaamiseen hyvien tuotteiden, tarjousten tai ideoiden kanssa, jos sen edustajat eivät kykene omaksumaan venäläisen liikemaailman käyttäytymismalleja. Venäjällä

neuvotteluissa on yleensä hierarkiassa samantasoiset neuvottelijat sekä vieraiden että isäntien osalta.

Liikeneuvotteluissa suomalaisen tulisi olla kärsivällinen, sillä neuvottelun tuloksia on varauduttava odottamaan. Usein päätöksille on mahdollisesti vielä saatava vahvistus ylemmältä henkilöltä tai viranomaisilta. Pukeutuminen on usein mittari uskottavuudelle ja erityistä huomiota Venäläinen kiinnittää koruihin, kelloon ja asusteisiin, jotka on oltava viimeistellyt. Venäjällä isoa roolia edustavat myös käyntikortit ja liikelahjat. Yleistä on edelleen, että neuvottelujen päätteeksi isännät järjestävät iltaohjelmaa, johon on syytä osallistua. Ohjelmassa voi olla illallinen tai vaikkapa teatteri-ilta. Venäjällä maljapuheita pidetään runsaasti, joten suomalaisen yrityksen edustajan olisi hyvä varautua puheen pitämiseen.

9.3 Yritysmuodot ja suomalainen yhtiön perustajana

Osakeyhtiö ja rajavastuuyhtiö ovat ylivoimaisesti suosituimmat yhtiömuodot Venäjällä suomalaisyritysten keskuudessa. Taija Kaivolan mielestä uuden osakeyhtiölain ja rajavastuuyhtiölain puitteissa pystyy Venäjällä toimimaan, vaikka suomalaisnäkökulmasta jotkut asiat saattavatkin hämmästyttää. Monet suomalaisyritykset kokevat Venäjän liiketoimintaympäristön ylitsepääsemättömän haastavaksi yrityslainsäädännön ongelmallisuuden takia, mutta Kaivolan mielestä se ei kuitenkaan ole este normaalille yritystoiminnalle.

Venäläinen ja suomalainen osakeyhtiö muistuttavat Nykäsen mukaan läheisesti toisiaan; molemmissa maissa osakeyhtiö on pääomayhtiö, jossa asiakkaan vastuu yhtiön veloista rajoittuu osakkaan omistamien osakkaiden määrään. Osakeyhtiötä on Venäjällä suljettuja ja avoimia, kuten Suomessakin. Venäläinen suljettu osakeyhtiö vastaa suomalaista yksityistä osakeyhtiötä ja venäläinen avoin yhtiö vastaavasti suomalaista julkista osakeyhtiötä. Venäjällä suljetussa osakeyhtiössä voi tosin olla korkeintaan 50 osakkeenomistajaa, kun Suomessa määrää ei ole rajoitettu. Molemmissa maissa osakeyhtiön perustajat vastaavat yhteisvastuullisesti sitoumuksista, jotka liittyvät yhtiön perustamiseen ja syntyvät ennen yhtiön rekisteröintiä. Puhuttaessa eroista Suomen osakeyhtiön ja Venäjän osakeyhtiön välillä esiin nousi muutamia seikkoja. Poikkeuksena Suomen käytäntöön, Venäjällä osakkeenomistajat, jotka eivät ole kokonaan maksaneet osakkeitaan, vastaavat yhteisvastuullisesti yhtiön sitoumuksista omistamiensa osakkeiden maksamattoman osan arvolla. Suomessa tilanne ei olisi mahdollinen, sillä osakepääoman tulee olla maksettu kokonaan jo rekisteröintihetkellä kun taas Venäjällä vähintään puolet osakepääomasta tulisi olla maksettuna kun yhtiö rekisteröidään. Venäjällä niin sanottu perustamisasiakirja on yhtiöjärjestys. Osakeyhtiön perustamissopimus ei ole luonteeltaan oikeushenkilön varsinainen perustamisasiakirja vaan sopimus yhteistoiminnasta. Merkittävä poikkeus koskien yhtiöjärjestyksen sisältöä on se, ettei venäläisessä yhtiöjärjestyksessä tarvitse mainita yhtiön toimialaa, kun taas suomalaisessa se on määriteltävä.

Kaivola painottaa, että merkittävä hallinnollinen ero suomalaisen ja venäläisen osakeyhtiön välillä on pääjohtajan asema. Suomen osakeyhtiölain mukaan osakeyhtiössä on oltava aina hallitus, kun taas Venäjällä pääjohtaja.

Yhtiön saa perustettua Venäjälle parissa kuukaudessa riippuen yrityksen laadusta ja sen mahdollisista erityisvaatimuksista. Viranomaismaksuiksi Kaivola arvioi 500 euron luokkaa. Perustamisen kustannukset riippuvat siitä, kuinka paljon käytetään ulkopuolisten asiantuntijoiden apua ja minkälaisesta yrityksestä on kyse. Myös perustettavan yhtiön kotipaikka vaikuttaa viranomaiskuluihin. Esimerkiksi Moskovassa hinnat ovat korkeammat kuin Pietarissa.

Yhtiömuodon valintaan vaikuttavia seikkoja ovat yritystoiminnan muoto ja sen tavoitteet. Kaivolan mielestä ei ole yhtä optimaalisinta muotoa lähteä harjoittamaan liiketoimintaa Venäjälle. Ei ole myöskään helpointa tietä aloittaa liiketoimintaa Venäjällä. Jos perustajia on useampi, saattaa olla helpompaa perustaa suljettu osakeyhtiö, sillä siitä on helpompaa irtautua. Rajavastuuyhtiö on hyvä vaihtoehto suomalaiselle pk-yritykselle, sillä se on helpompi perustaa ja se valmistuu nopeammin kuin osakeyhtiö. Osakeyhtiössä on Kaivolan mukaan enemmän hallinnollisia töitä ja lisäksi kaikki muutokset, kuten osakepääoman korottaminen yhtiöjärjestykseen pitää rekisteröidä sekä raportoida arvopaperikomiteaan vuosittain. Osakeyhtiöllä on oltava myös vararahasto. Kumpikin yhtiömuoto on niin sanottu pääomayhtiö, jossa minimipääoma on sata kertaa vähimmäispalkka. Suomen yhtiöoikeus ei tunne rajavastuuyhtiötä. Merkittävimmät venäläisen rajavastuuyhtiön tunnuspiirteet (osakeyhtiöön verrattuna) ovat Kaivolan mukaan pienempi pääomatarve, vähemmän muodollisuuksia perustamisessa ja lievämpi kontrolli.

Jos suomalaisyritys haluaa operoida toimintaansa vain Suomesta käsin, vaihtoehtona on edustuston tai filiaaliperustaminen Venäjälle. Edustuston tai sivuliikkeen tehtävänä on edistää vientiä ja harjoittaa markkinointia. Se ei ole yhtiö, eikä se saa harjoittaa kaupallista toimintaa. Edustusto voi kuitenkin olla Kaivolan mielestä hyvä vaihtoehto sellaiseen toimintaan, jossa sen tarkoituksena on edistää suomalaisyrityksen toimintaa ilman kaupallisia tavoitteita. Kaivola kuitenkin huomauttaa, että edustuston perustaminen on prosessi ja sille täytyy hakea toimilupa, joskin perustaminen on hieman nopeampaa kuin yhtiön. Ulkomaalaiskiintiötä saa helpommin edustustoon töihin. Edustusto on määräaikainen ja toimilupa on aina uusittava määräaikaisuuden päättyessä. Lisäksi se on kirjanpito- ja verovelvollinen paikallisverojen osalta.

Filiaali-käsitettä käytetään Nykäsen mukaan hyvin erilaisissa tilanteissa. Käytännössä ero filiaalilin ja edustuston välillä on hyvin häilyvä. Nykänen selvitti käsitteiden teoreettiset erot kokeneen juristituttavansa kautta: edustusto ei maksa voittoveroja, mutta maksaa arvonlisävero ja paikallisvero ja tekee veroilmoituksen Venäjälle. Edustusto saa edustaa, mutta se ei saa myydä omista nimissään eli harjoittaa liiketoimintaa. Filiaali on liiketoimintayksikkö, joka voi harjoittaa liiketoimintaa Venäjällä (samaa kuin emoyhtiö), mutta on kuitenkin emoyhtiön täydellisen ja ensisijaisen vastuun alla. Toisin sanoen suomalaisen yrityksen edustusto on epäitsenäinen, ei-juridinen henkilö, joka toimii pääliikkeen vastuulla. Filiaalilla on sama status, mutta se maksaa samat verot kuin varsinainen Venäjälle perustettu yritys.

Puhuttaessa operaatiomuodoista Nykänen taas suosittelee, ettei suomalaisen pk-yrityksen kannattaisi heti alkuun lähteä perustamaan Venäjälle yhtiötä. Pk-yrityksellä suhteessa suureen yritykseen on suuremmat riskit lähteä kansainvälistymään Venäjälle. Hänen mukaansa kannattavinta olisi ohjata aluksi toimintaa Suomesta käsin esimerkiksi edustuston kautta. Jos tuotteet ovat vaikeita ja monimutkaisia, niitä kannattaa aluksi myydä Suomesta käsin. Jos tuotteiden kertakaupat ovat suuria tai tuotteet vaativat paljon asiantuntemusta operointi Suomesta ainakin aluksi on suositeltavaa. Nykänen kuitenkin muistuttaa, että tämän kaltainen varovainenkin markkinoiden avaustapa täytyy ottaa riittävällä vakavuudella ja siihen on panostettava eikä ”mennä vain kokeilemaan kepillä jäätä”. Ensimmäisenä pk-yrityksen ei tulisi tehdä kovin suuria investointeja tai sitoumuksia. Alussa on tärkeää saavuttaa riittävä kassavirta ja arvioida onko pk-yrityksellä edellytyksiä menestyä Venäjällä pitkällä tähtäimellä. Nykänen suosittelee myös pk-yrityksille ensin edustuston perustamista ja tietyn ajanjakson ja arviointien jälkeen vasta mahdollisen yhtiön perustamista.

Nykäsen mielestä yhtiömuodolla ei ole kovinkaan erityistä merkitystä Venäjällä itse toiminnan kannalta. Hän korostaa, että Venäjällä on tärkeää olla markkinoilla aktiivisesti läsnä. Nykänen itse perustaisi rajavastuu-yhtiön, sillä siinä vastataan sitoumuksista vain yrityksen omaisuudella. Osakkailla rajavastuu-yhtiössä ei ole mitään korvausvelvollisuuksia ja Nykänen katsoo, että rajavastuu-yhtiö on suomalaisyritykselle mahdollisesti turvallisin yhtiömuoto. Tämä on myös hyvä muistaa kun käy rajavastuu-yhtiön kanssa kauppaa; on myytävä sellaisilla ehdoilla että yritys pystyy kattamaan mahdolliset riskit. Riskit voidaan eliminoida suuremmissa projekteissa esimerkiksi ennakkomaksukäytännön tai jaksotetun maksuohjelman avulla.

Suurin osa suomalaisyrityksistä Venäjällä ovat rajavastuu-yhtiöitä. Myös edustustoja on paljon, etenkin niillä yrityksillä, jotka ovat toimineet kauemmin Venäjällä. Yrityslainsäädännön muuttuessa muutamia vuosia sitten helpommaksi, yhtiön perustaminen on ollut suomalaisyritysten keskuudessa suosittuun kuin edustuston avaaminen.

Edustoissa on Kaivolan mukaan suurin rajoite se, ettei se saa harjoittaa liiketoimintaa eikä se saa osallistua kaupalliseen toimintaan tai liiketaloudelliseen sopimusten solmimiseen. Pahimmassa tapauksessa näin käydessä, edustustoa käsitellään suomalaisyrityksen sivuliikkeenä Venäjällä ja kaikki siihen kohdistuvat tuotot ja kulut käsitellään veronalaisina. Lisäksi, jos edustusto on ottanut myyntituloja tililleen, niihin liittyviä kuluja ei saa verotuksessa vähentää. Kaivolan mielestä suomalaisyritykset ovat kuitenkin onnistuneet pitämään hyvin rajan edustuston toiminnassa.

Usein verotuksellisesti kannattavinta olisi ainakin alkuvaiheessa toimia Venäjällä ilman erillistä tytäryhtiötä, ulkomailla sijaitsevana toimipisteenä. Tämä sopii parhaiten niille yrityksille, jotka odottavat toiminnassa ensimmäisten vuosien aikana tappiota tai kokevat kansainvälistymishankkeen riskit suuriksi. Ulkomaisen toimipisteen ollessa osa Suomessa rekisteröityä yhtiötä, voidaan toiminnalliset tappiot vähentää Suomessa yhtiön muusta verotettavasta tulosta. Vähentäminen on mahdollista Suomen ja Venäjän välisen verosopimuksen, niin sanotun hyvitysmenetelmän takia.

Kumpikaan haastateltava ei taipunut yhteisyrityksen tai valmisyhtiön suuntaan. Yhteisyritykset Venäläisen partnerin kanssa ovat suomalaisyritysten keskuudessa Nykäsen mukaan jääneet nykyään vähille. Aikaisemmin yhteisyrityksiä perustettiin enemmän, mutta koetut ongelmat, kuten yritysten ristiriidat ja erilaiset näkemykset liiketoimista, ovat nakertaneet yhteisyritysten määrää. Tänä päivänä suomalaiset yritykset perustavat pääsääntöisesti sataprosenttisesti omistamia yrityksiä. Joissain tapauksissa suomalaisyritykset ovat myös antaneet jonkin osan osakkeista yrityksen avainhenkilöille, jolloin heidät on saatu enemmän sitoutettua yrityksen toimintaan. Jos kuitenkin yhteisyritykseen syystä tai toisesta päädytään, on Nykäsen mukaan suomalaisosakkeiden määrä oltava reilu enemmistö.

Valmisyhtiön ostamiseen Venäjältä tulisi Kaivolan ja Nykäsen mielestä suhtautua varovasti. Vaihtoehtona valmiin yhtiön ostamisessa on, joko jatkaa toimintaa siitä, missä ollaan tai myydä välittömästi kaikki sen liiketoiminta uudelle, perustetulle yhtiölle. Jälkimmäinen vaihtoehto vähentää Kaivolan mukaan riskejä, sillä ostettavan yrityksen koko historia on työlästä selvittää eikä voida varmasti tietää, mitä mahdollisia vero- tai lainsäädännöllisiä riskejä sen mennyt toiminta sisältää. Valmista yritystä ostettaessa olisikin Kaivolan mielestä heti sopimustilanteessa hyvin tärkeää määritellä, kenellä on mahdolliset riskit kolmen vuoden kuluttua tulevasta verotarkastuksesta tietyltä kaudelta ja tämän lisäksi mahdollisesti siirtää ostetun yhtiön toiminta kokonaan uuteen yhtiöön, harkita ostetun yhtiön lakkauttamista tai laittamista ”nukkumaan” useaksi vuodeksi. Nykäsen mukaan valmista yritystä ostaessa on ensisijaisen tärkeää antaa juristin selvittää, ettei sopimuksessa ole minkäänlaisia klausuuleita, jotka sitoivat ostettavaa yritystä sen mahdollisesti aikaisempaan toimintaan.

Myös tulppayhtiön perustamiseen molemmat haastateltavat suhtautuivat epäilevästi. Tulppayhtiön perustaminen ei Nykäsen mielestä ole kovin varteenotettava ja uskottava keino. ”Silloin liikutaan jo aika heikoilla jällä, jos pitää perustaa tuommainen tulppayhtiö”.

9.4 Kansainvälistymisprosessi Venäjälle

Kun yritys aikoo lähteä operoimaan Venäjälle, on hyvä valmistautuminen Nykäsen mielestä erittäin tärkeää. Suomen päässä yrityksen tulisi valmistautua erittäin huolella ja ajoissa sekä miettiä, mitkä ovat sen tavoitteet ja kuinka niihin voisi päästä. Tiedon hankinta ja riittävät suunnitelmat ovat ensisijaisen tärkeitä lähdeittäessä harjoittamaan kauppaa Venäjälle. Yrityksellä täytyy olla kattava tieto markkinoista ja kilpailijoistaan, jonka perusteella yrityksen on luotava itselleen etabloitumisstrategiat ja toimintasuunnitelmat. Nykänen huomauttaa, että valmistautuminen ei koske pelkästään liiketoiminnan aloittamista Venäjällä, vaan myös jo-kaista liiketapaamista ja neuvottelua. ”Venäjälle ei voi vain mennä paikan päälle ihmettelemään. Se on liian kallista lystiä”.

Nykänen ei koe, että liiketoiminnan aloittamisessa Venäjällä olisi jotakin ongelmia. Hänen mukaan riittävällä pohjatyöllä voidaan taata se, että Venäjälle meno onnistuu. Pohjatyö käsittää Nykäsen mukaan tiedon hankinnan lisäksi riittävät varmistavat analyysit siitä, että kyseisillä markkinoilla on todellakin potentiaalia ja yrityksellä on kykyä ja resursseja kilpailla markkinoilla. Kapasiteetti- ja resurssikartoittamisella saadaan tietoa yrityksen omista valmiuksista sekä tarvittavista ulkopuolisista palveluista. Yritys saattaa joutua käyttämään ulkopuolista apua, kuten esimerkiksi juristia, tutkimuslaitosta, konsulttia jne. Näiden lisäksi yrityksen tulee laskea rahalliset resurssit koko etabloitumisprosessille. Rahoitusvaihtoehtojen kartoitus voidaan tehdä samanaikaisesti, jolloin yritys käy läpi mahdolliset vaihtoehdot ulkopuolisen rahoituksen tai tuen hankkimiseksi.

Kaivola painottaa, että suunnitteluvaiheessa yrityksen olisi hyvä myös kiinnittää huomiota verosuunnitteluun ja huolehtia siitä, että kansainvälistymisen liiketoimintasuunnitelma on tehty riittävän pitkälle ajanjaksolle. Hänen mielestään erityistä huomiota olisi kiinnitettävä yrityksen omistukseen, pääjohtajan ja vastuuhenkilöiden nimeämiseen.

Riittävän pohjatyön jälkeen yritys voi Nykäsen mukaan lähteä laatimaan etabloitumisstrategiaa. Strategia määrittelee, millä tavalla yritys etabloituu ja mitkä ovat sen tavoitteet sekä kuinka tavoitteet saavutetaan. Nykänen kehottaa tässä vaiheessa luomaan erillisen, aikataulutetun toimenpidesuunnitelman esimerkiksi toiminnan ensimmäiselle vuodelle. Tällöin toimintaa on helpompaa seurata sekä valvoa ja kaikilla asianomaisilla on samat tiedot toiminnan kulusta. Nykänen kuitenkin kehottaa, että pitkän aikavälin suunnitelmissa olisi hyvä noudattaa varovaisuuden periaatetta, sillä Venäjän liiketoimintaympäristö on epävarmaa. Etab-

loitumismuodon, omistuspohjan ja pääomainvestoinnin suhteen tehdään strategiavaiheessa lopulliset valinnat. Yritys päättää myös viimeistään tässä vaiheessa, millä toimintamallilla se lähtee etabloitumaan. Samalla kartoitetaan riskit ja laaditaan ennakointi- ja torjuntasuunnitelmat ulkoisten ja sisäisten riskien varalle.

Markkinatutkimusten ja -kartoitusten perusteella yritys laatii markkinointi- ja myyntisuunnitelmat. Tietoja hyödynnetään myös tuote- ja palveluvalikoimaa koskevissa kysymyksissä. Markkinoilletulostrategiassa keskitytään hinta-, laatu-, asiakaspalvelu- ja saatavuuskysymyksiin sekä valitaan lopulliset markkina-alueet ja kohdeasiakasryhmät. Tuotteeseen ja palveluun liittyvät tekijät, kuten hinnoittelu, logistiikkakysymykset sekä mahdolliseen huoltoon liittyvät kysymykset on myös ratkaistava.

Huolellisen valmistautumis- ja strategiavaiheen jälkeen yritys tekee lopullisen päätöksen kansainvälistymisestä. Jos hanketta päätetään jatkaa, itse toimintavaihe voidaan aloittaa. Tässä vaiheessa käydään läpi yrityksen perustaminen ja sen rekisteröinti Venäjälle, tarvittavat luvat, viranomaisyhteyksien luominen, mahdollisten lisenssien hankinta, toimitilojen kartoitus ja henkilökunnan palkkaus sekä muut tarvittavat perustamistoimenpiteet.

Kaivolon mukaan useimmat etabloitumisen vaiheista voidaan ulkoistaa niin, että esimerkiksi asiakirjojen laadinta, laillistaminen, kääntäminen, tuotemerkkien rekisteröinti, pankkitilien avaaminen, toimitilujen ja sertifikaattien sekä työlupien haku ostetaan kyseisiä palveluita tarjoavilta organisaatioilta. Myös rekrytointi, tilojen haku ja turvajärjestelyt on mahdollista ainakin osittain ulkoistaa. Suhteiden luonti paikallisiin viranomaisiin ja sidosryhmiin ovat asioita, jotka yrityksen on itse tehtävä.

Yrityksen perustamiseen Venäjälle Kaivola suhtautuu tyynesti. Hänen mielestään ongelmakohtia ei niinkään ole perustamisessa, on vain erilaisia asenteita suhtautua yrityksen perustamisprosessiin. Yrityksen perustaminen Venäjälle on määrämuotoinen prosessi, jonka kaikkien yritysten on käytävä läpi. ”Yrityksen saa kyllä perustettua, kun jokaista askelta noudattaa, niin kuin pitää”, Kaivola toteaa ja neuvoo varaamaan riittävästi aikaa perustamiseen ja noudattamaan - välillä turhiltakin - vaikuttavia määräyksiä ja ohjeita, mitä on asetettu. Lisäksi on tärkeää noudattaa asioiden järjestykseen liittyviä määräyksiä.

Yrityksen perustamisprosessi olisi Nykäsen ja Kaivolon mielestä hyvä viedä läpi kokeneen juristin kanssa. Yhtiön perustaminen Venäjälle on Nykäsen mukaan vaativa prosessi, josta maallikko kauppias pääsee helpommalla, kun käyttää asiantuntijoiden apua. Rekisteröinnit, verovelvolliseksi ilmoittautuminen, leiman haku ja tarkistus sekä mahdolliset tulliasiat ovat asioita, jotka täytyy tehdä oikein ja oikeassa järjestyksessä. Aikaa perustamisprosessiin menee kauemmin kuin Suomessa, mutta Nykänen neuvookin, että kauppoja on hyvä alkaa hiero-

maan paljon ennen yrityksen varsinaista perustamista. Useasti ensimmäisten kauppojen hierominen vie runsaasti aikaa ja jos kaupat saadaan sovituksi ennen varsinaisen yhtiön olemassaoloa, voidaan sopimus laatia suomalaisen emoyhtiön nimiin. Perustamisen vaatima aika riippuu Nykäsen mielestä pitkälti paikasta, jossa se tehdään. Joillain paikkakunnilla itse rekisteröinti vie parhaimmillaan vain muutaman viikon. Muualla yrityksen saaminen toimintakuntoon voi Nykäsen mielestä viedä kahdesta kuukaudesta puoleen vuoteen.

Kaikki viranomaistoiminta vaatii Venäjällä paljon paperia ja aikaa. ”Jos siellä papereiden joukossa sattuu olemaan sata euroa, niin ei se ainakaan hidasta prosessia”. Tälle tielle lähteminen ei ole Nykäsen mukaan kuitenkaan välttämättä suositeltavaa. Nykyään asianmukaisella ja ammattitaitoisella toiminnalla saa asiansa läpi. Nykäsen että Kaivolan mukaan edelleenkin useat länsimaiset yritykset käyttävät tätä menetelmää nopeuttaakseen rekisteröintiaikoja ja muita toimenpiteitä. Tämä on valitettavaa niille, jotka koettavat käydä rehtiä peliä ja saatavat joskus jäädä huonompaan asemaan.

9.5 Kirjanpidon ja verotuksen erityispiirteitä

Venäläisen kirjanpidon perustana on Kaivolan mukaan neuvostokirjanpidon aikainen verosidonnaisuus, taseohjaisuus sekä välinpitämättömyys tuloseurantaa kohtaan. Nykyään kirjanpito Venäjällä on kehitetty vastaamaan paremmin kansainvälisiä standardeja ja kehityksen tuloksena myös kirjanpito sekä verotus on erotettu toisistaan. Kaikki organisaatiot Venäjällä ovat kirjanpitovelvollisia ja Kaivola muistuttaa, että se koskee myös ulkomaisten yritysten sivuliikkeitä ja edustustoja. Kaivolan mukaan turvallisin käytäntö suomalaisyritykselle on ulkoistaa kirjanpitonsa asiantuntevalle taloushallinnon yritykselle, jotta voidaan varmistaa lainmukainen raportointi ja tehokas talouden seuranta.

Venäjän kirjanpidon erityispiirteitä suomalaiseen nähden on Kaivolan mukaan yhtenäinen tili-kartta, jota kaikki yritykset venäjällä käyttävät ja liikkumavara sen modifioimiseen on hyvin pieni. Eräs erityispiirre kirjanpidossa on myös eräät kirjausmenettelyt, sillä esimerkiksi ostot kirjataan varastotilille. Kuukausittain ostot päivitetään myyntiä vastaavaksi siirtämällä ne välittömiin kuluihin.

Kaivola mainitsee, että tilintarkastuksen osalta merkittävä ero suomalaiseen on tilintarkastuspakko, joka astuu voimaan vasta, kun yrityksen liikevaihto ylittää 50 miljoonaa ruplaa⁷ tai taseen loppusumma on 20 miljoonaa⁸. Jos yritys osakeyhtiö tai rajavastuuyhtiö toimii vakuutus- tai rahoituslalla, on tilintarkastus tehtävä vuosittain.

⁷ ~ 1 180 000 €

⁸ ~ 472 046 €

⁷ Viitteelliset euromäärät on laskettu ruplan keskurssista 42.3687 22.1.09 sekä pyöristetty seuraavaan täyteen tuhanteen yleisten pyöristyssääntöjen mukaisesti.

Lähtökohtaisesti ulkomaista yritystä Venäjällä verotetaan samojen perusteiden mukaisesti kuin paikallistakin yritystä, jolloin yrityksen on rekisteröidyttävä verovelvolliseksi ja tilitettävä itsenäisesti voittoveronsa veroviranomaisille. Valtiollisen Veropalvelun Ohjeen mukaan rekisteröitymisvelvollisuus on myös edustustoilla. Ulkomaisen yrityksen ei tarvitse rekisteröityä Venäjälle, mikäli yritys harjoittaa pelkästään suoraa vientiä Venäjälle ja jossa omistusoikeus myydyistä tavaroista siirtyy venäläiselle ostajalle ennen Venäjän tullirajaa ja maksu tavaroista suoritetaan ulkomailla.

Jos yrityksellä on toimintaa useammalla paikkakunnalla, on sen rekisteröidyttävä jokaisessa erikseen. Rekisteröinnin yhteydessä yritykselle annetaan rekisteröintinumero, jota käytetään viranomaisten kanssa asioidessa.

Yrityksen on laskettava itse veronsa tilinpäätöksen ja kirjanpidon perusteella ja toimitettava vahvistetulla lomakkeella verolaskelma, tilinpäätös ja tilintarkastajan kertomus veroviranomaisille 30.3 mennessä. Lopullisen veron on oltava maksettuna 10 päivän päästä lopullisen verolaskelman hyväksymisestä.

Kaivolan mielestä verotuksen erityispiirteenä on Venäjällä verojen ja veroluontaisten maksujen paljous sekä niiden jakaantuminen eri veronsaajien veronkantajien kesken. Yritysverotuksessa on paljon vähennyskelvottomia kuluja, jotka nostavat todellista verokantaa korkeammaksi. Myös arvonlisäverolainsäädännössä on samaten paljon tilanteita, jossa alv vähennyksiä ei saa lainkaan tehdä. Kansainvälisillä yrityksillä Venäjällä on Kaivolan mukaan paljon sellaisia toimintoja ja kuluja, joita Venäjän verottaja helposti kyseenalaistaa kuuluvaksi kyseisen yrityksen liiketoimintaan, jolloin syntyy tilanne, ettei niitä ei hyväksytä tuloverotukseen tai alv-erotukseen vähennyskelvoiksi. Kaivola huomauttaakin, että paras keino välttää tämän kaltaisia tilanteita on panostaa yrityksen toimintojen dokumentointiin, sillä sen puutteellisuus tai virheellisyys saattaa aiheuttaa pahimmassa tapauksessa muuten vähennyskelvoisten tapahtumien joutumista kelvottomaksi.

Kaivola painottaa, että verottajiin ja muihin viranomaisiin on syytä pitää hyvät suhteet. Henkilökohtaiset suhteet pelaavat merkittävää roolia Venäjällä ja ne vaikuttavat siihen, kuinka yritystoiminta etenee ja kuinka helppoa sitä on tehdä. Yrityksen hyvät suhteet verottajaan edistävät ja helpottavat huomattavasti toimintaa. Säännöllinen toiminta suhteessa verottajaan on tärkeää, joten raportoiminen ohjeiden mukaan ja oikeaan aikaan on huomionarvoista. Venäjän verottajan näkökulmasta verosuunnittelua ei kannattaisi viedä aivan loppuun saakka, niin kuin monissa suomalaisyrityksissä on totuttu tekemään. Venäjän lainsäädännön mukaan yrityksen on ennen kaikkea tuotettava voittoa ja verottajan tehtävänä lähtökohtaisesti periä tästä veroa. ”Verottaja tykkää niistä, jotka maksaa”, Kaivola kiteyttää.

Verosuunnittelun Kaivola mieltää Venäjällä erilaiseksi kuin Suomessa. Venäjällä toimivien suomalaisyritysten verosuunnittelun tulisi lähteä liikkeelle yritystoimintaan liittyvien prosessien dokumentoinnista ja dokumentoinnin suunnittelusta, jonka tarkoituksena olisi tukea vähennyskelpoisuutta verotuksessa. Kulujen on liityttävä vahvasti toimintaan ja niistä tulee olla selvät tositteet. Tämä edellyttää kiinteästi yrityksen kirjanpito-osaston osallistumista yrityksen prosessien suunnitteluun jo toiminnan alkuvaiheessa. Tästä esimerkkinä voi olla tilanne, jossa sopimuksessa täytyy olla tietty päivä tai tietty lause, jotta kulu olisi verotuksessa vähennyskelpoista. Venäjällä verosuunnittelu mielletään hyvin erilaiseksi kuin suomessa. Kaivola toteaa venäläisten harrastavan mm. myös sellaista verosuunnittelua, jossa ”he yrittävät minimoida kaiken mahdollisen maksun kaikilla mahdollisilla keinoilla”.

9.6 Sopimusten tekemisestä Venäjällä

Venäjällä on useita kansainvälisiä sopimuksia. Kaupan alalla tärkein on Nykäsen mukaan Wienin konventio eli YK:n kauppalaki, joka säätelee kansainvälistä tavarakauppaa, silloin kun sopimuspuolten liikepaikat sijaitsevat eri valtioissa. Myös ECE: n 188 A sopimusehdot sekä Incoterms-ehdot ja yhdenmukaiset Remburssisäännöt tunnetaan Venäjällä.

Sopimuksen syntyminen Venäjällä vastaa Nykäsen mukaan paljolti suomalaista oikeustoimilakia sekä sen periaatteita. Venäjän siviililakikokoelman mukaan Venäjällä vallitsee sopimusvapaus eli kaikista asioista voidaan sopia, ellei jokin laki tai määräys sitä erityisesti kiellä. Sopimus syntyy tarjouksesta ja siihen annetusta hyväksytystä vastauksesta. Venäjällä sopimuksen tekeminen Nykäsen mukaan eroaa suomalaisesta paljolti siinä, että Venäjällä kaikki sopimukseen liittyvät asiat on kirjattava tarkemmin paperille, sillä sopimuksia tulkitaan lähtökohteisesti ”kirjaimellisesti”. Länsimaisen oikeusajattelun perustana on sopimuksia tulkittaessa osapuolten tarkoitus, joka sivuuttaa kirjaimellisen tulkinnan. Nykäsen mukaan on hyvin tärkeää laatia täsmällinen sopimusteksti ja jättää pois kaikki ne kohdat, joita ei ymmärrä. Suomessa voimassa olevaa sopimusten kohtuullistamissääntöä ei Venäjällä tunneta, kuten ei myöskään heikomman osapuolen suojelua, ainakaan yritysten välisissä toimitissa. Näin ollen kaupan ehtoihin, takuisiin, viivästyskorkoihin jne. on syytä perehtyä erittäin tarkkaan. Viivästyskoroista on sopimuksia tehdessä Nykäsen mukaan oltava erityisen huolellinen, sillä useimmiten venäläinen osapuoli saattaa ehdottaa kohtuuttomia koron määriä, esimerkiksi prosentin päivittäistä korkoa ilman kattorajaa. Oleellista kuitenkin on, että venäläinen osapuoli kuitenkin hyväksyy vastaehdotuksen (esimerkiksi puolen prosentin koron viikossa). Huomioitavaa on myös sopimuksia tehdessä, ettei suullisilla sopimuksilla ole lainkaan painoarvoa.

Nykäsen mielestä oman juristin tai asiantuntijan apu sopimuksia tehdessä on miltei välttämätön. ”Juristi katsokoon jokaisen sopimuksen läpi”. Hän painottaa, että yrityksen on tärkeää löytää etenkin venäjän kauppaan suuntautunut juristi eikä mikä tahansa asianajaja. Hänen mukaan Suomesta löytyy useita lakiasiaintoimistoja, jotka ovat erikoistuneet nimenomaan Venäjän kauppaan ja venäjän kaupan sopimuksiin. Nykänen itse käyttäisi mieluummin Venäjän toimintoihin erikoistunutta suomalaisia lakiasiaintoimistoja, jos se vain olisi mahdollista.

Venäjällä on edelleen paljon sopimuksia, jotka on vahvistettava notaarilla. Vaikka notaarilla pakollisten vahvistettavien sopimusten määrä on vähentynyt, tehdään sitä edelleen paljon ns. vanhasta muistista. Tästä ei suinkaan ole haittaa. Oikeusvarmuus saattaa pikemminkin lisääntyä ja notaari voi ottaa kantaa epäselviin sopimuskohtiin.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

10.1 Liiketoiminnan aloittamisessa huomioitavat ympäristön erityispiirteet

Eräs tutkimuksen tavoitteista oli selvittää Venäjän yrityslainsäädännön nykytilaa ja sen vaikutuksia liiketoiminnan aloittamiseen Venäjällä sekä mahdollisia lainsäädännöllisiä, empiiriseen kokemukseen perustuvia seikkoja, joita on tärkeää ottaa huomioon, kun toimitaan Venäjän liiketoimintaympäristössä.

Haastattelemani Venäjän liiketoiminnan asiantuntijat suhtautuivat positiivisesti Venäjän yrityslainsäädännön kehitykseen. Suljetusta suunnitelmatalouden järjestelmästä ulkomaankauppassa on päästy eroon tulli-, valuutta- ja ulkomaankauppalainsäädännön muuttamisella 1990-luvun alussa. Venäjän yritys- ja kauppaoikeuden järjestelmä on muutettu perusrakenteeltaan markkinatalouden järjestelmän mukaiseksi. Yrityslainsäädännön nykytila nähdään kaiken kaikkiaan hyvässä valossa ja sen tulevaisuuden tila hyvässä uskossa. Valtakunnallinen lainsäädäntö ja sitä täydentävät määräykset elävät koko ajan, mikä tuottaakin eniten päänvaivaa suomalaisyrityksille. Yrityslainsäädäntö kuitenkin kehittyy koko ajan ja lähenee nopeasti länsimaista tasoa. Valtavista ja nopeista muutoksista johtuen Venäjän lainsäädäntö on paikoitellen ristiriitaista, päällekkäistä ja puutteellista.

Yritystoiminnan julkisoikeudellisen säätelyn alalla verotus on edelleen heikosti järjestetty ja puutteellinen, elinkeinotoiminnan sääntely lisenssi- ja sertifikaattijärjestelmillä on edelleen hyvin sekavaa ja tuo epävarmuutta yritystoiminnan oikeudelliseen puitteistoon. Kilpailulainsäädäntöä ei käytännössä juurikaan sovelleta kilpailun edistämiseksi.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että liiketoimintaa voidaan nykyisissä hieman puutteellisissakin puitteissa harjoittaa varsin hyvin eivätkä koetut yrityslainsäädännön puutteet tuo terveelle toiminnalle suuria esteitä. Toiminta Venäjällä Suomeen verrattuna vaatii suomalaisyritykseltä enemmän perehtymistä lainsäädäntöön ja ennen kaikkea sen jatkuvaa seuraamista. Asiantuntijoiden apu muuttuvassa säädösviidakossa on miltei välttämätöntä.

10.2 Operaatiomuotojen tarkastelua pk-yrityksen näkökulmasta

Eräs tutkimuksen tavoite oli etsiä optimaalisinta operaatiomuotoa Venäjälle kansainvälistyväle pk-yritykselle. Tutkimuksessa käsiteltiin vientioperaatioita, sopimusperusteisia yhteistyöoperaatioita sekä omiin investointeihin perustuvia operaatiomuotoja erilaisia operaatioteorioita apuna käyttäen.

Ennen varsinaista liiketoiminnan aloittamista Venäjälle, yrityksen on valittava sille sopiva operaatiomuoto. Perinteisesti on ajateltu, että kansainvälistyminen noudattaa vientiedustusto-tytäryritys-tuotanto kaavaa (Pirnes & Kukkola 2002, 77). Tutkimuksen perusteella operaatiomuodon valintaan vaikuttaa kuitenkin ennen kaikkea toiminnan laatu ja sen tavoitteet.

Perinteisesti on myös ajateltu, että helpoin tapa pk-yritykselle lähteä venäjän markkinoille on aloittaa vientitoiminta. Jos liiketoiminta perustuu pelkästään vientiin, helpointa on valita muodoksi suora- tai epäsuora vienti Venäjälle. Epäsuora vienti sopii yrityksille, joilla ei ole vientiosaamiseen liittyviä edellytyksiä suoraan tai välittömään vientiin. Sen etuna on pk-yritykselle kansainvälisen toiminnan helppous ja pieni riski, mutta pidemmän päälle haittana on, ettei suomalaisyritys voi kartuttaa omaa vientiosaamistaan eikä saa tarpeeksi tietoa loppuasiakkailtaan. Epäsuora vienti ei myöskään kovasti eroa kotimaassa harjoitettavasta liiketoiminnasta. Jos suomalaisyrityksellä on kuitenkin aiempaa kokemusta Venäjän liiketoimintaympäristöstä, ovat suora tai välitön vienti parempia vaihtoehtoja. Kummassakin vaaditaan laajempaa tietämystä Venäjän liiketoimintaympäristöstä ja kokemusta Venäjällä toimimisesta. Suorassa viennissä jakeluketju on lyhyempi ja yrityksellä on myös mahdollisuus kehittää osaamistaan. Oma vienti on etenkin hyvä vaihtoehto, jos myytävien tuotteiden hinta on korkea, myyntimäärät suuria tai tuotteet ovat räätälöityjä. Vientioperaatioiden yleisenä haittapuolena on kasvottomuus, joka vaikuttaa negatiivisesti Venäjän henkilösuhteita korostavassa liikekulttuurissa.

Haastavimpina operaatiomuotoina pk-yritykselle ovat sopimusperusteiset yhteistyöoperaatiot sekä omiin investointeihin perustuvat operaatiot. Niissä yrityksen resurssivaatimukset ja riskit ovat suuremmat, mutta mahdollisuudet paljon laajemmat kuin pelkässä viennissä.

Usein suomalaisyritykset nojautuvat jälkimmäiseen operaatiovaihtoehtoon perustamalla edustustoja tai yhtiöitä Venäjälle. Usein venäläinen myyntiyksikkö toimii esimerkiksi luonnollisena jatkeena viennille. Yritys on ikään kuin tunnustellut Venäjän markkinoita ja tutustunut liiketoimintaympäristöön ja vasta sitten uskaltanut tehdä isomman siirron kansainvälistymisen polulla.

Tutkimuksessa pyrittiin hakemaan parasta operaatiomuotoa Venäjälle suuntaavalle pk-tason yritykselle. Suoralta kädeltä ei ole tutkimuksen perusteella kuitenkaan mahdollista sanoa, mikä olisi optimaalisin operaatiovaihtoehto. Yrityksen strateginen suunnitelma yhdessä yritys-, tuote- ja kohdemarkkinatekijöiden kanssa määrittelevät, mitkä operaatiomuodot ovat ensinnäkin mahdollisia ja mitkä varteenotettavimpia. Rakennusyritykselle ei ehkä sovi sama operaatiomuoto kuin elintarvikeyritykselle ja kahdelle elintarvikeyritykselle ei sovi välttämättä sama operaatiomuoto. Vientioperaatiot ovat osoittautuneet helpoimmiksi vaihtoehdoiksi operaatiomuodoista, mutta jos suomalainen pk-yritys haluaa tutustua Venäjän liiketoimintaympäristöön operoiden itse kohdemaassa, on myös edustuston perustaminen varteenotettava vaihtoehto.

Tulevaisuudessa harjoitettavan toiminnan tarkoitus on ratkaiseva arvioitaessa sitä, kannattaako perustaa tytäryritys vai avata edustusto. Ulkomaisen yrityksen tytäryritys Venäjällä toimii tällä hetkellä Venäjän lainsäädännön mukaan aivan samalla tavalla kuin venäläinen yritys. Edustuston toiminnalliset oikeudet ovat sitä vastoin rajoitetut eikä sillä ole esimerkiksi oikeutta harjoittaa lainkaan kaupallista toimintaa. Edustustot harjoittavatkin tyypillisesti markkinointia, markkinoiden seuraamista, jälleenmyyjän toiminnan tukemista ja valvontaa, asiakkaiden hankintaa ja sopimusten tekoa emoyhtiölle. Edustusto sitoo kuitenkin ”piilokustannuksia” eikä tee tuottoa ja sen toiminta on lisäksi hyvin rajattua. Vain juridisen statuksen omaava venäläinen oikeushenkilö voi harjoittaa kauppaa ja tuotannollista toimintaa. Näin ollen, jos suomalaisyrityksen tavoitteena on joko tullata tavaraa Venäjälle, harjoittaa kaupallista tai tuotannollista toimintaa, on välttämätöntä perustaa venäläinen yritys. Suosituimmat yhtiömuodot suomalaisyritysten keskuudessa ovat olleet rajavastuuyhtiö ja osakeyhtiö. Rajavastuuyhtiö on helpompi ja nopeampi perustaa kuin venäläinen osakeyhtiö. Yhteisyritykseen lähtemistä venäläisen kumppanin kanssa ei suomalaisyritykselle suositella, sillä ongelmana ovat useimmiten pitkällä tähtäimellä yritysten erilaiset päämäärät ja intressit, oman erityiskilpailuedun pidättäminen toiselta osapuolelta. Lisäongelmia aiheuttavat kulttuuriset erot ja kommunikaatiovaikeudet.

Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, ettei niin sanotun pöytälaatikkoyrityksen tai valmiin, olemassa olevan yrityksen ostamista Venäjältä suositella. Niihin liittyy olennaisesti riski, että ostettavaan yhtiöön on tehty oikeustoimia. Helpoin ja riskittömin vaihtoehto on perustaa sataprosenttisesti omistettu tytäryhtiö Venäjälle. Jos halutaan todellakin minimoida

suomalaisyrittäjien riskit Venäjällä, varteenotettavaa on myös yrityksen perustaminen Venäjälle Suomeen perustetun tulppayhtiön kautta.

10.3 Rajavastuuyhtiön ja suljetun osakeyhtiön suhde

Eräänä tutkimuksen tavoitteena oli paneutua tarkemmin kahteen Venäjällä yleisesti käytettyyn yhtiömuotoon suomalaisyritysten keskuudessa ja antaa kuvaa niiden erityispiirteistä.

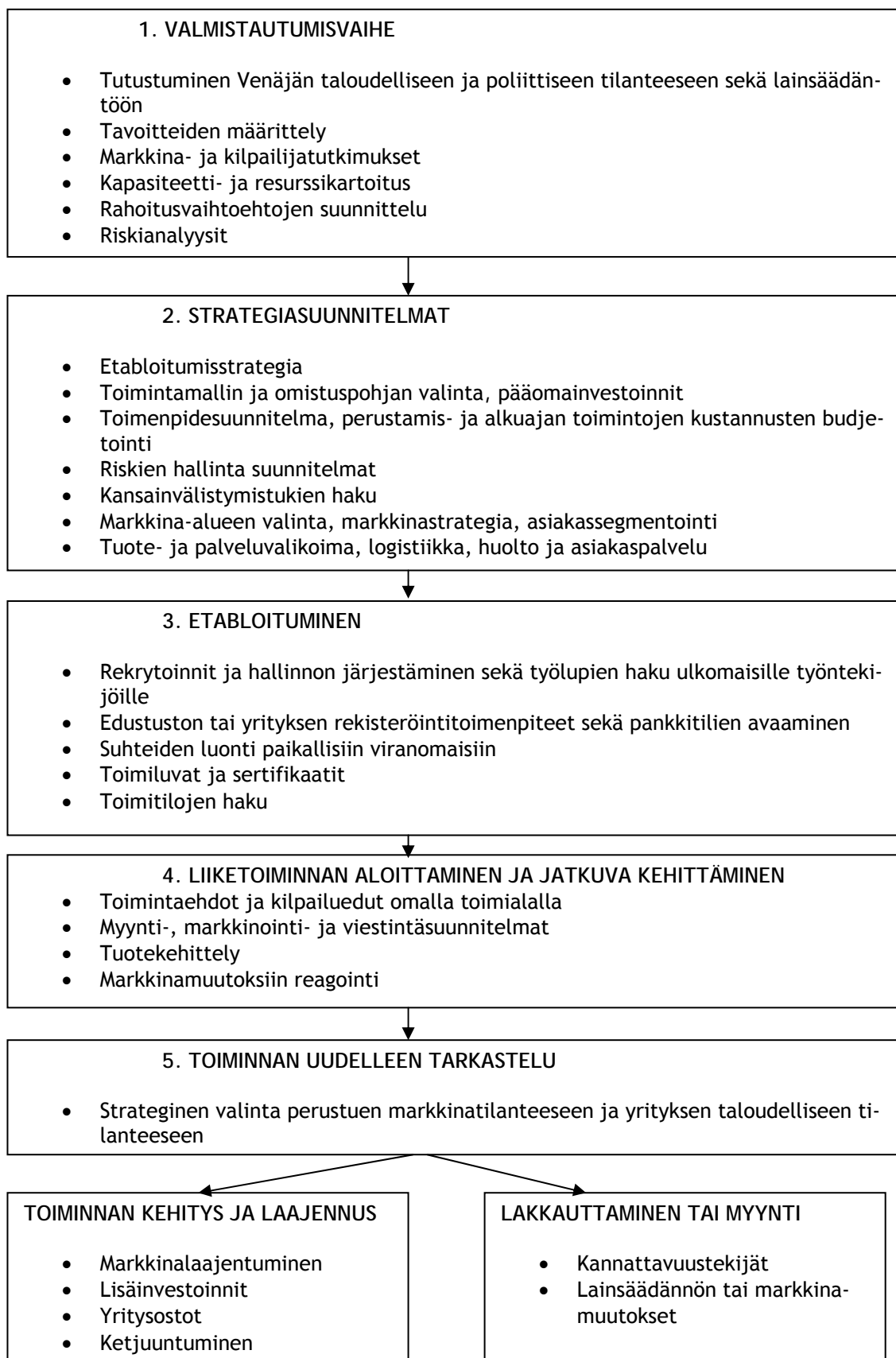
Suljetun osakeyhtiön ja rajavastuuyhtiön välillä on paljon yhtäläisyyksiä. Kummatkin yhtiömuodot ovat pääomayhtiötä ja kummassakin voi olla enintään 50 osakasta tai osakkeenomistajaa. Kummankin yhtiön vähimmäispääoma on sata kertaa minimipalkka. Tosin osakeyhtiössä täytyy olla lisäksi vararahasto, jonka on oltava vähintään viisi prosenttia pääoman määrästä. Osakeyhtiössä osakepääoma koostuu osakkeista kun taas rajavastuuyhtiössä osuuksista. Sekä suljetussa osakeyhtiössä että rajavastuuyhtiössä ylimpänä hallintoelimenä on yhtiökokous tai yhtiömiesten kokous, jonka lisäksi kummallakin on oltava lisäksi pääjohtajat. Molemmissa yhtiömuodoissa lakisääteinen tilintarkastus on pakollinen mikäli tilikauden myyntituotot ylittävät 50 miljoonaa ruplaa, yhtiön varat ylittävät 20 miljoonaa ruplaa tai yhtiön toimialana on vakuutus- tai rahoitustoiminta.

Rajavastuuyhtiö perustetaan perustajien keskinäisellä kirjallisella sopimuksella. Perustajia voi olla yksi tai useampi, joko yksityisiä henkilöitä tai yhtiöitä. Rajavastuuyhtiön perustamisasiakirjoja ei yleensä notarisoida, mutta jos perustajana on ulkomainen luonnollinen henkilö, on perustamisasiakirjat vahvistettava venäläisellä notaarilla.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että käsitellyistä yhtiömuodoista pk-yritykselle helppoin vaihtoehto on perustaa rajavastuuyhtiö. Suhteessa osakeyhtiöön rajavastuuyhtiöllä on merkittäviä etuja ja sen on hyvinkin varteenotettava yhtiömuoto suomalaiselle pk-yritykselle. Rajavastuuyhtiö voidaan yhtiöjärjestysmääräyksiin määrittellä täysin suljetuksi, ettei ulkopuolisia tarvitse siihen missään tilanteessa hyväksyä. Rajavastuuyhtiö on helpompi perustaa kuin osakeyhtiö, sillä perustamismenettely on kevyempi kuin osakeyhtiön. Rajavastuuyhtiössä myös osakepääoman korottaminen on helpompaa kuin osakeyhtiössä, sillä erillistä osakeantien rekisteröintiä Arvopaperikomiteassa ei tarvita. Tämä on rajavastuuyhtiössä huomattava etu, sillä osakeantia koskeva asiapapereiden laadinta on varsin työlästä ja aikaa vievää. Lisäksi osuuksista ei tarvitse maksaa arvopapereiden transaktioveroa. Rajavastuuyhtiössä vararahasto ei ole pakollinen.

10.4 Toimintapolku venäjän markkinoille

Tutkimuksessa oli tavoitteena paneutua suomalaisyrityksen kansainvälistymisprosessiin. Tässä luvussa on esitelty tutkimuksen teoreettisen ja empiirisen tiedon pohjalta toimintapolku Venäjän markkinoille. Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa tarkastellaan yleisellä tasolla Venäjälle suuntaavan yrityksen toimintapolkua. Se on koottu teoreettisen viitekehyksen ja haastatteluista saadun aineiston perusteella.



Kuva 9 Toimintapolku Venäjän markkinoille.

Yrityksen perustaminen venäjälle on monimutkainen ja aikaa vievä prosessi. Kansainvälistymisprosessi vaatii yritykseltä pitkäjänteisyyttä sekä huomattavia panostuksia niin henkisellä kuin taloudellisella puolella. Kansainvälistymistä suunnittelevan yrityksen on ratkaistava, riittävätkö yrityksen nykyiset henkilöstö- sekä talousresurssit sekä muut valmiudet Venäjän markkinoiden kohtaamiseen. Myös tuotteiden valmiutta Venäjän markkinoille tulee tarkastella kriittisesti. Toiminnan suunnitteluun olisi panostettava tarpeeksi aikaa ja mahdollisten asiantuntijoiden käyttöä ei pitäisi aliarvioida. Venäjälle toimintaa harkitsevan yrityksen olisi huolellisesti suunniteltava kansainvälistyminen. Huolellinen ennakkosuunnittelu vähentää kansainvälistymiseen liittyviä riskejä ja valmistaa yritystä kohdemaan toimintaan.

Kansainvälistymisprosessi Venäjälle voidaan nähdä monivaiheisena polkuna, joka lähtee liikkeelle valmistautumisvaiheesta strategiavaiheeseen ja siitä varsinaiseen etabloitumiseen sekä liiketoiminnan aloittamiseen Venäjällä. Liiketoiminnan aloittamisen jälkeen yritys sitoutuu jatkuvaan toiminnan kehittämiseen ja liiketoimintaympäristön seuraamiseen.

Valmistautumisvaiheen aikana yrityksen on syytä paneutua Venäjän poliittiseen sekä taloudelliseen järjestelmään ja niiden vaatimuksiin liiketoiminnan kannalta. Venäjän lainsäädännön tuntemus on tärkeää, kun halutaan toimia laillisesti ja minimoida yritystoiminnalle tietämättömyydestä mahdollisesti aiheutuvia riskejä. Tutkimuksen perusteella voidaan nimittäin todeta, että suomalaiselle yritykselle mahdollisesti koituvat ongelmat liiketoiminnan käynnistämisessä Venäjällä johtuvat pääasiassa tietämättömyydestä paikallisesta lainsäädännöstä. Suunnitteluvaiheessa yrityksen tulisi laatia selkeä liiketoimintasuunnitelma ja toteuttaa erinäisiä analyysejä, jotka auttavat selvittämään Venäjälle suuntaavan yrityksen tilaa sekä kohdemarkkinoita. Lisäksi yrityksen täytyisi olla selvillä rahoituksen hankkimisesta sekä käytännön järjestelyihin liittyvistä velvoitteista, kuten mahdollisista luvista ja muista vaadittavista toimenpiteistä. Tarvittavien selvitysten laajuus riippuu luonnollisesti yrityksen toimialasta ja toimintamallista. Samoin ulkomailla harjoitettavan yritystoiminnan muoto, yrityksen rahoitusrakenne, varojen kotiuttaminen Venäjältä Suomeen, sekä viime kädessä mahdollinen Venäjän markkinoilta vetäytyminen ovat kaikki asioita, joihin tulisi kiinnittää huomiota jo kansainvälistymisen alussa.

Valmistautumisvaiheen jälkeen yritys tekee strategiasuunnitelmat Venäjän markkinoille, jossa käydään läpi etabloitumisstrategia. Strategiasuunnitelmat pyrkivät mm. minimoimaan etabloitumiseen käytettävä aika ja kustannukset, ennakoimaan eteen tulevat esteet ja ongelmat ja esittämään ajoissa niiden ratkaisuvaihtoehdot. Lisäksi tarkoituksena tässä vaiheessa on konkretisoida alkuajan toimintakustannukset ja -tulot, valita oikeat kohdemarkkinat ja tuotevalikoimat.

Tiedon keräämisen ja suunnitelmien jälkeen alkaa varsinainen etabloituminen sekä liiketoiminnan aloitus. Etabloitumisessa yrityksen on käytävä läpi rekisteröintitoimenpiteen ja hoidettava tarvittavat toimiluvat sekä työluvut henkilöstölle. Liiketoiminta voi viimeistään alkaa, kun edellä mainitut seikat ovat virallistettu.

11 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin pk-yrityksen liiketoiminnan aloittamista Venäjällä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää liiketoiminnan käynnistämiseen liittyviä periaatteita ja antaa yleiskuvaa oikeudellisista kysymyksistä, jotka liittyvät yhtiön perustamiseen ja liiketoiminnan harjoittamiseen Venäjällä. Ideana oli tehdä opinnäytetyöstä käsikirjan tapainen kokonaisuus yritykselle, joka on kiinnostunut etabloitumisesta Venäjälle. Työssä käsiteltiin myös yrityksen perustamisprosessia ja toimintamuotoja Venäjällä. Työn avulla saatiin hahmotettua, mitä suomalaisyrityksen on otettava huomioon, kun lähdetään suunnittelemaan liiketoiminnan harjoittamista Venäjälle.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin aluksi Venäjän liiketoimintaympäristöä ja yrityslainsäädäntöä sekä näiden kehitystä. Venäjän toimintaympäristö on vakautunut sitten 1990-luvun. Monia uudistuksia on tehty yrityslainsäädännön saralla ja byrokratiaa sekä korruptiota on saatu kitkettyä. Yleinen lainsäädännön vakaus sekä oikeuslaitoksen parempi toimivuus on parantanut liiketoimintaympäristöä ja houkuttellut monia suomalaisyrityksiä Venäjälle. Markkinoiden suuri koko, vakaa talouskasvu ja poliittinen ilmapiiri sekä lähestyvä WTO jäsenyys on nostanut Venäjän toimintaympäristön houkuttelevuutta. Myös valtiontalous ja vaihtotaseen ylijäämäisyys ovat lisänneet maan positiivista kuvaa ja tulotason nousu sekä sen mukana tullut väestön ostovoiman kasvu on nostanut Venäjän ja sen liiketoimintaympäristön potentiaalia. Muutosta ja ”länsimaistumista” Venäjällä tapahtuu koko ajan hitaasti, mutta varmasti. Poliitikko Aleksander Lebedin sanoi: ”Venäjä on kuin dinosaurus. Uskomattoman paljon aikaa tarvitaan, ennen kuin muutos ehtii päästä häntään” (Trud 1995).

Tutkimuksessa haluttiin nostaa esille seikkoja, jotka saattavat tuottaa ongelmia liiketoiminnan aloittamiselle ja Venäjän liiketoimintaympäristön erityispiirteitä, joita kannattaa huomioida kun toimintaa suunnitellaan. Liiketoimintaympäristössä on edelleen puutteita, jotka saattavat hankaloittaa yrityksen liiketoiminnan aloittamista Venäjällä. Korruptio on edelleen läsnä ja byrokratia, sertifikaatit sekä erilaiset lupa-asiat sekä paperisota aiheuttavat hankaluuksia. Lisäksi jatkuvat muutokset lainsäädännössä ja uudet määräykset pienentävät toiminnan ennustettavuutta ja häiritsevät yritystoimintaa. Liiketoimintaympäristön haittana on inflaation voimistuminen, riittämätön investointi- ja omistussuoja sekä kuljetusinfrastruktuurin kehittymättömyys. Venäjä on valtava markkina-alue, joka tarjoaa suomalaisille yrityksille niin

haasteita kuin mahdollisuksiakin. Venäjällä toimiminen on kuitenkin riskialttiimpaa kuin Suomessa ja vaatii yritykseltä sinnikkyyttä ja resursseja. Hyvällä valmistautumisella ja asiantuntijoiden käytöllä on merkittävä hyöty paitsi liiketoiminnan aloittamisen alkuvaiheessa myös sen jatkuessa. Voidaan sanoa, että toiminnan aloittaminen Venäjällä pitää sisällään suuria riskejä ja se sitoo paljon pääomaa, mutta onnistuessaan on yritykselle kuin kultakaivos.

Liiketoiminnan aloittaminen ja siinä menestyminen ei edellytä paikallisten olosuhteiden ja lakien hyvää tuntemusta vaan niiden erinomaista tietämystä sekä pitkäjännitteistä ja tavoitehakuista toimintaa sekä valveutuneisuutta alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Suunnitellulla ja konsultaatioavulla on merkittävä rooli yrityksen menestymisellä Venäjän markkinoilla. Liiketoimintaympäristön, Venäjän yrityslainsäädännön, verolainsäädännön, kirjanpidon ja muiden taloussäädösten tunteminen pitää hallita, jotta liiketoimintaa voidaan harjoittaa. Pk-yrityksen näkökulmasta osaamisen resurssit tämän kaiken yhtäaikaiseen käsittelemiseen saattavat olla liian pieniä, joten monia toimintoja on järkevää ulkoistaa. Etenkin Venäjän suurimmissa yrityskeskittymissä toimii lukuisia tilitoimistoja ja lakitoimistoja, joille osan yrityksen vaadituista toimista voidaan helposti ostaa muualta. Esimerkiksi ulkoistettu kirjanpito on Venäjällä paljon edullisempaa kuin vastaava palvelu Suomessa, joten ainakin liiketoiminnan alkuvaiheessa kirjanpidon ulkoistaminen on varteenotettavaa. Kysymykseksi jää, onko suomalaisille pk-yrityksillä riittävästi taloudellisia resursseja lähteä kansainvälistymään Venäjälle. Jatkotutkimus voisi esimerkiksi lähestyä tätä aihetta ja selvittää, millaisia taloudellisia resursseja vaaditaan ja millaista taloudellista apua pk-yrityksillä on mahdollisuutta hakea, kun se suunnittelee liiketoiminnan aloittamista Venäjälle.

Riittävällä suunnittelulla ja tiedon hankinnalla voidaan välttää merkittäviä riskejä. Ennen yhtiön perustamista ja liiketoiminnan aloittamista tulee yrittäjän tehdä tiedon keräämisen lisäksi tarvittavat markkina- ja kilpailuanalyysit sekä toimenpidesuunnitelmat kansainvälistymisprosessille että toiminnan alkuvaiheelle. Ennen varsinaista liiketoiminnan aloitusta Suomessa on mahdollisuus käsitellä liiketoiminnan aloittamiseen liittyviä aiheita kaupallisissa instituutioissa. Suomalais-Venäläinen kauppakamari esimerkiksi toimii useimmille suomalaisyrityksille ensimmäisenä tukipilarina ennen liiketoiminnan käynnistämistä Venäjälle. Se myös julkaisee aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja järjestää koulutustilaisuuksia. Suomessa toimii myös lukuisia muita sekä valtiollisia että yksityisiä organisaatioita, jotka ovat erikoistuneet pk-yritysten kansainvälistymiseen Venäjälle. Mahdollisuus yritystukien ja kansainvälistymisrahoituksen saamiseen kannattaa myös selvittää ennen yhtiön perustamista. Taloudellista tukea pk-yrityksille on mahdollista hakea mm. TE-keskuksesta, ulkoministeriöstä ja Finveralta.

Yrityksen perustaminen Venäjälle vaatii enemmän aikaa ja panostuksia kuin sen perustaminen suomeen. Perustamisprosessi on hyvin määrämuotoinen ja ”vaatii paljon paperia”. Yrityksen on hankittava tarvittavat asiakirjat Suomesta ja Venäjältä, käännettävä tarvittavat paperit

venäjän kielelle, jonka jälkeen ne on vahvistettava notaarilla. Yrityksen perustamiseen ja rekisteröintiin liittyy paperityön lisäksi paljon erilaisia maksuja. Aikaa ja kuluja vie lisäksi byrokratia.

Venäjällä henkilösuhteiden tärkeys korostuu, sillä oman verkoston toimivuus on miltei suoraan verrannollinen henkilökohtaisiin kontakteihin. Markkinaponnistelut vaativat henkilökohtaista seurustelua, sillä venäläinen ei osta kasvottomalta suomalaisyritykseltä vaan tuttavalta tai ystävältä, johon luottaa. Suomessa on tarjolla kirjallisuutta ja oppaita koskien bisneskulttuuria ja esimerkiksi liikeneuvotteluja. Aiheeseen on tärkeää paneutua ennen Venäjän kaupan aloittamista. Suomalaisesta näkökulmasta tämän kaltainen henkilösuhteiden vaaliminen ja jopa henkilökohtaisuuteen menevät liikesuhteet tuntuvat vierailta ja epämuikavilta, sillä Suomessa liikekulttuuri on etäisempää ja kontaktit ovat muodollisempia.

Opinnäytetyöprosessin loppupuolella Venäjän taloudellinen tilanne muuttui radikaalisti maailmanlaajuisen finanssikriisin vaikutuksesta. Vuoden 2008 syksyllä taloudellinen ilmapiiri oli vielä positiivinen ja Venäjän taloudellinen kasvuennuste vuodelle 2009 oli kolminkertainen nykyiseen 2,4 prosenttiin nähden. Ajatus, että kansainvälistyminen Venäjän markkinoille kannattaa, eli vielä hyvin voimakkaasti. Opinnäytetyön edetessä tilanne synkistyi jatkuvasti ja vuoden 2009 alku on näyttäytynyt varsin uhkaavalta; Venäjän pankkisektori on ajautunut kriisiin, ruplan arvo on romahtanut ja yhä useammat yritykset jäädyttävät hankkeitaan. Myös kasvanut työttömyys sekä kuluttajien varovaisuus ovat ajaneet Venäjän taloutta alamäkeen. Monille tilanne muistuttaa edellistä 90-luvun kriisiä. Toisaalta Venäjä on huomattavasti paremmassa kunnossa kuin silloin. Usean vuoden talouskasvu, öljystä ja kaasusta kertyneet varat ja pieni ulkomaanvelka pitävät huolta, ettei talous kaadu heti vaistonkäymisissä. Kaikesta huolimatta suomalaisilla yrityksillä on edelleen uskoa Venäjän talouteen. Suomalais-Venäläisen kauppakamarin barometrin mukaan yrityksen jatkavat suunniteltuja toimintojaan Venäjälle eivätkä liiemmin peru Venäjälle suunnattuja liiketoimintojaan.

itse opinnäytetyöprosessi oli mieluisa ja mielenkiintoinen. Se oli ammatillisesti kehittävää ja antoisaa. Tutkimus antoi hyvän pohjan työskennellä tulevaisuudessa Venäjän kaupan parissa. Opinnäytetyön tekemisen kautta sai paljon uutta tietoa Venäjän yrityslainsäädännöstä ja maan toimintaympäristöstä sekä sen erityispiirteistä. Kiinnostus aiheeseen säilyi läpi prosessin ja suurimmilta ongelmilta vältyttiin.

Opinnäytetyö pysyi suhteellisen hyvin aikataulussa ja työlle asetetut tavoitteet saavutettiin. Jälkeenpäin voidaan todeta, että aineiston käsittelyyn olisi voinut tosin varata aikaa, jotta tehdyt johtopäätökset ja ajatukset olisivat saaneet hieman enemmän kypsyä.

Ongelmia tuotti aluksi työn rajaaminen, sillä aihe tuntui aluksi hyvin laajalta. Aiheen lähestyminen pk-yrityksen näkökulmasta tuntui kuitenkin luontevalta, sillä pk-yritysten kansainvälistyminen ja tämän tukeminen on ajankohtaisen monissa valtiollisissa instituutioissa. Tuoreen ja paikkansapitävän tiedon löytäminen suomen kielellä oli myös välillä hankalaa, koska asiat muuttuvat jatkuvasti Venäjällä. Erityisesti tarkkana täytyi olla säädösten ja määräysten kanssa, sillä osa aiemmin kerätyistä lähteistä sisälsi jo vanhentunutta tietoa.

Haastattelut sujuivat hyvin ja palaute työskentelystä oli positiivista. Teema haastattelut sopivat hyvin aiheen käsittelyyn. Haastatteluja olisi työhön voinut sisällyttää vielä lisää, jotta työn sisältö olisi vielä kattavampi. Aluksi suunniteltu 3-4 haastattelun toteuttaminen epäonnistui, mutta materiaalia tuli kuitenkin riittävästi teemahaastattelun analyysin tekemiseen. Vaativinta työssä oli haastatteluanalyysin työstäminen litteroinnin jälkeen, sillä tekstiä kerääntyi haastatteluista yhteensä yli 30 sivua. Koska haastattelut toteutettiin teemahaastattelumenetelmällä eli keskustelunomaisesti, oli aiheita jälkeinpäin paikoitellen myös hankalaa hahmottaa.

LÄHTEET

- Azeem, M. (Toim.) et al. 1999. Venäjän kaupan opas 2000. Helsinki: Edita
- Azeem, M. (Toim.) et al. 2001. Venäjän talouden ja liiketoiminnan oppikirja. Lappeenranta: Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu.
- Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita.
- Anttila, P., 1996. Tutkimuksen taito ja tiedon hankinta. Helsinki: Akatiimi Oy.
- Daniels, J. & Radenbaugh, L. 1998. International Business. Massachusetts: Addison Wesley Inc.
- Hakkarainen, M. (Toim.) 2006. Verkot Venäjän Vesille - Venäjän kaupan tietolähteitä. Rahoitetut tutkimukset 13/2005. Helsinki: Kauppa ja Teollisuusministeriö.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H., 1988. Teemahaastattelu. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hultin, T. ym. 1997. Uuden Venäjän kaupan opas. Helsinki: Interpress & PT Projektit.
- Kallio, M. & Seppänen, V. 2004. Venäjän arvonlisäveron eritystilanteita. Tax view 3, 7-10.
- Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Karhu, P. 2007. Verotus Venäjällä. Teoksessa RUSLEX Venäläistä lakia suomeksi. 2. painos. Joensuu: Joensuun Yliopiston Täydennyskoulutuskeskus.
- Koivumaa, J. & Koivumaa, V. 2005. Turvallisesti Venäjälle. Rovaniemi: Pohjolan Painotuote Oy.
- Lehto, J. & Salmi, A-M. (toim.) 2007. Venäjän kaupan perusteet. Opas Venäjän liiketoiminnan kasvun ja kehittämisen tueksi. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy (Juvenes Print).
- Luostarinen, R. & Welch, L. 1990. International business operations. Helsinki: Kyriiri Oy.
- Luotonen, J. 2007. Kasvaa pitää mutta rajat ovat lähellä. Talouselämä, 70, Liikejuridiikka-liite 1, 22-27.
- Nykänen, P. 2007a. Liiketoiminnan aloittaminen Venäjällä ja siihen liittyvät juridiset toimenpiteet. Teoksessa RUSLEX venäläistä lakia suomeksi. 2. painos. Joensuu: Joensuun Yliopiston Täydennyskoulutuskeskus.
- Pirnes, H. & Kukkola, E. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Vantaa: WSOY.
- Root, F. 1994. Entry strategies for international markets. New York: Jossey-Bass Publishers.
- Shulpina, I. 2006. Mikäli organisaation ”de facto” ei vastaa juridista osoitetta. Venäjän kauppakilta 4, 4.
- Suomalais-Venäläinen kauppakamari. 2005a. Suomalaisten yritysten toimintamuodot Venäjällä. Käytännön toimintatapoja ja kokemuksia. Helsinki: SVKK.
- Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään. Jyväskylä: Atena, Gummerus.

Tiri, M. (Toim.) 2007. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: Suomalais-Venäläinen kauppakamari.

Ulkomaille suuntaava yritys: Valmistaudu ajoissa ja huolella. 2008. Kompassi, KPMG:n yrittäjäuutiset 2, 5-6.

Äijö, T. 1998. Suomalaisyritys kansainvälistyy. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Äijö, T. 2001. Suomalaisyritys kansainvälistyy: strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. Helsinki: FINTRA: n julkaisu nro 82.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Bratenkov, F. 2003. Yritysmuodon valintaan Venäjällä vaikuttavat tekijät. Haastamatta paras 2/2003. Viitattu 29.9.2008
http://www.nordius.fi/index.php?pg_id=10&alaid=28&page_id=219

Dewey & LeBoeuf. 2009. Key Changes in Russian Tax Legislation. Viitattu 23.4.2009.
<http://www.russianlaws.com/Newsdetail.aspx?news=7013>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2008a. EK:n PK-ohjelma 2010. Tulostettu 22.1.2009
http://www.hpl.fi/www/fi/yrittajyys_ ja_pk/pk_ohjelma/index.php

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2008b. Suomen ja Venäjän väliset taloussuhteet. Tulostettu 15.9.2008
http://www.ek.fi/www/fi/kauppapolitiikka/venaja/suomen_venajan_kauppasuhteet.php

Heino, E., Matikainen, T., Penttilä, S. & Suhonen P. 2003. Yritysten verot ja veronluontoiset maksut Venäjällä. Tulostettu 15.9.2008
[http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/all/1EA329D78947AA04C2256DB30037CC39/\\$file/Yritysten%20verot%20ja%20veroluonteiset%20maksut%20Venäjällä%202003.pdf](http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/all/1EA329D78947AA04C2256DB30037CC39/$file/Yritysten%20verot%20ja%20veroluonteiset%20maksut%20Venäjällä%202003.pdf)

InfoFin.ru - tietoprojekti. 2008. Venäjän ja Suomen väliset kaupassuhteet. Viitattu 15.9.2008
<http://www.infofin.ru/?pid=144>

Lainela, S. 2008a. Suomen pankin siirtymätalouksien tutkimuslaitos, BOFIT. Venäjä viikkokatsaus 7/2008. Viitattu 29.9.2008
<http://www.bof.fi/NR/rdonlyres/1649A2C6-0F3C-499E-BF0A-DACF72E9F0CF/0/v200807.pdf>

Lainela, S. 2008b. Suomen pankin siirtymätalouksien tutkimuslaitos, BOFIT. Venäjä viikkokatsaus 2/2008. Viitattu 13.11.2008
<http://www.bof.fi/NR/rdonlyres/20D964E0-60C8-4588-BAF9-07E898762938/0/v022008.pdf>.

MarkInvest. 2001. GOST R -sertifiointi ja GOST R -sertifikaatit. Viitattu 3.7.2008
<http://www.gost-r.fi/> !

Nykänen, P. 2007b. Yritystoiminnan harjoittaminen Venäjällä. Rajatonta Bioenergiaa seminaari Joensuussa 26.9.2007. Viitattu 20.9.2008
http://www.pellettikarelia.fi/Esitys_Nykänen_käännettäväksi.pdf

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 12.11.2008. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Spiridovitsh, S. 2008. Venäjän maaraportti. Tulostettu 10.11.2008.
<http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/7472069F-27E0-4044-BB0C-32631EDDE64D/11269/DRFRussiacountryreport081104sspf1.pdf>

Suomalais-Venäläinen kauppakamari. 2005b. Venäjän lainsäädäntö. Viitattu 29.9.2008
<http://www.finruscc.fi/index.phtml?s=16>

Suomalais-Venäläinen kauppakamari. 2005c. Sertifiointi ja viranomaisasiakirjat Venäjän-
kaupassa. Viitattu 3.7.2008
<http://www.finruscc.fi/index.phtml?s=214>

Suomalais-Venäläinen kauppakamari. 2008. Franchising Venäjällä. Viitattu 16.7.2008
<http://www.finruscc.fi/index.phtml?i=3255&s=32>.

Tullihallituksen tilastoyksikkö. 2008. Tavaroiden ulkomaankauppa yritysten kokoluokittain.
Viitattu 14.11.2008.
http://www.tulli.fi/fi/05_Ulkomaankauppatilastot/05_Tilastokatsaukset/06_Muut_katsaukset/Yritys08_2.jsp.

UNCTAD. World Investment Prospects Survey 2007-2009. 2007. United Nations Conference on
Trade and Development, New York and Geneva 2007. Tulostettu 11.8.2008
http://www.unctad.org/en/docs/wips2007_en.pdf.

VENÄJÄN VIRALLISLÄHTEET

Venäjän osakeyhtiölaki (VOYL)
(Federal`nyj zakon "Ob akcionernyh ob`stestavah" ot 24.11. 1995)

Venäjän rajavastuuyhtiölaki (RYL)
(Federal`nyj zakon "Ob ob`stestvah s ogrannitsennoj otvetstvennost`ju" ot 8.2.1998)

Venäjän siviililaki (SL)
(Gra`z`danskij kodeks Rossijskoj Federacii tsast pervaja ot 21.10.1994)
(Gra`z`danskij kodeks Rossijskoj Federacii tsast vtoraja ot 22.12.1995)

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1 Suomalaisten yritysten käyttämät yritysmuodot Venäjällä.....	12
Kuva 2 Operaatiomuodon valinta Äijön mukaan.	17
Kuva 3 Viennin jakelutievaihtoehdot	20
Kuva 4 Projektimalli.	21
Kuva 5 Edustustomalli.	23
Kuva 6 Filiaalimalli.....	24
Kuva 7 Yhtiömalli.	25
Kuva 8 Tulppayhtiömalli.	25
Kuva 9 Toimintapolku Venäjän markkinoille.....	64
Taulukko 1 Venäjän verot, veron perusteet ja veroasteet.	43

LIITTEET

LIITE 1 Valtiollisessa Rekisteröintikamarissa tarvittavia asiakirjoja edustustoa perustettaessa	75
LIITE 2 Moskovan rekisteröintikamarilla tarvittavia asiakirjoja edustustoa perustettaessa	76
LIITE 3 Henkilökohtaista akkreditointia varten vaadittavat asiakirjat	77
LIITE 4 Osakeyhtiön yhtiöjärjestyksessä oltavat lain vaatimat asiat.....	78
LIITE 5 Yhtiökokouksen päätösvaltaan kuuluvat asiat.....	79
LIITE 6 Hallintoneuvoston toimivalta	80
LIITE 7 Yhtiön rekisteröintiin tarvittavia asiakirjoja	81
LIITE 8 Luettelo toimialoista, jossa tarvitaan lisenssiä	82
LIITE 9 Teemahaastattelun runko	83

LIITE 1 Valtiollisessa Rekisteröintikamarissa tarvittavia asiakirjoja edustustoa perustettaessa
(Tiri 2007, s. 220)

Virallisen kääntäjän on käännettävä kaikki alla olevat asiakirjat ja notaarin on vahvistettava käännökset.

- Apostillalla varustettu kirjallinen anomus ulkomaisen juridisen henkilön edustuston akkreditointiluvan myöntämisestä, rekisteröimisestä ja kirjaamisesta valtiolliseen edustusto/yhtiörekisteriin
- Paikallisten viranomaisten lupa (mikäli edustusto perustetaan muualle kuin Moskovaan)
- Apostillalla varustettu ulkomaisen perustajayrityksen rekisteröintitodistus tai kaupparekisteriote, jonka täytyy olla alle 6 kk vanha
- Apostillalla varustettu yhtiöjärjestys
- Apostillalla varustettu ulkomaisen yhtiön päätös edustuston perustamisesta Venäjälle
- Apostillalla varustettu pankin antama todistus asiakassuhteesta (alle 6 kk vanha)
- Apostillalla varustettu perustajayrityksen antama päävaltakirja edustuston päällikölle
- Apostillalla varustettu valtakirja valtuutetulle henkilölle (muu, kuin edustuston johtaja), joka hoitaa rekisteröinnin rekisteröintikamarissa
- Edustuston säännöt
- Asiakirja edustuston juridisesta osoitteesta
- Suosituskirjeet venäläisiltä yhteistyökumppaneilta (oltava vähintään kaksi, lomakkeella, allekirjoitettuna ja leimattuina)
- Rekisteröintikortti (määrämuotoinen)

LIITE 2 Moskovan rekisteröintikamarilla tarvittavia asiakirjoja edustustoa perustettaessa
(Tiri 2007, s. 220)

- Anomus
- Edustuston säännöt
- Apostillalla varustettu ulkomaisen perustajayrityksen rekisteröintitodistus tai kauppa-
rekisteriote
- Apostillalla varustettu pankin antama todistus asiakassuhteesta
- Apostillalla varustettu ulkomaisen yrityksen päätös edustuston perustamisesta Mosko-
vaan ja edustuston päällikön nimittämisestä
- Apostillalla varustettu perustajayrityksen antama päävaltakirja edustuston päällikölle
- Edustuston akkreditointilupa ja rekisteröintitodistus
- Hakemus leimasimen teettämisestä ja leimasimen kuvan hyväksymisestä
- Kopio edustuston päällikön passista
- Maksukuitit virallisten maksujen suorittamisesta
- Valtakirja valtuutetulle henkilölle (mikäli rekisteröintiä hoitaa toinen henkilö)

LIITE 3 Henkilökohtaista akkreditointia varten vaadittavat asiakirjat

(Hultin et al. 1997, 221)

- Anomus
- Kopio luvasta avata edustusto
- Tiedot akkreditoitavasta henkilöstä sisältäen tiedot koulutuksesta ja työhistoriasta
- Akkreditoitavan henkilön passikopio
- 2 valokuvaa (3x4 cm)
- Notaarin vahvistama kopio päävaltakirjasta edustuston päällikölle
- Valtakirja valtuutetulle henkilölle (mikäli rekisteröintiä hoitaa toinen henkilö)

LIITE 4 Osakeyhtiön yhtiöjärjestyksessä oltavat lain vaatimat asiat

(Venäjän osakeyhtiölaki 11 §)

1. Yhtiön toiminimi täydellisenä sekä nimilyhenne
2. Kotipaikka
3. Yhtiön tyyppi (avoin, AOA tai suljettu, ZAO)
4. Merkittäväksi annettavien osakkeiden määrä, nimellisarvo ja osakkeiden lajit (etuoikeutetut- ja tavanomaiset) sekä etuoikeutettujen osakkeiden tyypit
5. Kunkin osakelajin tuottamat oikeudet
6. Osakepääoman suuruus
7. Hallintoelinten rakenne, toimivalta ja päätöksentekomenettely
8. Yhtiökokouksen valmistelu- ja pitomenettely sekä luettelo asioista, jossa hallintoelimeltä vaaditaan päätökseen äänten määräänemmistön tai yksimielisyyden
9. Tiedot sivuliikkeistä ja edustustoista
10. Muut tässä laissa ja muissa federatiivisten laeissa edellytetyt seikat

LIITE 5 Yhtiökokouksen päätösvaltaan kuuluvat asiat

(Venäjän osakeyhtiölaki 48 §)

1. Yhtiöjärjestyksen ja yhtiöpääoman muuttaminen sekä uusitun yhtiöjärjestyksen vahvistaminen
2. Yhtiön uudelleenorganisoinnista tai lakkauttamisesta päättäminen sekä väliaikaisen ja lopullisen purkamistaseen vahvistaminen
3. Hallintoneuvoston jäsenten ja heidän määrän valitseminen sekä heidän valtuuksien ennakainen erottaminen
4. Ilmoitettujen osakkeiden nimellisarvon, määrän, lajin sekä näiden tuottamien oikeuksien määrittäminen
5. Osakepääoman korottaminen (mikäli ei kuulu hallintoneuvoston päätösvaltaan) ja alentaminen
6. Toimeenpanoelinten muodostuminen ja niiden ennakainen erottaminen (mikäli ei kuulu hallintoneuvoston päätösvaltaan)
7. Revisiokomission jäsenten valitseminen ja näiden valtuuksien ennakainen lopettaminen
8. Tilintarkastajan, tilinpäätöksen, taseen ja tuloslaskelman vahvistaminen sekä voiton/tappion vahvistaminen/jakaminen.
9. Yhtiökokouksen pitomenettely
10. Ääntenlaskentatoimikunnan jäsenten valitseminen ja heidän ennakainen erottaminen
11. Osakkeiden jakaminen ja yhdistäminen
12. Sellaisen oikeustoimen hyväksymismenettely, jossa on kyseessä asianosaisuus
13. Suurten liiketoimien hyväksyminen
14. Merkittävien osakkeiden hankkiminen ja lunastaminen
15. Osallistuminen holding-yhtiöihin, finanssi- ja teollisuusryhmiin ja muihin kaupallisiin yhteenliittyimiin
16. Yhtiön elinten toimintaa säätelevien sisäisten asiakirjojen vahvistaminen

LIITE 6 Hallintoneuvoston toimivalta

(Venäjän osakeyhtiölaki 65 §)

1. Yrityksen ensisijainen toimintasuuntien määrittely
2. Varsinaisen yhtiökokouksen ja ylimääräisen yhtiökokouksen koollekutsuminen (lukuun ottamatta ylimääräisen kokouksen koollekutsumista sitä vaativien henkilöiden toimesta)
3. Yhtiökokouksen asialistan vahvistaminen
4. Yhtiökokoukseen osallistumaan oikeutettujen osakkeenomistajia koskevan luettelon laatimispäivämäärän määrittäminen ja muut tehtävät, jotka kuuluvat hallintoneuvoston toimivaltaan ja yhtiökokouksen järjestelyyn sekä toteuttamiseen
5. Osakepääoman korottaminen laskemalla lisäosakkeita (mikäli asia on määrätty yhtiöjärjestyksessä hallintoneuvostolle) ja obligaatioiden sekä arvopapereiden liikkeelle laskeminen yrityksen toimesta
6. Yrityksen omaisuuden markkina-arvon määrittäminen (yhtiöjärjestyksen ja lain määräysten mukaisesti)
7. Yrityksen liikkeelle laskemien osakkeiden, obligaatioiden ja muiden arvopapereiden hankkiminen (lain ja yhtiöjärjestyksen edellyttämässä tapauksissa)
8. Yrityksen toimeenpanevan elimen muodostaminen, sen ennakoinen erottaminen (jos yhtiöjärjestys on valtuuttanut tehtävän hallintoneuvostolle)
9. Suositusten laatiminen yrityksen revisiokomission (tilintarkastustoimikunnan) jäsenille maksettavien palkkioiden ja korvausten määrästä sekä tilintarkastajan palveluista maksettavan maksun suuruuden määrittäminen
10. Osakkeista maksettavan osingon suuruutta ja maksujärjestelyä koskevat suositukset
11. Yrityksen vararahaston ja muiden rahastojen käyttäminen
12. Yrityksen sisäisten asiakirjojen vahvistaminen (jotka kuuluvat hallintoneuvostolle)
13. Sivuliikkeiden perustaminen ja edustustojen avaaminen

Hallintoneuvostoon kuuluvia asioita ei voida siirtää yrityksen toimeenpanevan elimen ratkaistavaksi (Venäjän osakeyhtiölaki 65 § 2. kohta).

LIITE 7 Yhtiön rekisteröintiin tarvittavia asiakirjoja

(Tiri 2007, s. 225)

- Perustajien kirjallinen anomus yhtiön rekisteröinnistä ja merkitsemisestä valtiolliseen yhtiörekisteriin
- Alkuperäinen ja lisäksi apostillalla varustettu yhtiöjärjestys
- Maksutodistus osakepääoman maksusta (vähintään puolet oltava maksettuna rekisteröintiin mennessä)
- Maksukuitit virallisten maksujen suorittamisesta (valtiollinen rekisteröintimaksu)

- Paikallisten viranomaisten lupa (mikäli yhtiö perustetaan muualle kuin Moskovaan)
- Lupa harjoittaa liiketoimintaa (luonnolliselle henkilölle)
- Kopio ulkomaisen henkilön passista (kun perustajana luonnollinen, ulkomainen henkilö)

- Apostillalla varustettu pankin antama todistus/suosituskirje asiakassuhteesta
- Apostillalla varustettu ulkomaisen perustajayrityksen kaupparekisteriote
- Apostillalla varustettu ulkomaisen yhtiön päätös yrityksen perustamisesta Venäjälle tai vastaavasti perustamiskokouksen pöytäkirja
- Apostillalla varustettu perustajayrityksen antama valtakirja henkilölle, joka edustaa yritystä

- Perustamissopimus (jos useampi kuin yksi perustaja)
- Venäläisten yritysten perustamisasiakirjat (jos perustajana on myös venäläinen yritys)
- Asiantuntijoiden lausunnot (joissakin tapauksissa)
- Todistus nimen tarkistamisesta ja varaamisesta
- Rekisteröintikortti, joka on perustajien tai valtuutetun henkilön täyttämä ja vahvistama

LIITE 8 Luettelo toimialoista, jossa tarvitaan lisenssiä

(Tiri 2007, s. 226)

- Räjähdyksen ja paloherkän, kemiallisesti vaarallisen tuotannon suunnittelu, rakentaminen, käyttö ja korjaus
- Kemiallisten laitteiden tuotanto sekä asennus
- Kaivos- ja vuoriteollisuuden käyttö, tuotanto, asennus sekä korjaus
- Paine kattiloiden, -putkistojen, -astioiden suunnittelu, rakennus, asennus ja käyttö
- Öljy ja kaasuteollisuuslaitteiden käyttö, säilyttäminen, tuotanto, asennus ja korjaus
- Geologisen tutkimuslaitteiston käyttö, tuotanto, asennus ja korjaus
- Sähkö- ja lämpöenergian tuotanto, siirto, jakelu ja toimintakunnon huolto sekä asennustyöt
- Aseiden valmistus ja myynti
- Arvioimistoiminta
- Rakennusten ja rakennuslaitteiston suunnittelu ja rakennus
- Rakennusmateriaalien ja rakenteiden tuotanto
- Paikallisten historiallisten ja kulttuuristen merkkien tutkimus ja entisöinti
- Viljatuotteiden (kuten jauhojen, ryyrien, leivän, leipätuotteiden, makaronien) ostos, säilytys ja myynti
- Sairaanhoidon-, farmaseuttien- ja lääketeollisuus, proteesi- ja ortopediset palvelut, sairaanhoidon- ja lääketuotteiden valmistus, säilytys sekä jakelu, sairaanhoidotekniikan, valmistus, jakelu ja tekninen huolto
- Eläinlääketieteellinen toiminta
- Matkustajien ja kuomien merikuljetus sekä rahtaus
- Matkanjärjestäjä ja matkatoimistoiminta
- Tupakkatuotteiden valmistus
- Kuorma-autojen, erityiskuljetusvälineiden ja linja-autojen vähittäismyynti
- Siirrot ja kuljetukset sekä huolto ja agenttitoiminta sisävesiliikenteessä
- Kaupunkien sekä muiden asuma-alueiden teknisten infrastruktuurien käyttö
- Kivennäis- ja juomaveden valmistus sekä pullotus ja tukkukauppa
- Kiinteistövälitystoiminta
- Kasinojen perustaminen
- Kustannus- sekä painotoiminta
- Koulutus ja opetustoiminta
- Elokuvien ja filmien julkinen esittäminen
- Urheilu- ja harrastuskalastustoiminta
- Maksulliset juridiset palvelut
- Maksullinen työnvälitystoiminta ei-valtiollisille organisaatioille
- Paikallisten arpajaisten organisointi
- Häiden, hautajaisten jne. tilaisuuksien järjestäminen
- Panttaustoiminta

LIITE 9 Teemahaastattelun runko

- 1 Taustatietoja antavia kysymyksiä.
 - Työhistoria, nykyinen ala ja työnkuva
 - Kokemus Venäjän kaupasta / liiketoiminnasta Venäjällä
- 2 Venäjän liiketoimintaympäristö.
 - Miten kuvailisit Venäjän liiketoimintaympäristöä?
 - Yleisesti
 - haasteet, ongelmat, mahdollisuudet
 - Lainsäädännön alueella
 - Yritystoiminnan ja yrityslainsäädännön alueella
 - Rajavastuuyhtiölaki
 - Osakeyhtiölaki
 - liiketoimintakulttuuri
- 3 Operaatiomuodot.
 - Operaatiomuodon valintaan vaikuttavia seikkoja?
 - Yritys vai edustusto?
 - millainen vaihtoehto on valmisyhtiön ostaminen?
 - Minkälaisia erityispiirteitä liittyy venäläiseen yhtiöön?
 - eroja Suomeen
 - perustamisessa
 - hallinnossa
 - verotuksessa ja kirjanpidossa
 - ongelmakohtia
 - huomioitavia seikkoja
- 4 Yhtiön perustaminen.
 - Minkälaisia erityispiirteitä liittyy yhtiön / edustuston perustamiseen Venäjälle?
 - rekisteröinti
 - viranomaiset
 - perustamistoimenpiteet
 - aika ja maksut