



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Linda Rauhala

TYTÄRYRITYKSEN PERUSTAMINEN VIROON

Liiketalous
2016

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Linda Rauhala
Opinnäytetyön nimi	Tytäryrityksen perustaminen Viroon
Vuosi	2016
Kieli	suomi
Sivumäärä	58 + 1 liite
Ohjaaja	Leena Pommelin-Andrejeff

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tytäryrityksen perustaminen Viroon. Työn tarkoituksena oli tutkia, mitä yrittäjän tulee ottaa huomioon perustettaessa tytäryritystä tähän liiketoimintaympäristöön. Lisäksi tutkittiin, millaisia haasteita yritys saattaa kohdata hankkeen perustusvaiheessa. Tämä työ laadittiin toimeksiantona pohjoissatakuntalaiselle yritykselle, jonka vakaana tarkoituksena on perustaa tytäryritys Viron pääkaupunkiin Tallinnaan.

Tämä opinnäytetyö koostuu kolmesta eri osa-alueesta, jotka ovat työn johdanto, teoria ja empiirinen tutkimus. Opinnäytetyön teoriapohja jaettiin kolmeen pääteemaan: kansainvälistymiseen, Viron liiketoimintakulttuuriin ja Viron yritystoimintaan. Tämän teoriapohjan avulla haluttiin tarjota kattavasti tietoa suoritettavaa tutkimustyötä varten.

Työn empiirinen osuus koostuu kahdesta pääluvusta, jotka ovat tutkimuksen suunnittelu ja tutkimustulokset. Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus ja tiedonkeruumenetelmäksi muotoutui teemahaastattelu. Työn teemahaastattelukysymykset ovat nähtävissä työn ensimmäisessä liitteessä. Tutkimuksessa haastateltiin kolmea asiantuntijaa Viron liiketoimintaympäristöstä. Haastattelut suoritettiin marraskuun lopussa ja joulukuun alussa vuonna 2015.

Tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta löytyvät tämän opinnäytetyön viimeisestä luvusta. Tutkimuksessa selvisi, että yrityksen tulee tutkia huolellisesti kohdemarkkinoita ja kysyntätilannetta. Yrityksen tulee olla selvillä siitä, millaiset kaupantekotavat, lainsäädäntö ja verotus maassa vallitsevat. Tutkimuksen mukaan Viro ja Suomi ovat liiketoimintakulttuuriltaan ja yritystoiminnaltaan samankaltaisia, mutta merkittäviä eroavaisuuksiakin löytyy.

Avainsanat	kansainvälistyminen, tytäryritys, tytäryrityksen perustaminen, Viro
------------	---

ABSTRACT

Author	Linda Rauhala
Title	Starting a Subsidiary in Estonia
Year	2016
Language	Finnish
Pages	58 + 1 Appendice
Name of Supervisor	Leena Pommelin-Andrejeff

The topic of this thesis is Starting a Subsidiary in Estonia. The aim of this project was to survey what an entrepreneur should take into consideration when starting a subsidiary in this business environment. Also, another aim was to investigate what kinds of challenges an enterprise might face while starting the process. This thesis was commissioned by an enterprise from the area of North Satakunta. The aim of the enterprise is to start a subsidiary in Tallin, the capital city of Estonia.

This thesis consists of three different sections which are: introduction, theoretical study and empirical study. The theoretical base is divided into three main topics: internationalization, the business culture of Estonia and entrepreneurship in Estonia. This theoretical study aims to provide extensive information for the empirical study.

The empirical study consists of two main chapters. The first chapter describes the planning and preparing of the survey. The second chapter analyzes the results of the research. In this thesis qualitative research was used as the research method and the study material was gathered using theme interviews. The questions of the theme interviews can be found at the end of this thesis. The results of the survey are based on the theme interviews which were carried out with three experts. The interviewees in this study were specialists in the business environment of Estonia. The interviews were held at the end of November and the beginning of December in 2015.

The conclusions and the reflections can be found in the last chapter of this thesis. From the results of this study it can be concluded that an enterprise has to do careful research of the market area before entering it. They have to know whether there is demand for the product or service, and what kind of business culture the specific market area has. The study survey reveals that Finland and Estonia have similarities when it comes to business culture and entrepreneurship.

Keywords	internationalization, subsidiary, starting a subsidiary, Estonia
----------	--

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Työn tavoite ja tutkimuskysymyksen esittely.....	6
1.2	Tietoa yrityksestä.....	6
1.3	Työn rakenne.....	7
2	KANSAINVÄLISTYMINEN.....	9
2.1	Syyt kansainvälistymiseen.....	10
2.2	Riskit ja haasteet kansainvälisessä liiketoiminnassa.....	12
2.3	Tytäryritys operaatiomuotona.....	14
2.4	Kansainvälistymissuunnitelma.....	16
2.4.1	Yrityksen kohdetuote tai palvelu.....	16
2.4.2	Markkina-analyysi.....	17
2.4.3	Asiakasanalyysi.....	18
2.4.4	Kilpailija-analyysi.....	18
2.4.5	Resurssi- ja osaamisanalyysi.....	19
3	VIRON LIIKETOIMINTAKULTTUURI.....	21
3.1	Liikeneuvottelut ja -tapaamiset.....	22
3.2	Viron kilpailuvaltit kansainvälisillä markkinoilla.....	23
3.2.1	Verorakenne.....	23
3.2.2	Kustannustaso.....	24
4	YRITYSTOIMINTA VIROSSA.....	26
4.1	Yhtiömuodot.....	26
4.1.1	Rajavastuuyhtiö, osäühing OÜ.....	26
4.1.2	Osakeyhtiö, aktsiaselts AS.....	27
4.1.3	Avoinyhtiö, täisühing TÜ.....	28
4.1.4	Kommandiituyhtiö, usaldusühing UÜ.....	29
4.1.5	Ulkomaisen liikeyhteisön sivuliike, eesti filiaal.....	30
4.1.6	Yrittäjänä toimiva luonnollinen henkilö, füüsilisest isikust ettevõtja FIE.....	30

4.2	Verotus Virossa.....	31
4.2.1	Henkilöverotus	31
4.2.2	Yhteisöverotus	31
4.2.3	Arvonlisävero	32
4.3	Toimilupa.....	33
4.4	Kilpailuoikeus	34
4.5	Kirjanpito	34
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	36
5.1	Teoreettinen viitekehys	36
5.2	Tutkimusmenetelmät.....	38
5.3	Tiedonkeruumenetelmän valinta.....	39
5.4	Empiirisen tutkimuksen suunnittelu	39
5.5	Haastattelurungon esittely.....	41
6	TUTKIMUSTULOKSET	43
6.1	Kansainvälistyminen.....	43
6.2	Riskit ja haasteet Viroon kansainvälistyessä	44
6.3	Viron liiketoimintakulttuuri	45
6.4	Edut Viron markkinoilla	46
6.5	Neuvoja yritykselle, joka suunnittelee tytäryhtiön perustamista Viroon	47
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	49
7.1	Keskeisimmät johtopäätökset ja teoriakytkökset.....	49
7.2	Tutkimuksen luetettavuus	52
7.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	53
7.4	Opinnäytetyön arviointi	54

LIITTEET

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1. Työn teoreettinen viitekehys..... 37

LIITELUETTELO

LIITE 1. Haastattelurunko

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii pohjoissatakuntalainen konealan yritys. Työ pohjautuu toimeksiantajan tarpeeseen saada luotettavaa ja kattavaa tietoa tytäryrityksen perustamisesta Viroon. Toimeksiantajan aikomuksena on perustaa yrityksen toimipiste Tallinnaan, Viroon.

Opinnäytetyöprosessi alkoi kesäkuun puolessa välissä, jolloin toimeksiantaja ja työn laatija kävivät läpi työn sisältöä ja yrityksen tarpeita. Toimeksiantajayrityksen toiveena oli selvittää raskaskonealan markkinoita Virossa. Tämän kaltainen markkinatutkimus koitui kuitenkin hyvin haasteelliseksi aiheeksi selvittää ja toteuttaa selkeäksi kokonaisuudeksi, joten aihetta päätettiin muovata sopivammaksi yrityksen tarpeisiin nähden. Lopulta toimeksiantaja ja työn laatija päättivät, että opinnäytetyön aiheeksi tulee tytäryrityksen perustaminen Viroon.

Aihe on hyvin ajankohtainen ja tärkeä, sillä viime vuosien aikana suomalaisyritysten etabloituminen Viroon on kasvanut huomattavasti. Suuresta kiinnostuksesta huolimatta moni suomalainen perustaa yritystoiminnan Viroon liian vähäisin tiedoin. Todellisuudessa harva Virossa aloittava yrittäjä ei tiedä paljoakaan maan liiketoimintakulttuurista, yrityksen perustamisesta, verotuksesta, lainsäädännöstä ja kirjanpidosta. Useiden suomalaisten yritysten toiminta Virossa on jäänyt kesken tai ainakin yrityksen vuosikertomus on jäänyt tekemättä. Vain 2 704 suomalaisyritystä on Viron kaupparekisterin mukaan esittänyt vuosikertomuksen vuodelta 2013. Tämän perusteella voidaan olettaa, että Viron yli 6 000 suomalaisyrityksestä vain vajaa puolet toimii aktiivisesti. (Seke 2015; Helsingin Sanomat 2014.)

1.1 Työn tavoite ja tutkimuskysymyksen esittely

Työn tavoitteena on toimia oppaana toimeksiantajayritykselle perustettaessa tytäryritystä Viroon. Työn tarkoituksena on toimia yrityksen kansainvälistymissuunnitelman tukena Viroon etabloituessa. Tämän opinnäytetyön avulla yrittäjä ymmärtää mitä muun muassa kansainvälistyminen on, miten kansainvälistymisprosessi tulisi suunnitella ja mitä Viron liiketoimintakulttuuri pitää sisällään. Tämän selvityksen avulla yritys pystyy välttämään pahimmat kompastuskivet, joihin aloittava yritys usein kohtaa.

Työn tutkimusongelmat voidaan tiivistää seuraavanlaisesti:

1. Mitä yrittäjän tulee huomioida perustaessaan tytäryhtiötä Viroon?
2. Minkälaisia haasteita yritys saattaa kohdata perustaessaan tytäryhtiötä Viroon?

Näihin kysymyksiin pyritään vastaamaan työn teoreettisen osuuden ja suoritettavan tutkimuksen pohjalta.

1.2 Tietoa yrityksestä

Tämä opinnäytetyö suoritetaan toimeksiantona konealan yritykselle, joka haluaa saada luotettavaa tietoa kansainvälistymisen tueksi. Työn tarkoituksena on opastaa yritystä, joka suunnittelee kansainvälistymistä ja siirtymistä Viroon.

Työn toimeksiantajana toimii konealan yritys, joka perustettiin vuonna 2007 Pohjois-Satakunnassa. Yritys oli perustettaessa Suomen ensimmäisiä raskaskonevuokraamoja, ja vuonna 2012 yritys ryhtyi vuokraustoiminnan lisäksi myymään koneita. Vuodesta 2013 asti yritys muutti nykyisiin toimitiloihin, jonka yhteydessä yritys aloitti konekorjaamotoiminnan. (Yrityksen toimitusjohtajan haastattelu, 2015.)

Nykyään toimeksiantajayritys toimii koneiden myynnin, vuokrauksen ja huoltokorjauksen saralla. Yrityksen konevalikoimaan kuuluvat kaivukoneet, pyöräkuormaajat, seulat, murskaimet, traktorit sekä erilaiset lisävarusteet ja työlaitteet.

Yritys toimii MacCloskey-merkkisten seulojen ja murskaimien sekä NC Engineering: in traktorilavettien maahantuojana. Toimeksiantajayritys toimii jälleenmyyjänä Hitachi-merkkisille maanrakennuskoneille, Merlo-maatalouskurottajille sekä Snowstar-merkkisille auroille ja harjoille. (Yrityksen toimitusjohtajan haastattelu, 2015.)

Toimeksiantajayritys kuuluu pienten ja keskisuurten yritysten ryhmään, sillä sen nimissä työskentelee tällä hetkellä viisi työntekijää ja kaksi alihankkijaa. Entuudestaan yrityksellä on ollut yksittäisiä kansainvälisiä myyntitapahtumia, esimerkiksi Venäjällä. Yrityksen uutena tavoitteena on ryhtyä kansainväliseksi toimijaksi, ja perustaa tytäryritys Viroon. Johdon mukaan tavoitteena on perustaa aktiivinen toimipiste seuraavan vuoden aikana. Tarkoituksena on, että tytäryrityksen toiminta, palvelut ja tuotteet ovat vastaavia kuin Suomessa sijaitsevan emoyhtiön. (Yrityksen toimitusjohtajan haastattelu, 2015.)

Kansainvälistyminen tuntuu yritykselle suurelta mutta kuitenkin realistiselta tavoitteelta. Kohdemaan valinta tuntui yritykselle luonnolliselta päätökseltä, sillä Viron markkinat kiinnostavat yrityksen johtoa. Viroon laajentuminen tuntuu toimeksiantajalle kotoisalta vaihtoehdolta, sillä sen henkilöstöön kuuluu virolainen työntekijä. (Yrityksen toimitusjohtajan haastattelu, 2015.)

1.3 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö jaetaan seitsemään eri pääkappaleeseen. Opinnäytetyö sisältää kolme teorialukua, joissa syvennyttään opinnäytetyössä käsiteltävään aiheeseen. Teoriaosuuden tarkoituksena on antaa tutkijalle mahdollisimman kattava tietopohja toteutettavaa tutkimusta varten. Kolme viimeisintä lukua koskee työn empiiristä osuutta, tutkimustuloksia sekä saatuja johtopäätöksiä ja pohdintaa.

Ensimmäisessä luvussa, eli johdannossa tutustutaan opinnäytetyön taustoihin. Johdannossa on olennaista kartoittaa, miten tutkimuksen aihe on valittu. Lisäksi johdannossa tulee esitellä tutkimuskysymykset, joihin opinnäytetyö pyrkii vastaamaan. Johdannossa esitellään myös toimeksiantaja ja opinnäytetyön motiivi.

Opinnäytetyö sisältää mainitut kolme teorialukua. Ensimmäisessä teoriaosuudessa käsitellään kansainvälistymistä, yrityksen halua kansainvälistyä ja yrityksen kohtaamia haasteita. Koska työn aiheena on tytäryrityksen perustaminen, on olennaista, että teoriaosuudessa kerrotaan olennaista tietoa tytäryrityksestä ja sen toiminnasta. Menestyksekkään kansainvälistymisen kannalta tärkeää on laatia perusteellinen kansainvälistymissuunnitelma. Tähän tutustutaan ensimmäisen kappaleen viimeisimmässä osiossa.

Teorian toisessa kappaleessa tutustutaan Viron liiketoimintakulttuuriin. Luvussa käydään läpi, mitä Viron liiketoimintakulttuuri sisältää ja miten liikeneuvottelut yleisesti ottaen etenevät. Lisäksi kappaleessa kerrotaan, millaisia ovat Viron kilpailuedut kansainvälisillä markkinoilla.

Kolmannessa teorialuvussa perehdytään Viron yritystoimintaan. Aloittavan yrittäjän tulee tietää, mitkä ovat Viron yhtiömuodot, millaisia määräyksiä löytyy muun muassa kirjanpitoa ja kilpailuoikeutta koskien. Lisäksi tässä luvussa tarkastellaan Viron verorakennetta.

Työn teoriaosuuden jälkeen siirrytään empiriaan eli työn tutkimukseen. Empiirisen osuuden ensimmäisessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen toteutusta. Toisessa kappaleessa perehdytään haastattelujen pohjalta saatuihin tutkimustuloksiin. Opinnäytetyön viimeisessä luvussa kerrotaan tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja vastataan esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tässä luvussa tutkija suorittaa pohdinnan ja arvioinnin opinnäytetyöprosessistaan.

2 KANSAINVÄLISTYMINEN

Tässä kappaleessa tutustutaan kansainvälistymiseen ja syihin, jotka saavat yritykset lähtemään ulkomaan markkinoille. Tämän kappaleen tarkoituksena on myös kertoa riskeistä ja haasteista, joihin yrittäjä saattaa kohdata kansainvälistyessään. Lisäksi kappaleessa kerrotaan tytäryritystoiminnasta ja kansainvälistymisen suunnittelusta.

Äijö (2008, 41.) määrittelee kansainvälistymisen seuraavanlaisesti: ”Kansainvälistyminen on yrityksen kokonaisvaltainen oppimis- ja muutosprosessi, jonka tuloksena yritys laajentaa toimintaansa kansainvälisille markkinoille.” Kansainvälistyminen ei ole vain sarja erillisiä strategisia toimenpiteitä ja operaatioita. Kansainvälistymisprosessi heijastuu kaikkiin yrityksen osiin ja toimintoihin, jolloin johdolta ja henkilöstöltä vaaditaan paneutumista yritys- ja johtamiskulttuuriin, tiedon hallintaan, organisaation kyvykkyyteen, tuotantoon, innovaatioihin, logistiikkaan, rahoitukseen sekä myyntiin ja markkinointiin. (Äijö 2008, 41.)

Perinteisen pohjoismaisen näkemyksen mukaan kansainvälistyminen lähtee liikkeelle vähitellen yrityksen sitoutuessa kansainvälisiin operaatioihin ja laajentamalla ulkomaiseen asiakaskuntaan. Tämän kaltainen laajentuminen voi tapahtua uusissa maissa tai uusien asiakasryhmien kautta olettaen, että yritys laajentuu niille markkinoille, jotka ovat lähellä ja joista on helppo aloittaa. Vähitellen etenevä kansainvälistyminen toteutuu suomalaisten yritysten osalta usein toiminnan laajentumisella Ruotsiin, Viroon tai Venäjälle. (Ahokangas & Pihkala 2002, 15.)

Kansainvälisen toiminnan aloittaminen on pitkä ja monivaiheinen prosessi, jonka suunnitteluun on varattava paljon aikaa ja resursseja. Yrittäjän tulee huomioida, että kansainvälinen liiketoiminta eroaa kotimaassa käytävästä kaupasta monella tapaa. Huomioon otettavia eroja ovat muun muassa maan toimintatavat, kulttuuri ja arvot sekä kysyntä- ja tarjontatilanne. Markkinoiden seuranta, mahdollisuuksien tunnistaminen ja tulevaisuuden ennakointi parantavat yrityksen asemaa uudella markkina-alueella ja pienentävät riskien sekä uhkien syntymistä. Lisäksi huomiota tulee kiinnittää alueen poikkeavuuksiin verotuksessa ja juridisissa seikoissa. (Yrittäjät 2014; Yritys-Suomi 2015.)

Äijö (2008, 25-26.) on laatinut listan, jonka avulla yrittäjä voi havainnollistaa valmiutensa kansainvälistymisen aloittamiseen:

1. Onko yritysjohto henkisesti valmis kansainvälisen toiminnan aloittamiseen? Sopiiko kansainvälistyminen yritysfilosofiaan?
2. Tietääkö johto, mitä resursseja, osaamista ja tietoa kansainvälisen toiminnan aloittaminen vaatii, ja onko yritys valmis siihen?
3. Tunteeko yrityksen johto kohdemarkkinat riittävän hyvin, ja onko yrityksen tuotteille ja palveluille tarpeeksi kysyntää kyseisillä markkinoilla?
4. Tunteeko yritys ulkomaisen asiakkaiden tarpeet ja ostokäyttäytymisen sekä kilpailijat riittävän hyvin?
5. Ovatko yrityksen tuotteet tai palvelut selvästi parempia kuin markkinoilla jo olevat?
6. Hallitseeko yritysjohto tärkeimmät kansainvälistymistavat ja operaatiomuodot?
7. Hallitseeko yritysjohto tarvittavat myynti-, viestintä- ja jakelukanavat vientimarkkinoilla?
8. Tunteeko yritysjohto toiminnan riskit ja sudenkuopat: miten luetettavaa yrityksen tieto ja osaaminen on?
9. Osaako yritysjohto laatia menestyksekkään kasvu- ja kansainvälistymisstrategian sekä implementoida sen? (Äijö 2008, 25-26.)

2.1 Syyt kansainvälistymiseen

Pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymisen syyt löytyvät yleensä joko sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä. Sisäisillä tekijöillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi yrityksen ylimääräistä tuotantokapasiteettia, kansainvälisille markkinoille kelpavaa tuotetta tai muuta merkittävää kilpailuetua. Tällöin kansainvälistymisen syynä voi olla ”sattuma”, jonka seurauksena avautuu mahdollisuus toimia laajemmilla markkinoilla. Ulkoisilla tekijöillä tarkoitetaan muun muassa ulkomaisia tarjouspyyntöjä tai kotimaan huonoa tarjoustilannetta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 64.)

Monet eri syyt kannustavat yrityksiä kansainvälistymään. Usein syyt ryhmitellään työntö- ja vetotekijöihin. Työntötekijöillä tarkoitetaan erilaisia vaikeuksia kotimarkkinoilla, jotka pakottavat yrittäjää etsimään parempia mahdollisuuksia ulkomailta. Kotimarkkinoiden pienuus, vähäinen yrityksen ja myynnin kasvu sekä kova yritysten välinen kilpailu kuuluvat merkittävimpiin työntötekijöihin. Vetotekijät tarkoittavat houkuttelevia ja parempia mahdollisuuksia kansainvälisillä markkinoilla myös hyvin menestyville yrityksille. Vetotekijöihin kuuluvat muun muassa kansainvälisten markkinoiden kysyntä, sen koko ja kasvu. Kansainvälistymispäätökseen vaikuttavat tekijät ovat moninaisia ja usein yhdistelmä sekä työntöettä vetotekijöistä. (Äijö 2008, 38.)

Toisinaan taas päätöksen voidaan katsoa perustuvan ulkoa tulleeseen impulssiin, kuten ulkomailta tulleeseen lupaavaan kyselyyn tai tilaukseen. Välittömänä kansainvälistymisen motiivina saattaa olla kotimaassa tapahtuvan myynnin vaikeutuminen, kasvun hidastuminen, markkinoiden täyttyminen tai vastaavasti uusien mielenkiintoisten markkinoiden avautuminen tai syntyminen ulkomailla. Asiakkaan kansainvälistyminen sekä asiakkaan, toimittajan tai partnerin taholta tullut impulssi ja apu saattavat toimia kimmokkeena yrityksen kansainvälistymisen aloittamiselle. Usein kotimaisen asiakkaan kansainvälistyminen antaa yritykselle uskallusta ja mahdollisuuden kokeilla siipiään ulkomailla. Usein myös ulkomaisen asiakkaan tai kumppanin kasvaminen toimii vetoapuna etabloitumista harkitsevalle yritykselle. (Äijö 2008, 38-39.)

Yrityksen osaaminen ja johdon halu kansainvälistyä voi olla syy ulkomaisille markkinoille siirtymiseen. Yrityksen etabloitumista voidaan selittää erilaisilla erinomaisuustekijöillä, kuten tuotteen tai palvelun ainutlaatuisuudella, henkilöstön tuote- tai palveluosaamisella, kohdemarkkinoiden tuntemuksella tai markkinaosaamisella. Nämä tekijät harvoin toimivat päätekijöinä kansainvälistymisen aloittamisessa, mutta ne tekevät etabloitumisen helpommaksi ja tukevat kansainvälistä menestymistä. (Äijö 2008, 39.)

Kansainvälistymisen syyt lähtevät aina tarpeesta turvata yrityksen kasvu ja tulos. Kansainvälistyminen tuo mukanaan mahdollisuuden tasata ja lieventää kotimaassa

tapahtuvan kysynnän kausivaihtelua. Toisinaan yrityksen asiakkaat laajenevat ulkomaisille markkinoille, jolloin toimittajan on imagoinsa ja toimintansa kehittämiseksi seurattava asiakkaitaan. Joskus yrityksen luoma tuote on sellainen, että se saattaa sopia parhaiten aivan muunlaiseen ympäristöön, eikä Suomen markkinat ole tarpeeksi kattavat. (Äijö 2008, 39.)

2.2 Riskit ja haasteet kansainvälisessä liiketoiminnassa

Suomi on pienenä ja avoimena kansantaloutena erittäin riippuvainen yritysten viennistä ja kansainvälistymisestä. Pienet ja keskisuuret yritykset toimivat suuressa osassa talouden kehittämisessä, ja niiden merkitys esimerkiksi työllistämässä on huomattava. Pienille ja keskisuurille yrityksille kansainvälistyminen on kova haaste ja se vaatii yrityksiltä paljon erilaisia resursseja. Talouden globalisoituminen ja globaalikilpailu tuovat mukanaan haasteita mutta tarjoavat myös monia mahdollisuuksia. Globaalitalouden aiheuttamien muutoksien myötä Suomi ja suomalaiset yritykset ovat myös huomattavasti aiempaa haavoittuvaisempia. Yrityksiltä vaaditaan erityisesti kansainvälisen liiketoiminnan ja markkinoinnin osaamista. (Vahvaselkä 2009, 15.)

Riskiä kutsutaan odottamattoman tappion mahdollisuudeksi. Riskien hallinta on osa kansainvälisesti toimivien yritysten tavoitetta rajata riskit hyväksyttävälle, yritysten riskinkantokyvyn mukaiselle tasolle. Näin yrityksen toimintaympäristön muutosten ja kehityksen seuranta ja niiden vaikutusten arviointi yrityksen toimintaan muodostaa vahvan kilpailukeinon yritykselle ulkomaankauppatoiminoissa. (Pasanen 2005, 185.)

Kansainvälisen kaupan maksuehtoon ja rahoitukseen liittyviä riskejä ovat

- sopimusriski
- valuuttariski
- rahoitus- ja korkoriski
- ostajasta johtuvat kaupalliset riskit (maksuviiveet, luottotappio)
- ostajan maahan kohdistuva maariski
- vahinkoriski. (Pasanen 2005, 185.)

Kansainvälisen kaupankäynnin kaikissa vaiheissa tarvitaan selvitystä erilaisista riskeistä ja arvioita niiden todennäköisyydestä tulevissa kauppatahtumissa. Näitä vaihteita ovat suunnittelu, hinnoittelu, markkinointi, tarjous, sopimus, valmistus, toimitus, maksu ja takuu aika, toisin sanoen ulkomaankaupan toteutukseen liittyvä tapahtumaketju kokonaisuudessaan. (Pasanen 2005, 185.)

Riskienhallintakeinoja ovat muun muassa riskien välttäminen, vähentäminen, hajauttaminen, siirtäminen tai pitäminen omassa hallinnassa. Välttäminen on tehokkain tapa vähentää riskejä, mutta liiketoiminnan kannalta tämä ei aina ole tuloksekasta. Riskien vähentäminen saattaa rajoittaa liiketoimintaa tai suunnata sitä riskittämpiin kohteisiin. Riskien hajauttaminen merkitsee yksittäisen riskin toteuttamisesta aiheutuvan tappion vähentymistä esimerkiksi valitsemalla useita eri markkina-alueita, asiakkaita, toimialoja, tuotteita tai palveluja yhden yksittäisen tekijän sijaan. Samoin riskin siirtäminen toiselle osapuolelle voi olla varteenotettava tapa hallita riskiä. (Pasanen 2005, 185.)

Kansainvälistyvän yrityksen tulee pystyä arvioimaan mahdollisen tulevaan toimintaympäristöön liittyviä riskejä ja käyttämään avukseen tähän liittyviä asiantuntijapalveluita. Riskianalyysia kartoittaessa olisi hyvä lähteä liikkeelle arvioimalla maan taloudellista suorituskykyä. (Pirnes & Kukkola 2002, 99.)

Oikean sopimustekniikan harjoittaminen on tehokasta riskienhallintaa. Kun kauppasopimuksessa saadaan neuvoteltua yritykselle edulliset maksuehdot, valuutta, maksutavat, toimituslausekkeet ja muut ehdot, yritys voi esimerkiksi pankin kanssa neuvotella erimuotoisista riskien siirroista: remburssin avaamisesta, vahvistamisesta tai maksuajankohdasta, pankkitakauksista, perittävän maksutavasta, valuutta- ja korkosopimuksista tai rahoituksen järjestelyistä. (Pasanen 2005, 185, 186.)

2.3 Tytäryritys operaatiomuotona

Tytäryritystoimintaan liitetään usein termi FDI, eli Foreign Direct Investments, jolla tarkoitetaan suoria investointeja ulkomailla omistettaviin yksiköihin. Tytäryrityksen perustaminen on myös keino kerätä tietoa kohdemarkkina-alueesta ja yrityksen omien menestysedellytysten ja resurssien riittävydestä. Tytäryritystoiminnan aloittaminen liittyy yleensä yrityksen pitkän aikavälin suunnitelmaan markkinaosuuden kasvattamisesta kyseessä olevassa kohdemaassa. Joissakin kohdemaissa tytäryritys voi olla välttämätön ehto markkinoille pääsemiseksi. Tytäryrityksen toiminta ja rooli voi siis olla hyvin monipuolinen, ostotoiminnasta ja varastoinnista tuotekehitykseen, myynninedistämiseen, markkinointiin, myyntiin, huoltoon, tuotteiden kokoonpanoon, tuotantoon ja rahoituksen järjestämiseen. (Ahokangas & Pihkala 2002, 42; Karhu 2002, 205.)

Tytäryritys on aina oma juridinen yksikkönsä ja erillinen emoyhtiöstään. Tästä huolimatta Euroopan unionin alueella tytär- ja emoyhtiö luetaan yhdeksi kokonaisuudeksi. Tytäryritys on kuitenkin emoyhtiön kontrolloima, jos emon hallussa on vähintään puolet osakepääomasta tai äänivallasta. Ulkomainen tytäryritys toimii kohdemaan lainsäädännön alaisuudessa itsenäisenä yksikkönään. Yrityksen tulee ottaa huomioon, että Euroopan unionin alueella on maakohtaisia eroja koskien muun muassa perustamismuodollisuuksia ja osakeyhtiölain sisältöä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 42; Kananen 2010, 73.)

Emoyhtiön ja ulkomaisen tytäryrityksen suurimpia eroavaisuuksia löytyy muun muassa verotuksessa. Verotus vaihtelee maittain ja jokaisessa maassa on oma veroprosentti ja veroperusteet. Yrityksen tulee koordinoita verosuunnitteluaan sen suhteen, missä maassa yrityksen voitot tehdään, ja kuinka voitot kotiutetaan emoyhtiöön. (Ahokangas & Pihkala 2002, 42.)

Yrityksen käytännön toiminnan kannalta eroavaisuuksia voi syntyä henkilöstön johtamisessa. Ulkomaille lähetettyjen työntekijöiden osalta tulee huolehtia sosiaaliturvaan ja eläkkeisiin liittyvistä asioista. Tyypillisesti emoyhtiö hankkii tällaisille työntekijöilleen Suomen sosiaaliturvan ja eläkkeen hankkimalla niin sanotun lähetetyn työntekijän todistuksen Eläketurvakeskuksesta. Ulkomaisten, eli paikall-

listen, työntekijöiden suhteen toimitaan kohdemaan lainsäädännön mukaisesti, jolloin emoyhtiön tulee tietää, miten kohdemaan lainsäädäntö poikkeaa kotimaan vastaavasta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 42.)

Ulkomaisen tytäryrityksen perustaminen on strateginen päätös, jonka tulee perustua yrityksen pitkän aikavälin tavoitteisiin ja strategiaan. Tytäryrityksen tavoitteena on tuottaa lisäarvoa yrityskokonaisuudelle, vaikka usein perustamisen jälkeen tytäryritykseltä vie aikaa saavuttaa taloudellisesti kannattava toiminnan taso. Jos ulkomainen tytäryritys perustetaan alusta alkaen itse, toiminta voidaan kehittää ja rakentaa juuri sellaiseksi kuin halutaan, juuri oman toimintakonseptin mukaisesti. Samalla yritys saavuttaa paikallisen toiminnan edut ja imagon, suhteet kotimaan asiakkaisiin ja sitä myöden suoran informaatiokanavan asiakkaisiin. Tytäryritys voi mahdollisesti saada useissa maissa paikallisia etuja, kuten investointiavustuksia ja verohelpotuksia, tai tytäryrityksen avulla pystytään välttämään paikallisen kaupan esteitä kuten tuontitulleja ja muita lisäkustannuksia. (Ahokangas & Pihkala 2002, 43.)

Ulkomaisen tytäryrityksen perustaminen on kallista ja ammattitaitoa vaativaa. Yritystoiminnan aloittaminen pitää sisällään yrityksen perustamisen, rahoituksen, investointien ja kannattavuuden arvioinnin, henkilöstön rekrytoinnin, toimitilojen ja tarvittavien koneiden sekä erilaisten tärkeiden palveluiden hankkimisen. Ulkomaille etabloituneen yrityksen on hyvä hankkia erilaisia paikallisia palveluita, kuten kirjanpitoa, tilintarkastusta ja lakiasianpalveluja helpottaakseen alkavaa yritystoimintaansa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 44.)

2.4 Kansainvälistymissuunnitelma

Kansainvälistymissuunnitelma on monivaiheinen prosessi, joka vaatii yritykseltä paneutumista ja syvällistä tutkimusta. Tässä osiossa kansainvälistymissuunnitelma on jaettu eri osiin, jotka ovat yrityksen kohdetuote tai palvelu, markkina-analyysi, asiakasanalyysi, kilpailija-analyysi ja resurssianalyysi. Pureutuessaan jokaiseen tekijään, yritys pystyy luomaan toimivan ja menestyksekkään suunnitelman etab-
loituselle.

2.4.1 Yrityksen kohdetuote tai palvelu

Tuotekonseptin kartoittamisen tarkoituksena on selvittää, miten markkinoille saadaan kilpailukykyinen tuotetarjonta, eli tarjooma. Yrityksen tarjooma voi olla idea, käsite, fyysinen tavara, palvelu, asia, henkilö, organisaatio tai mitä tahansa muuta, millä on mahdollisuus tyydyttää kuluttajan tarpeita. Yrityksen tarjooma voidaan ryhmitellä karkeasti neljään eri tyyppiin:

1. fyysinen tavara ilman palvelukomponenttia
2. fyysinen tavara ja sitä tukeva oheispalvelu
3. palvelu, johon ohessa kuuluu fyysinen tavara
4. palvelu ilman merkittävää fyysistä tavarakomponenttia. (Vahvaselkä 2009, 183; Äijö 2008, 240-242.)

Yrityksen tulee valita kansainvälisille markkinoille sellaiset tuotteet ja palvelut, joilla se voi saavuttaa parhaan mahdollisen myynnin. Kansainvälinen ylivoimainen asiakashyöty voi perustua tuote- tai palveluominaisuuksiin, kuten niiden laatuun, kestävyYTEEN, luotettavuuteen ja helppokäyttöisyyteen. Asiakkaan näkökulmasta katsottua tuote on se hyötykokonaisuus, jonka tehtävänä on tyydyttää asiakkaan tarpeet ja toiveet. Asiakaskeskeiset lähtökohdat kansainvälisen markkinoinnin suunnittelussa ovat asiakkaan tarve ja hyötyodotukset, joihin vaikuttavat muun muassa kulttuurierot. (Äijö 2008, 241; Vahvaselkä 2009, 183.)

Tuotetta voidaan kuvailla kerroksellisena kokonaisuutena. Ydintuotteella tarkoitetaan tarvetta ja hyötyä, jota asiakas tavoittelee. Lisäedut ovat ydintuotteeseen sisältymättömiä tavarain tai palvelun osia, kuten takuu, asennus, rahoitus tai vakuus,

joilla pyritään erottumaan positiivisesti kilpailevista tuotteista, madalletaan asiakkaan ostokynnystä ja luodaan asiakkaalle merkittävää lisäarvoa. Ydintuotteen ja lisäetujen kokonaisuus muodostaa toiminnallisen tuotteen. Tuotteeseen liittyy erilaisia arvoja, jotka liittyvät tuotteen kuluttajiin. Tuotteen kaupallistamisvaiheessa siihen lisätään mielikuvakerros eli nimi, merkki, symboli tai muotoilu, jolla tuote erottuu kilpailijoista. Palvelutuote muodostuu ydinpalvelusta, joka täyttää asiakkaan tarpeen ja toiveet. Palvelutuotteeseen sisältyy myös lisäpalveluita, jotka ovat välttämättömiä ydinpalvelun tuottamiseksi. Lisäksi palveluun voi sisältyä tukipalveluita, jotka eivät ole välttämättömiä, mutta ne lisäävät palvelun laatua. Tuotepalvelut ovat myytävän tuotteen ympärille rakennettuja välttämättömiä tai täydentäviä palveluita, joita ei voi ostaa erikseen. (Vahvaselkä 2009, 183.)

2.4.2 Markkina-analyysi

Markkina-analyysissä pyritään arvioimaan kokonaismarkkinoiden koko, kehitys, koostumus ja kilpailutilanne. Kohdemarkkinoita valittaessa selvitetään myös esteet, jotka vaikeuttavat markkinoille pääsyä. Yleensä yritys joutuu arvioimaan markkinoiden kokoa käytettävissä olevien tilastojen tai markkinatutkimusten perusteella. Hyvin harvoin voidaan julkisista tilastoista laskea yhden tietyn tuotteen tai palvelun markkinoiden koko. Kun yritys on saanut luotettavan arvion kokonaismarkkinoista, on seuraavaksi arvioitava relevanttien markkinoiden koko. Relevantteilla markkinoilla tarkoitetaan sitä osaa kokonaiskysynnästä, joka kohdistuu juuri niihin tuotteisiin ja palveluihin, joita yritys tarjoaa. Viimeisenä tulee määrittellä, mikä voi olla yrityksen saavuttama osuus näistä markkinoista eli yrityksen kohdemarkkinat. (Äijö 2008, 105; Vahvaselkä 2009, 111.)

PESTEL-makrotoimintaympäristöanalyysi on mainio markkinoiden ja toimintaympäristön kartoitustyökalu, jolla voidaan kartoittaa makroympäristön poliittiset (political), taloudelliset (economic), sosiokulttuuriset (sociocultural) ja teknologiset (technological) tekijät. Yritys ei itse pysty vaikuttamaan makroympäristötekijöihin, mutta ne voivat vaikuttaa hyvin vahvasti yritykseen, luoden erilaisia haasteita ja uhkia toiminnalle. Usein analyysiin otetaan mukaan myös ekologiset (ecological) tai eettiset (ethical) ja juridiset (legal) tekijät, jolloin analyysiä kutsutaan

PESTEL-analyysiksi. Mikroympäristötekijät ovat yrityksen sisäisiä tai yrityksen lähitoimintaympäristötekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Sisäisiä tekijöitä ovat yrityksen ja johdon ominaisuudet ja resurssit. Lähitoimintaympäristötekijöitä ovat asiakkaat tavarantoimittajat, alihankkijat, jälleenmyyjät, jakeluportaat ja muut sidosryhmät jotka vaikuttavat kilpailutilanteeseen ja kilpailukykyyn. (Vahvaselkä 2009, 112-113, 160-161.)

2.4.3 Asiakasanalyysi

Asiakasanalyysia laatiessa yrityksen tulee kiinnittää huomiota muun muassa asiakasketjuun ja kuluttajien päätöksentekoprosessiin, asiakasominaisuuksiin ja asiakkaiden tarpeiden selvittämiseen. Yrityksen tulee perehtyä syvällisesti siihen, keitä yrityksen asiakkaat ovat. Yrityksen myynnin kannalta on ratkaisevan tärkeää tuntea loppukäyttäjä ja tämän tarpeet. Yrityksen on tunnettava koko asiakasketju ja päätöksenteko asiakasketjussa, jotta voidaan arvioida, kuka on ketjussa yrityksen pääasiakas. (Äijö 2008, 106-107.)

Yrityksen toiminnan määrittelyssä päätetään, minkälaisiin asiakkaisiin yritys keskittyy. Yrityksen on mielekästä panostaa vain asiakkaisiin, jotka arvostavat yrityksen tarjoamaa ylivoimaista asiakashyötyä niin, että se ratkaisee heidän ostopäätöksensä. Kohdeasiakkaiden määrittelyssä on keskeistä kuvata asiakkaiden tarpeita ja ostokäyttäytymistä. (Äijö 2008, 237.)

2.4.4 Kilpailija-analyysi

Kilpailu-analyysia tehdessä yrityksen tulee selvittää, minkä tyyppistä kilpailua se kohtaa kohdemarkkinoilla. Yrityksen kohtaama suora kilpailu tarkoittaa muita vastaavia tuotteita tai palveluita tarjoavia yrityksiä. Epäsuoralla kilpailulla tarkoitetaan erilaisia, vaihtoehtoisia tapoja ratkaista sama asiakkaan tarve. Jos yritys myy uutta innovaatiota, jolla ei ole suoria kilpailijoita, voivat vanhat ratkaisutavat ja vaihtoehdot muodostaa tärkeän epäsuoran kilpailun, jota on joskus vaikea voittaa. Toisinaan epäsuoraan kilpailuun kuuluvat samoista asiakkaista kilpailevat erilaiset käyttökohteet. Yrityksien tulee selvittää, minkälainen kilpailu on relevanttia: suora, epäsuora vai molemmat. Seuraavaksi tulee selvittää kilpailun määrä, raken-

ne ja taso. Kilpailijoiden määrän ja kilpailun rakenteen selvittämiseksi on tunnettava, miten paljon erikokoisia ja -tyyppisiä kilpailijoita markkinoilla toimii, mukaan luettuna paikalliset ja kansainväliset kilpailijat. Lisäksi tulee selvittää kilpailijoiden tunnettuus, resurssit, tuotteiden ominaisuudet ja laatu, sekä palvelut ja hinnat. (Äijö 2008, 102-103.)

2.4.5 Resurssi- ja osaamisanalyysi

Yrityksen kansainvälistymishankkeelle tulee laatia yksityiskohtainen resurssitarvesuunnitelma, jossa määritellään tarkasti yrityksen toiminnallisten resurssien tarve, taloudellisten resurssien kokonaistarve ja aikataulu sekä varmistetaan perustoimintojen edellyttämien resurssien riittävyys. Yrityksen kansainvälistymishankkeet edellyttävät pitkäjänteistä ja suunnitelmallista toteutusta koko organisaatiolta. Yritysjohdon keskeinen tehtävä on varmistaa, että yrityksellä itsellään ja koko kansainvälistymishankkeella on käytettävissä riittävät resurssit. (Vahvaselkä 2009, 130-131.)

Resurssi ja osaamisanalyysissä tutkitaan toimijoiden käyttämiä erilaisia resursseja, jotka voivat olla taloudellisia (raha), fyysisiä (koneet ja laitteet), inhimillisiä (ammattitaitoinen henkilöstö) teknologisia (tuotantoprosessi), yrityksen maineeseen (imago), organisatorisia (johtamisjärjestelmä) tai suhteita oikeisiin tietolähteisiin. Yrityksen resurssit voidaan jakaa karkeasti kahteen eri ryhmään; aineellisiin ja aineettomiin resursseihin. Aineellisia resursseja ovat esimerkiksi koneet ja laitteet, maa-alueet, rakennukset, raha ja polttoaineet. Tärkein aineellisiin resursseihin liittyvä tekijä on niiden omistus- tai käyttöoikeus. Aineettomien resurssien erityspiiri on, että niitä ei voi mitata määrässä vaan pikemminkin laadussa. Aineettomien resurssien laadun määrää se, kuinka hyvin ne ovat käytettävissä yrityksen strategiassa. Aineettomia resursseja ovat esimerkiksi tuotemerkit, patentit, tekijänoikeudet, mallisuoja, sopimukset, liikesalaisuudet, maine, verkostot, ammattitaito ja osaaminen sekä organisaation kulttuuri. (Ahokangas & Pihkala 2002, 93- 97.)

Resurssi- ja osaamisanalyysissä yrityksen tulee verrata jokaista resurssia ja osaamistekijää kansainvälisiin asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Jokaista yrityksen resurssi- ja osaamistekijää arvioidaan kysymällä, mitä vaatimuksia kansainvälinen menestys niille asettaa ja miten ne auttavat yritystä kansainväliseen menestykseen. Kunkin resurssi- ja osaamisalueen kohdalla tulee selvittää, mitkä seikat ja tekijät ovat vahvuuksia ja mitkä taas heikkouksia. Lisäksi tulee perehtyä siihen, mitä resurssi- ja osaamisalueita on kehitettävä ja vahvistettava, jotta kansainvälinen menestys varmistuisi. (Äijö 2008, 118-119.)

3 VIRON LIKETOIMINTAKULTTUURI

Toisessa luvussa perehdytään Viron liiketoimintakulttuuriin. Tämä pitää sisällään myös liikeneuvotteluissa ja -tapaamisissa esille tulevat tavat ja käytännöt. Luvun lopussa tutustutaan Viron kilpailuvaltteihin kansainvälisillä markkinoilla. Nämä tekijät houkuttelevat ulkomaalaisia yrityksiä sijoittamaan Viroon ja luomaan liiketoimintaa kyseisillä markkinoilla.

Viro on sijainniltaan ihanteellinen Länsi-Euroopan ja Itä-Euroopan sekä Venäjän ja Euroopan väliseen kaupankäyntiin. Viron on kielellisesti, maantieteellisesti ja kulttuurisesti lähellä Suomea, mutta silti niistä löytyy huomioon otettavia eroavaisuuksia. (Passport to Trade 2014)

Viron itsenäistymisen jälkeen valtio on omaksunut yhä enemmän länsimaalaisia tapoja ja arvoja sekä se on kehittänyt kaupankäyntikulttuuriaan. Aikaisemmin maan tavat ja käytänteet heijastuivat vahvasti Neuvostoliitosta, mutta nykyään Viron liiketoiminta on saanut vahvoja vaikutteita pohjoismaisesta kaupankäyntikulttuurista. (Passport to Trade 2014)

Virolaiset haluavat osoittaa olevansa menestyksekkäitä ja päteviä kaupankäyjiä. Liike-elämässä virolaiset ovat hyvin suoraviivaisia, he sanovat asiat asiallisesti suoraan ja hoitavat työt ajallaan. (Passport to Trade 2014)

Virolaiset ovat hyvin täsmällisiä ja he odottavat myös muiden toimivan sovitun mukaisesti. Virolaiset liikemiehet arvostavat, kun liikekumppanit saapuvat ajoissa ja mahdollisesti hieman vaadittua aikaisemmin tapaamisiin ja kokouksiin. (Passport to Trade 2014)

Suuri osa virolaisista puhuu sujuvasti venäjää toisena kielenään. Englanninkielen taito on Virossa yleisesti ottaen hyvä ja useat liikemiehet puhuvat moitteettomasti englantia. Kansainvälisessä kaupankäynnissä virallisena kielenä käytetään englantia ja kauppasopimukset tulee kääntää englanniksi. (Passport to Trade 2014)

3.1 Liikeneuvottelut ja -tapaamiset

Liikeneuvottelut ja -tapaamiset ovat Virossa usein hyvin muodollisia. Toimintatavoihin kuuluu, että korkeimmassa asemassa oleva ryhmän jäsen aloittaa tilaisuuden esittelyillä ja lyhyellä puheella. Tämän jälkeen vastavuoroisesti neuvottelukumppanien virka-asemaltaan korkeimmassa asemassa oleva lausuu kiitospuheen isännille ja esittelee itsensä ja oman tiiminsä. Virolaisessa liike-elämässä small-talk on lyhyttä ja yksinkertaista. (Passport to Trade 2014)

Puheenvuorot kokouksessa tulisi pitää täsmällisinä ja suoraviivaisina ja aggressiivista myyntipuhetta tulisi välttää. Aggressiivinen ja hyökkäävä puhetyyli koetaan loukkaavana, ja liikekumppani saattaa perääntyä kaupanteosta. Liikekumppanin luottamuksen saavuttaminen on tärkeää, ja hänelle tulee osoittaa, että pystyy pitämään annetut lupaukset. On tavanomaista, että saman asian tiimoilta käydään mahdollisesti useampia neuvotteluja ennen kuin päätös saadaan aikaiseksi. Tämä johtuu siitä, että virolaisessa työelämässä vallitsee hierarkia ja esimiehen sekä ylemmän tahon tulee hyväksyä tehtävä päätös. (Passport to Trade 2014)

Virolainen yrityskulttuuri on melko muodollista ja onkin tärkeää noudattaa vakiintuneita toimintatapoja käydessään liikeneuvotteluja virolaisen liikekumppanin kanssa. Tapaamiset ja neuvottelut on sovittava etukäteen ja kokouksen esityslista tulisi toimittaa neuvottelukumppanille hyvissä ajoin ennen kokousta. Virolaiset liikemiehet arvostavat, kun osa kokousmateriaaleista on käännetty viroksi, vaikka virolaiset osaavat puhua sujuvaa englantia. (Passport to Trade 2014)

Virossa statuksella ja on suuri merkitys, jonka takia liiketapaamisessa tulee käyttäytyä kunnioittavasti ylempiarvoisia kohtaan. Puhuteltaessa tulee käyttää henkilön tittelä ja sukunimeä, eikä etunimiä juuri käytetä liike-elämässä. Virossa liikekumppania tulee teititellä, ellei sinunkauppoja ole tehty. (Passport to Trade 2014; Susiluoto 2002, 21.)

Virolaiset liikemiehet käyttäytyvät usein hyvin varautuneesti ja muodollisesti, ja suoranainen tunteiden osoittaminen koetaan epäammattimaiseksi. Virolaisten liikemiesten kommunikointityyliä pidetään suorana, mutta samalla se on myös hie-

notunteista. Pyrkimyksenä on välttää vastapuolen nolaamista ja häpäisemistä sekä siitä mahdollisesti aiheutuvaa liikesuhteen vahingoittumista. (Passport to Trade 2014)

Yhteistä suomalaisten ja virolaisten liikemiesten välillä on sen sijaan tekninen lähestymistapa asioihin ja ongelmiin. Pehmeät arvot ja motivointi eivät kuulu vahvasti virolaiseen työelämään, mikä saattaa aiheuttaa ongelmia työnteossa. Yleisesti ottaen virolaiset ovat luotettavia sopimuskumppaneita, mutta esimerkiksi maksuajoissa tulee varautua lipsumisiin. (Susiluoto 2002, 21.)

3.2 Viron kilpailuvaltit kansainvälisillä markkinoilla

Viron useat ominaisuudet tekevät maasta houkuttelevan kohteen yrittäjien silmissä. Suurimpina vetovoimatekijöinä toimivat taloudelliset etuudet, kuten kevyt verotus ja matala kustannustaso.

3.2.1 Verorakenne

Viron verojärjestelmää pidetään hyvin yksinkertaisena ja läpinäkyvänä. Virossa yrityksiä verotus on melko kevyttä, mikä suosii liiketoimintaa ja työntekoa. Matalan verotuksen tavoitteena on saada maahan lisää investointeja ja tukea Viron kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla. Virossa on käytössä tasaveromalli, jonka mukaan henkilöitä verotetaan samalla veroprosentilla tuloista riippumatta. Hyvin pienet tulot on vapautettu ansiotuloverosta. (Järvinen 2005.)

Viron verojärjestelmän periaatteena on yritysten voitonjaon verotus. Tämän mukaan yrityksiltä ei peritä tuloveroa voittoa saataessa, jos voitot investoidaan yritykseen ja sen toiminnan kehittämiseen. Yritys maksaa veroa vain silloin, kun se jakaa voittoa osinkoina tai muuten. Jos voitot siirretään virolaiselta tytäryhtiöltä kotimaahan emoyhtiölle, maksetaan vero nettotuloista. (Järvinen 2005.)

Yritysverotuksessa Viron verokanta on Suomea edullisempi vielä Suomen yritysveron laskemisen jälkeenkin. Suurimpana erona on kuitenkin se, että Virossa yritysveroa maksetaan vain voitonjaosta ja muulloin sitä ei peritä. Samoin pääomatuoverotuksessa Viron verokanta on Suomea edullisempi. Maan verojärjestelmä

kannustaa investointeihin erityisesti yrityksiä, joilla on rajoitetut mahdollisuudet saada ulkopuolisia sijoittajia ja investointeja. Tähän ryhmään voidaan katsoa kooltaan pienet ja keski- ja suuret yritykset, vastaperustetut yritykset ja korkean riskin alalla toimivat yritykset. (Järvinen 2005.)

3.2.2 Kustannustaso

Viron teollisuuden kustannustasoa voidaan pitää noin 15 prosenttia matalampana kuin Suomessa. Vain harvalla Euroopan unionin jäsenmaista työvoimakustannukset ovat matalammat kuin Virossa. Matalien työvoimakustannusten maissa vaihtelevat eri alojen palkkakustannuksien välillä voi olla jopa kolmi- tai nelinkertaisia. Viron palkkapolitiikkaa pidetään hyvin liberaalina ja valtio on pyrkinyt mahdollisimman vähän puuttumaan yrityssektorin toimintaan. Viron valtion päätätävältä on rajoittunut minimipalkoista säätämiseen ja työlainsäädännön velvoitteiden täyttymiseen. (Järvinen 2005.)

Palkkatason nousu on ollut Virossa huomattavan nopeaa. Viron palkkatason kehitys on ollut selvästi nopeampaa kuin Suomessa. Palkkatason ei kuitenkaan oleteta saavuttavan Suomen tasoa lähiaikoina, vaikka erot pienenevätkin niin rahassa kuin ostovoimassa mitattuna. Vaikka maan yleinen palkkataso nousisi joka vuosi 3–4 prosenttia enemmän kuin Suomessa, kestäisi kuitenkin useamman vuosikymmenen, ennen kuin se saavuttaisi Suomen palkkatason. Euroopan unionin tilastovirasto Eurostatin mukaan vuonna 2014 työtunnin keskimääräinen hinta työnantajalle oli Virossa 9,8 euroa ja Suomessa 32,3 euroa. Vuosina 2013–2014 työtunnin hinta nousi Virossa 6,6 prosenttia ja Suomessa 1,3 prosenttia. Viron minimipalkka on maan lain mukaan 390 euroa, mutta moni virolainen ansaitsee tätä selvästi enemmän. Todennäköisesti Viro säilyttää palkkaetunsa Suomeen tai muihin Euroopan unionin maiden keskiarvoon nähden vielä pitkän aikaa, mutta alakohtaisia eroja tietenkin on. Eniten palkkojen ennustetaan nousevan julkisilla aloilla sekä rakennustuotannon, kaupan ja hotellitoiminnan keskuudessa. Palkka-kehitystä hidastavat inflaation voimistuminen ja yksityisten yritysten haluttomuus korottaa palkkoja. Yritysten näkökulmasta koveneva kilpailu vaatii kulujen matalana pitämistä. (Järvinen 2005; Taloustaito 2015.)

Palkkatason kehityksellä on merkittävä vaikutus myös maassa teetetävään ali-hankintaan. Kustannustasossa on luonnollisesti kysymys tuotannon kokonaiskustannuksista eikä pelkistä henkilöstökustannuksista syntyvistä menoista. Esimerkiksi huomattava osa maan tekstiiliteollisuutta on siirtynyt Virosta edullisempien tuotantokustannusten perässä Aasiaan ja muualle Eurooppaan. Edullisemmän kustannustason maita Euroopassa ovat esimerkiksi Latvia, Liettua, Bulgaria, Romania, Venäjä, Valko-Venäjä ja Ukraina. (Järvinen 2005.)

Mikäli Viron kulutus ja palkkakehitys pysyvät kohtuullisina, ei todennäköisemmin ole painetta hintojen nostoon. Hintakehitykseen vaikuttavat voimakkaasti myös Viron ulkopuoliset tekijät. Esimerkiksi öljyn markkinahinnan kohoamisen vaikutukset näkyvät Viron kuluttajahintojen kehityksessä. Virossa teollisuuden kustannustaso on noin 15 prosenttia alhaisempi kuin Suomessa. Vaikka palkkatason nousu on voimakasta ja nopeaa, säilyy kustannusetu Suomeen verrattuna vielä jonkin aikaa. (Järvinen 2005.)

4 YRITYSTOIMINTA VIROSSA

Luvussa neljä tutustutaan lähemmin Viron yritystoimintaan, joka pitää sisällään eri yhtiömuodot ja verotuksen. Viron lainsäädännöllisiä tekijöitä, kuten kirjanpitoa, toimilupaa ja sopimusoikeutta käsitellään tämän kappaleen lopussa.

4.1 Yhtiömuodot

Virossa on käytettävissä neljä eri yhtiömuotoa: rajavastuuyhtiö, osakeyhtiö, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö. Lisäksi yrittäjänä toimiva luonnollinen henkilö voi työskennellä elinkeinonharjoittajana. Virossa käytettävät yhtiömuodot vastaavat sisällöltään ja toimintatavoiltaan paljon suomalaisia yhtiömuotoja. (Koivuaho 2015)

4.1.1 Rajavastuuyhtiö, osaühing OÜ

Rajavastuuyhtiö (osaühing, OÜ), on yleisin ja suosituin pienten ja keskisuurten yritysten käyttämä yhtiömuoto Virossa. Kyseistä yhtiömuotoa Suomen laki ei tunne, mutta muualla Euroopassa rajavastuuyhtiö on hyvin yleinen. Luonteeltaan rajavastuuyhtiö on joustava organisaatio, jolloin yhtiön perustaminen sekä päätöksenteko ovat yksinkertaisempia kuin osakeyhtiössä. Yhtiötä perustettaessa minimiosuuspääoman tulee olla vähintään 2 500 euroa. (Tuokko 2015)

Rajavastuuyhtiön voi perustaa kokonaan yksi taho, ja sen hallituksessa voi toimia omistaja yksin. Hallituksen jäsentä kutsutaan Virossa nimellä Juhatuseliige, joka on yhtä aikaa hallituksen jäsen ja yhtiön toimitusjohtaja. Rajavastuuyhtiöllä on kaksi pakollista toimielintä; osakkaiden kokous (üldkoosolek) ja hallitus (juhatus), jossa voi olla yksi tai useampia jäseniä. Hallituksen tehtäviin kuuluu yhtiön varsinaiset hallintotehtävät, vastuu yhtiön jokapäiväisen liiketoiminnan piiriin kuuluvista asioista sekä yrityksen edustamisesta. (Novasigma 2015; Tuokko 2015)

Rajavastuuyhtiö eli osakkuusyhtiö perustetaan osakkaiden välisellä sopimuksella, jonka vähimmäissisältö on määritelty laissa. Sopimuksessa yhtiön osakkaat voivat sopia yhtiömiesten oikeuksista ja velvollisuuksista. Rajavastuuyhtiön voi perustaa yksi tai useampi henkilö. Perustajana voi toimia oikeustoimikelpoinen luonnolli-

nen henkilö tai oikeushenkilö, kuten esimerkiksi toinen rajavastuuyhtiö tai osakeyhtiö. Osakkaiden kansallisuudelle ei ole asetettu rajoituksia, mutta yhtiön hallituksen jäsenistä vähintään puolella tulee olla kotipaikka EU:n alueella. Yhtiöosuus on vapaasti luovutettavissa muille yhtiömiehille, mutta ulkopuolisille ta- hoille luovutettaessa muilla yhtiömiehillä on aina etuosto-oikeus. Yhtiömiehet ei- vät vastaa yhtiön sitoumuksista henkilökohtaisella omaisuudellaan, vaan vastuu rajoittuu yhtiöosuuden määrään. (Tuokko 2015; Stauffer, Forsback & Raam 1997, 27.)

Rajavastuuyhtiön perustamisesta tulee ilmoittaa yhtiön sijaintipaikkakunnan mu- kaan määräytyvään kaupparekisteriin (äriregerster). Rekisteröinnin myötä yhtiö saa oikeuden harjoittaa liiketoimintaa. Arvonlisäverollista liiketoimintaa harjoittavan yhtiön on lisäksi rekisteröitävä arvonlisäverovelvolliseksi. Yhtiöoikeudellisten asiakirjojen, kuten yhtiösopimuksen ja rekisteri-ilmoituksen tulee olla virolaisen notaarin oikeaksi todistamia eli notarisoituja. (Tuokko 2015)

Rajavastuuyhtiössä tilintarkastus on pakollinen vain jos kaksi seuraavista rajoista täyttyy; yhtiön liikevaihto on yli 2 000 000 euroa, taseen arvo 1 000 000 euroa ja työntekijämäärä keskimäärin 30 henkilöä tai enemmän. Toinen vaihtoehto on, että yksi seuraavista rajoista täyttyy; yhtiön liikevaihto on yli 6 000 000 euroa, taseen arvo 3 000 000 euroa ja työntekijämäärä keskimäärin 90 henkilöä tai enemmän. Tilintarkastajan tulee olla Virossa auktorisoitu tilintarkastaja tai tilintarkastusyhy- teisö. (Talousverkko 2014)

4.1.2 Osakeyhtiö, aktsiaselts AS

Osakeyhtiö (aktsiaselts, AS), on liikeyhteisö, jonka osakepääoma on jaettu osak- keiksi. Virossa toimiva osakeyhtiö vastaa suomalaista osakeyhtiötä. Mini- miosakepääoma yhtiössä on 25 000 euroa. Kaikki osakeyhtiöiden osakkeet on re- kisteröitävä Viron arvopaperirekisterissä arvo-osuusjärjestelmän puitteissa. Yhti- ön osakkeet ovat vapaasti luovutettavissa, ellei myyntiä ole yhtiöjärjestyksen lu- nastuslausekkeella rajoitettu. Yhtiön toiminta on aina julkista, jolloin siihen liittyy raportointivelvollisuus. Tämä yhtiömuoto on harvinaisempi ja lähinnä suuryritys- ten yhtiömuotona käytetty. (Tuokko 2015)

Osakeyhtiön perustamisasiakirjat ovat perustamissopimus ja yhtiöjärjestys. Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampi oikeustoimikelpoinen luonnollinen henkilö tai oikeushenkilö. Perustajien ja osakkaiden kansallisuudelle ei ole asetettu rajoitteita. Osakeyhtiöllä on kolme pakollista toimielintä: yhtiökokous (üldkoosolek), hallitus (juhatus) ja hallintoneuvosto (nõukogu). Yhtiökokoukset ovat varsinaisia tai ylimääräisiä, kuten Suomessakin. Mikäli yhtiössä on vain yksi osakas, yhtiökokousten pitäminen ei ole pakollista, vaan tämä voi tehdä yhtiökokouksen toimivaltaan kuuluvat päätökset niin sanotusti osakkeenomistajan päätöksinä. Hallintoneuvosto valvoo hallituksen toimia. Hallintoneuvoston suostumus vaaditaan yhtiön normaalista liiketoiminnasta poikkeaviin toimiin, kuten toisen yhtiön osakkeiden hankintaan ja kiinteistökaappoihin. Hallintoneuvostossa tulee olla vähintään kolme jäsentä. (Tuokko 2015; Stauffer ym. 1997, 57.)

4.1.3 Avoinyhtiö, täisühing TÜ

Avoimessa yhtiössä (täisühing, TÜ), toimii kaksi tai useampi yhtiömies, jotka toimivat yhteisellä toiminimellä. Yhtiömiehet vastaavat yhtiön velvoitteista yhteisvastuullisesti koko omaisuudellaan. Avoimen yhtiön yhtiömiehinä voivat olla sekä luonnolliset henkilöt että oikeushenkilöt, esimerkiksi toinen yhtiön. Valtio tai paikallishallinto ei voi toimia yhtiömiehenä. (Stauffer ym. 1997, 15.)

Avoimen yhtiön toiminimeen tulee sisältyä yhtiömuotoa osoittava liite ”täisühing” tai sen lyhenne ”TÜ”. Toiminimen tulee erottua muista rekisteriin merkityistä toiminimistä. Avoimen yhtiön kotipaikka on se paikka, josta yhtiötä johdetaan tai se paikka, jossa yhtiö toimii. Sijaintipaikka määritellään yhtiösopimuksessa. (Stauffer ym. 1997, 15.)

Avoimen yhtiön yhtiösopimuksen tulee sisältää tiedot yrityksen toiminimestä ja sijaintipaikasta, toimialasta, yhtiömiesten omaisuuspanosten suuruudesta ja muista laissa pakolliseksi säädettyistä ehdoista. Yhtiömiehet voivat sopia yhtiösopimuksessa myös muista ehdoista, mutta sopimuksessa tulee aina soveltaa lain määräyksiä. Yhtiösopimukseen tulee määrittää tarkasti tiedot koskien yhtiön tilikautta, yhtiömiesten henkilötietoja ja henkilökohtaisia panoksia yhtiöön. (Stauffer ym. 1997, 16.)

Kuten kaikkien muiden yhtiöiden, myös avoimen yhtiön tulee laatia hakemus kaupparekisteriin. Kaupparekisterihakemukseen merkitään yhtiön toiminimi, sijaintipaikka, toimiala, yhtiömiesten henkilötiedot, yhtiön valtuutetut edustushenkilöt ja muut laissa säädetyt tiedot. Kaikkien yhtiömiesten tulee allekirjoittaa kaupparekisterihakemukset. (Stauffer ym. 1997, 16.)

Jokaisella yhtiömiehellä on oikeus ja velvollisuus osallistua yhtiön hallintoon. Yhtiösopimuksella voidaan määrittää, että yhtiön johtamisoikeudet annetaan yhdelle tai useammalle yhtiömiehelle, jolloin muut yhtiömiehet eivät osallistu päätöksen tekoon ja johtamiseen. (Stauffer ym. 1997, 17.)

4.1.4 Kommandiittiyhtiö, usaldusühing UÜ

Kommandiittiyhtiön (usaldusühing, UÜ), perustajajäsenenä voivat toimia kaksi tai useampi luonnollinen tai oikeudellinen henkilö, jotka toimivat yhtiön nimiin. Vähintään yksi näistä toimii vastuunalaisena yhtiömiehenä, joka vastaa yhtiön velvoitteista koko omaisuudellaan. Vähintään yksi toimii äänettömänä yhtiömiehenä, joka vastaa yhtiön velvoitteista yhtiöpanoksen määrään saakka. (Stauffer ym. 1997, 22.)

Kommandiittiyhtiön toiminimeen tulee liittää yhtiömuotoa osoittava tunnus ”usaldusühing tai sen lyhenne ”UÜ”. Toiminimen tulee erottua muista rekisteriin merkatuista toiminimistä. Kommandiittiyhtiön toiminta perustuu yhtiömiesten laatimaan yhtiösopimukseen. Kyseisestä sopimuksesta tulee ilmetä muun muassa kommandiittiyhtiön toiminimi ja sijaintipaikka, yhtiön toimiala, yhtiömiesten omaisuuspanosten suuruudet ja muut laissa pakolliseksi säädetyt ehdot. (Stauffer ym. 1997, 22.)

Kommandiittiyhtiössä äänettömällä yhtiömiehellä ei ole oikeutta johtaa yhtiötä ellei yhtiösopimuksessa ole toisin määrätty. Äänetön yhtiömies osallistuu kuitenkin kommandiittiyhtiön yhtiömiesten päätöksentekoon kuten vastuunalainen yhtiömies. (Stauffer ym. 1997, 23.)

4.1.5 Ulkomaisen liikeyhteisön sivuliike, eesti filiaal

Jos ulkomainen liikeyhteisö haluaa pysyvästi tarjota tuotteita tai palveluita Virossa omalla nimellään, yritys tulee merkitä kaupparekisteriin. Sivuliike ei ole erillinen oikeushenkilö, eikä se edellytä osakepääomasijoitusta. Sivuliikkeen perustanut liikeyhteisö vastaa sivuliikkeen toiminnasta aiheutuneista velvoitteista. (Stauffer ym. 1997, 86.)

Ulkomaisen liikeyhteisön tulee määrätä sivuliikkeelle yksi tai useampi johtaja. Liikkeen johtajan tulee olla oikeuskelpoinen luonnollinen henkilö ja vähintään yhden johtajan kotipaikan tulee olla Virossa. Johtajana ei saa toimia konkurssivelallinen tai liiketoimintakiellossa oleva henkilö. Johtaja edustaa sivuliikettä ja huolehtii yhtiön kirjanpidon järjestämisestä. (Stauffer ym. 1997, 86.)

4.1.6 Yrittäjänä toimiva luonnollinen henkilö, füüsilisest isikust ettevõtja FIE

Elinkeinonharjoittaja (füüsilisest isikust ettevõtja, FIE), eli yrittäjän voi toimia jokainen luonnollinen henkilö. Yrittäjänä toimiva luonnollinen henkilö tulee merkitä kaupparekisteriin, jos hänet on rekisteröity liikevaihtovelvolliseksi verovirastossa liikevaihtoverolain mukaisesti. Lailla voidaan erikseen säätää myös muista tapauksista, jolloin yrittäjänä toimiva luonnollinen henkilö merkitään kaupparekisteriin. (Stauffer ym. 1997, 13.)

Yrittäjänä toimiva luonnollinen henkilö vastaa velvoitteistaan koko omaisuudellaan. Lisäksi yrittäjänä toimivan luonnollisen henkilön tulee järjestää yrityksenä kirjanpito kirjanpitolain vaatimalla tavalla. (Stauffer ym. 1997, 15.)

4.2 Verotus Virossa

Viron verotus on yksi houkuttelevimmista vetotekijöistä kansainvälistyville yrityksille. Seuraavaksi esitellään lyhyesti Viron verotusta yrityksiä ja yksityisten henkilöiden kannalta. Viron verotus on jaettu henkilöverotuksen, yhteisöverotuksen ja arvonlisäveron piiriin.

4.2.1 Henkilöverotus

Viron verojärjestelmää pidetään hyvin helppona ja läpinäkyvänä, mutta yrittäjän on syytä tutustua verosäännöksiin tarkasti. Henkilöiden tulovero on 1.1.2015 alkaen 20 prosenttia. Virossa on käytössä niin sanottu tasaveromalli, joka tarkoittaa, että veroaste on sama tulon määrästä tai tulotyypistä riippumatta. Henkilöiden tulovero lasketaan kuukausittaisen palkan verovapaan osuuden, eli 144 euron ylimenevästä osasta. Työttömyysvakuutusmaksu on 1,8 prosenttia, josta työnantajan osuus on 0,8 prosenttia ja työntekijällä 1,6 prosenttia bruttopalkasta. Sosiaaliturvakulut ovat yhteensä 33 prosenttia työntekijän bruttopalkasta, josta sosiaaliturvamaksun osuus on 20 prosenttia ja sairausvakuutusmaksun osuus 13 prosenttia. Virossa työttömyysvakuutusmaksu on työnantajalla 0,8 prosenttia ja työntekijällä 1,6 prosenttia bruttopalkasta. (Tuokko 2015; Talousverkko 2014; Taloustaito 2015.)

4.2.2 Yhteisöverotus

Viron yhteisöverotus on yrityksiä suosiva, ja sen tarkoitus on kannustaa yrityksiä investoimaan ja maksimoimaan yrityksen tuottavuutta ja voittoa. Virossa vallitsee yrittäjämysteinen ilmapiiri, joka mahdollistaa erilaisten yritysten mahdollisuuksia kasvaa ja laajentua. (Asianajotoimisto Legistum 2015; Taloustaito 2015)

Pääperiaatteena yrityksen verotuksessa on se, että uudelleensijoitettua voittoa ei veroteta lainkaan. Verotuksen alaista on vain se osuus voitosta, joka jaetaan yrityksestä ulkopuolelle. Näin ollen yritysten yhteisövero on nolla prosenttia edellyttäen, että saatu voitto jätetään yhtiöön investointeja varten. Yritys voi sijoittaa voittoa esimerkiksi työvoiman palkkaamiseen ja myyntivolyymien lisäämiseen. Osingoista ja muista veronalaisista menoista ja maksuista perittävä yrityksen yh-

teisövero on 20 prosenttia. Osakasta ei puolestaan veroteta erikseen osingosta. (Tuokko 2015; Taloustaito 2015)

Verotettava määrä lasketaan suorituksen nettomäärästä kertoimella 20/80. Esimerkiksi yrityksen osingon ollessa 100.000 euroa, on vero $20/80 \times 100.000$ eli 25.000 euroa Näin ollen netto-osingosta eli käteen maksettavasta osingosta laskettu vero on käytännössä 25 prosenttia. Tämä johtuu siitä, että koko taseessa näkyvää voittoa ei voida jakaa, vaan vain se määrä, josta 20 prosentin yhteisövero on ensin vähennetty. (Tuokko 2015; Taloustaito 2015)

Suomalaisia yrityksiä houkuttaa Viron verotusmalli, jonka mukaan yhtiöön jätettyä voittoa ei veroteta. Kuten aikaisemmin mainittiin, Viron verotuksen mukaan yritys maksaa 20 prosentin yhteisöveron vasta, kun voittoa jaetaan omistajille osinkona. Osakasta ei veroteta erikseen osingosta. Suomessa yrittäjän tulee maksaa veroa käytännössä kahteen kertaan. Ensin yrityksen tulosta verotetaan 20 prosentin yhteisöverokannan mukaisesti, jonka lisäksi yrityksen osakas joutuu maksamaan veron saamastaan osingosta. (Taloustaito 2015.)

4.2.3 Arvonlisävero

Arvonlisävero peritään kaikista myytävistä tuotteista ja palveluista. Euroopan Unionin alueelle sijoittautuneen yrityksen ostoista ja myynnistä suurin osa on arvonlisäveron alaista. Arvonlisäveroa maksetaan kaikissa tuotanto- ja myyntiprosessin vaiheissa aina siihen asti, kun tuote myydään loppukuluttajalle. Myyjän on lisättävä arvonlisävero tuotteen tai palvelun hintaan ja asiakas maksaa laskun loppusumman arvonlisäveroineen. Elinkeinotoimintaa harjoittavan tahon on rekisteröidyttävä verohallinnon rekisteriin siinä Euroopan Unionin maassa, johon sen toiminta on sijoittautunut ja laskutettava asiakkaalta arvonlisävero sekä tilitettävä se veroviranomaisille. (Sinun Eurooppasi 2016.)

Arvonlisävero on kulutusvero, jota on maksettava sekä myytävistä tavaroista että suoritetuista palveluista. Elinkeinoharjoittaja voi yleensä vähentää liiketoimintaa varten ostamistaan tavaroista tai palveluista maksamansa arvonlisäveron siitä arvonlisäverosta, jonka se laskuttaa asiakkailtaan. Elinkeinoharjoittaja siis maksaa

itse ainoastaan näiden arvonlisäverojen erotuksesta syntyvän osuuden. Veron määrät ilmoitetaan viranomaisille määräajoin arvonlisäveroilmoituksissa. (Sinun Eurooppasi 2016.)

Arvonlisäveroa Virossa säätelee arvonlisäverolaki. Virossa käytettävä yleinen arvonlisävero on 20 prosenttia. Alennettua 9 prosentin verokantaa käytetään muun muassa lääkkeisiin, lehtiin ja kirjoihin. Tavaroiden ja palvelujen myynti Virossa on arvonlisäveron alaista. (Tuokko 2015; Asianajotoimisto Legistum 2015)

Elinkeinotoimintaa harjoittavan yrityksen tulee rekisteröityä virolaiseen arvonlisäverorekisteriin, kun 16 000 euron vuotuinen liikevaihto täyttyy. Rekisteriin on mahdollista hakeutua aiemmin, mutta aloittavan yrityksen pitää pystyä todistamaan tuleva liikevaihto sopimuksilla tai muulla pätevällä dokumentaatiolla. Verottaja voi poistaa yrityksen arvonlisärekisteristä, jos yritys tekee kuuden kuukauden ajan toiminnastaan niin sanotun ”nollailmoituksen”. Verovelvollisen tahon tulee lisätä arvonlisävero verotettavien tuotteiden ja palvelujen hintaan, maksaa määrätty arvonlisävero sekä säilyttää ja laatia tarvittavat dokumentit verolain mukaisesti. (Tuokko 2015; Estonian Investment Agency 2016.)

4.3 Toimilupa

Perustettaessa yritystä Viroon, yrittäjän tulee hakea toimilupa paikallisviranomaiselta. Toimilupa myönnetään sen jälkeen, kun yritykselle on perustettu pankkitili, yritys on ilmoittautunut työvoimatoimistoon (tööamet), sairaskassaan (haigekassa), eläkekassaan (sotsiaalfond tai pensioniamet) ja verovirastoon (maksuamet). Toimilupaa hakiessaan yrityksen tulee esittää vuokrasopimus tai kauppakirja yrityksen toimitiloista. (Stauffer ym. 1997, 99.)

Eräät toimialat ovat luvanvaraisia ja asianomaisen viranomaisen myöntämä lupa tulee esittää yhtiötä rekisteröitäessä kaupparekisterissä. Talousministeriö (majandusministeerium) pitää rekisteriä luvanvaraisista toimialoista Virossa. (Stauffer ym. 1997, 99.)

4.4 Kilpailuoikeus

Viron kilpailuoikeuteen perustuvan lain tehtävänä on suojella vapaata kilpailua, ottaen ennen kaikkea huomioon kuluttajien edut. Laki määrittelee muun muassa käsitteet vilpillinen kilpailu, vahingoittava kilpailu ja markkinaosapuolten vastuu. Lain tehtävänä on myös säädellä kilpailunvalvonnasta ja sen toteutumisesta. (Stauffer ym. 1997, 100.)

Viron laki kieltää vilpillisen kilpailun sekä kilpailun rajoittamisen. Vilpillistä kilpailua on muun muassa harhaanjohtava mainonta, yrityksen nimen, tavaramerkin tai muiden tunnusten väärinkäyttö, kilpailijan tai hänen tuotteidensa halventaminen, liikesalaisuuksien väärinkäyttö, toisen markkinaosapuolen työntekijän väärinkäyttö, tavaroiden ja palvelujen myynnin oikeudenvastainen rajoittaminen tai edistäminen ja muut vastaavat toimet. Kilpailun rajoittamista on määräävän markkina-aseman väärinkäyttö sekä muun muassa kartellisopimukset ja -päätökset. (Stauffer ym. 1997, 100.)

Harhaanjohtava mainonta, joka voi antaa kuluttajalle väärän ja harhaanjohtavan kuvan muun muassa tarjouksen edullisuudesta, tavarain tai palvelun alkuperästä, ominaisuuksista, valmistustavasta, hankkimistavasta, hinnasta tai myyntiperusteista. Myös valheelliset tiedot markkinaosapuolten etuoikeuksista, taloudellisesta tilanteesta ja muista ominaisuuksista kuuluvat harhaanjohtavan mainonnan piiriin. (Stauffer ym. 1997, 100.)

4.5 Kirjanpito

Viron kirjanpitolain (raamatupidamise seadus) mukaisesti kaikki yhtiömuodot, mukaan lukien yksityinen elinkeinoharjoittaja, ovat kirjanpitovelvollisia. Yrityksellä voi olla oma kirjanpitäjä tai se voi ulkoistaa kirjanpidon kirjanpito-toimistolle. Kirjanpitoa koskevia sitovia ohjeita, määräyksiä ja suosituksia antaa kirjanpitolautakunta, joka toimii valtiovarainministeriön (rahendusministerium) yhteydessä. (Stauffer ym. 1997, 102)

Virossa tilikausi on yleisimmin kalenterivuosi, mutta myös muut periodit ovat sallittuja. Toimintaa aloitettaessa tai lopetettaessa tilikausi voi olla enintään 18 kuu-

kautta. Yrityksen tilinpäätös on laadittava ja vahvistettava kuuden kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Yrityksen tulee toimittaa tilinpäätöstiedot tilastokeskukselle sen vuosittain antaman määräajan kuluessa. (Stauffer ym. 1997, 102.)

Yrityksen johdon tehtävänä on vastata siitä, että yhtiöllä on asianmukainen kirjanpito. Viron kirjanpitolain mukaan yrityksen tilinpäätöksen tulee antaa oikea ja totuudenmukainen kuva yrityksen varoista, veloista, omasta pääomasta ja toiminnan tuloksesta. Tilinpäätöksen tulee sisältää yrityksen toimintakertomus ja liitetiedot ja sen allekirjoittavat yrityksen toimitusjohtaja ja kaikki hallituksen jäsenet. (Stauffer ym. 1997, 102.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa perehdytään tutkimuksen empiiriseen osuuteen. Tämän luvun tarkoituksena on kartoittaa työn teoreettista viitekehystä, eli pohjaa, jonka avulla opinnäytetyö on laadittu. Lisäksi tässä luvussa esitellään valitut tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät, eli tavat joilla tutkimus on suoritettu. Empiirisen tutkimuksen suunnittelu-osiossa kuvaillaan haastattelutapahtumia ja haastateltavina toimivia henkilöitä. Luvun lopussa esitellään tutkimuksen runko, eli haastattelussa esitetyt teemahaastattelukysymykset.

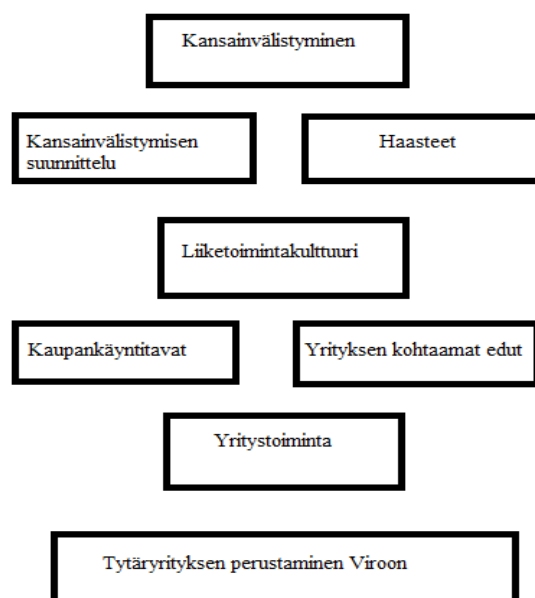
5.1 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehysten tehtävä on ohjata tutkimusongelman rajaamista ja muotoilua siten, että saadaan vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Teoreettisen viitekehysten pohjalta laaditaan työn tutkimussuunnitelma, jonka avulla saavutetaan vastaukset asetettuihin kysymyksiin ja ongelmiin. Ennen tutkimuksen aloittamista tulee määrittellä tarkasti työn tutkimuskysymys ja teoreettinen viitekehys. Teoriakehysten tarkoituksena on täsmentää ja tarkentaa niitä asioita, joita työssä tutkitaan. Teoriakehysten tehtävänä on auttaa tutkijaa näkemään tutkimusongelman kannalta keskeisimmät seikat ja tarvittaessa rajaamaan ulkopuolelle epäolennaiset asiat. (Tilastokeskus 2016.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä yrittäjän tulee huomioida perustaessaan tytäryhtiötä Viroon ja minkälaisia haasteita yritys saattaa kohdata perustaessaan tytäryhtiötä. Teoreettisen viitekehysten avulla yritetään löytää vastaukset näihin kysymyksiin. Työn teorian viitekehys on laadittu siten, että teoria ja sen sisältö valmistavat tutkijaa tulevaan tutkimusosuuteen. Jotta tutkimus olisi mahdollista suorittaa, tulee tutkijalla olla tarvittava teoriapohja työssään. Tämän työn teoriapohja koostuu kolmesta pääaiheesta, jotka ovat kansainvälistyminen, Viron liiketoimintakulttuuri ja Viron yritystoiminta. Tämän teoreettisen sisällön pohjalta pystytään laatimaan tutkimussuunnitelma, joka etsii vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja ongelmiin.

Teoreettinen viitekehys, joka esitellään kuvassa yksi, pohjautuu tämän opinnäytetyön teoriaosuuteen. Kuten aikaisemmin mainittiin, työn teoreettinen viitekehys on laadittu esitettyjä tutkimuskysymyksiä huomioiden. Kuten kuvasta yksi voidaan todeta, kolme merkittävintä tekijää tytäryrityksen perustamisessa ovat kansainvälistyminen, liiketoimintakulttuuri ja yritystoiminta. Kansainvälistyminen sisältää kansainvälistymisen suunnittelun ja haasteiden kartoittamisen ennen uuteen liiketoimintaympäristöön siirtymistä. Liiketoimintakulttuurin avulla tarkastellaan maakohtaisia etuja, kaupankäyntitapoja, kuten liiketapaamisia ja neuvotteluja. Menestyäkseen Viron liiketoimintaympäristössä yrittäjän tulee olla selvillä erilaisista liiketoimintaan liittyvistä seikoista. Lisäksi Viron yritystoiminta sisältää erilaisia tekijöitä, joita tulee ottaa huomioon yritystä perustettaessa.

Teoreettisessa viitekehyksessä esille tulevat teemat, eli kansainvälistyminen, liiketoimintakulttuuri ja yritystoiminta, vaikuttavat kaikki osaltaan tytäryrityksen perustamiseen. Näiden tekijöiden avulla pystytään tarkastelemaan tutkimuksen ongelmia monesta eri näkökulmasta. Työn aiheita käsittelemällä voidaan tutkia, mitä yrityksen tulee ottaa huomioon perustaessaan tytäryritystä Viroon ja millaisiin haasteita se kansainvälistyessään saattaa kohdata.



Kuva 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää kutsutaan myös määrälliseksi tutkimukseksi. Tyypillistä tälle tutkimusmenetelmälle on tutustuminen aikaisempiin teorioihin, tutkimuksiin ja niistä tehtyihin johtopäätöksiin. Kvantitatiiviselle tutkimukselle keskeistä on tutkimuksen hypoteesin esittäminen ja erilaisten käsitteiden määrittely. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että kerätty havaintoaineisto soveltuu määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen. Tässä tutkimustyyppissä tulee määritellä perusjoukko, josta poimitaan otanta. Tutkimuksen tuloksia voidaan kuvailla erilaisten prosenttitaulukoiden avulla ja tulosten merkittävyyttä voidaan testata tilastollisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2014, 139- 140.)

Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää kutsutaan myös laadulliseksi tutkimukseksi. Pyrkimyksenä kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän ja oikeiden tilanteiden kuvaaminen. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on pikemminkin löytää ja paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Kvalitatiivinen tutkimus on tyypillisesti kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja tutkimuksen aineisto pyritään kokoamaan luonnollisissa tilanteissa. Tässä tutkimustyyppissä tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti eikä satunnaisotoksen menetelmää hyödyntäen. Laadullisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja saatua aineistoa sen mukaisesti. (Hirsjärvi, ym 2014, 161- 164.)

Tämän työn empiirisessä osuudessa käytetään hyväksi kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska tutkimukseen halutaan saada laajasti alan ammattilaisten mielipiteitä ja kokemuksia. Lisäksi tutkija luottaa haastattelutilanteen paljastavan odottamattomia seikkoja tutkittavasta aiheesta. Tässä tutkimuksessa kohdejoukko on valittu ja rajattu tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotannalla.

5.3 Tiedonkeruumenetelmän valinta

Tämän opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jossa tyypillisesti haastattelun aihepiirit ja teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto on puutteellinen. Teemahaastattelu sopii hyvin tämän kaltaiseen tutkimukseen, koska se vastaa hyvin monia kvalitatiivisen tutkimuksen vaatimuksia. Teemahaastattelusta saatuja tuloksia voidaan analysoida ja tulkita monin eri tavoin. (Hirsjärvi, ym 2014, 209.)

Haastattelun tavoitteena on saada mahdollisimman luotettavaa ja pätevää tietoa. Haastattelua voidaan pitää ainutlaatuisena tiedonkeruumenetelmänä, sillä siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan eli haastateltavan kanssa. Haastattelutilanteessa tutkijan on helpompi tulkita haastateltavaa ja hänen vastauksiaan, kuin esimerkiksi lomakkeella suoritettavassa kyselyssä. Haastateltavalle tulee antaa mahdollisuus tuoda esille omat mielipiteensä ja kokemuksensa. Haastateltava voi kertoa tutkittavasta aiheesta laajemmin ja yksityiskohtaisemmin, kuin tutkija pystyy ennakoimaan. Haastattelutilanteessa tutkija voi pyytää haastateltavaa selvittämään annettua vastausta tai perusteluja esitetyille mielipiteelle. (Hirsjärvi, ym 2014, 204- 205, 207- 208.)

Varjopuolena on, että haastattelun suunnittelu ja toteutus vievät paljon aikaa. Haastattelun laatiminen edellyttää huolellista suunnittelua ja valmistautumista haastattelijan rooliin. Haastattelutilanteeseen katsotaan sisältyvän monia epävarmuustekijöitä, jotka saattavat aiheutua haastattelijasta, haastateltavasta tai tilanteesta kokonaisuutena. (Hirsjärvi, ym 2014, 206.)

5.4 Empiirisen tutkimuksen suunnittelu

Haastatteluun osallistui kolme ammattilaista Viron yritysmaailmasta. Haastattelut suoritettiin marraskuun lopussa ja joulukuun alussa vuonna 2015. Tutkija otti yhteyttä haastateltaviin puhelimitse, kertoi työstä ja haastattelun sisällöstä sekä pyysi henkilöitä ystävällisesti osallistumaan työn empiirisen osuuden sisältämään tutkimukseen. Tutkijaa miellytti haastateltavien innokkuus ja halu osallistua työn tutkimukseen. Haastateltaville lähetettiin haastattelulomake etukäteen, jotta he saivat

tutustua kysymyksiin ennen haastatteluhetkeä. Yksi tutkimuksen haastatteluista suoritettiin kasvotusten ja kaksi puhelinkeskustelun välityksellä. Tämä johtui siitä, että puhelimesta haastateltavat henkilöt olivat haastatteluhetkellä joko töissä tai työmatkalla Virossa. Haastattelut kestivät kaikki noin 30 minuuttia ja ne nauhoitettiin tuloksien litterointia varten.

Tutkijan mielestä haastateltavat antoivat rehellisen mielipiteensä ja tietämyksensä asetettuihin kysymyksiin. Haastateltavat halusivat usein myös tarkentaa vastauksiaan ja jakaa henkilökohtaisia kokemuksiaan aiheeseen liittyen. Tutkimukseen saatiin paljon yksityiskohtaista tietoa, joka koetaan arvokkaaksi tuloksien kannalta. Kuten aiemmin mainittiin, yksi haastatteluista suoritettiin toimistotiloissa kasvotusten ja kaksi tapahtui puhelinkeskustelun muodossa. Tutkijan mielestä haastattelutilanteet sujuivat hyvin eikä merkittäviä häiriötekijöitä syntynyt. Yhteen puhelimen välityksellä suoritettuun keskusteluun tallentui esimerkiksi liikenteen ääniä, mutta tutkija ei kokenut sen vaikuttaneen haastatteluun tai tulosten analysointiin ja tulkintaan.

Tutkimuksen haastateltavat rajattiin asiantuntijuuden ja aikaisemman näkyvyyden perusteella. Haastateltavilla on useiden vuoden kokemus Viron yritysmaailmasta ja voidaan olettaa, että he pystyvät antamaan luotettavaa tietoa aiheesta. Haastateltavien edustamat yritykset olivat tutkijalle entuudestaan tuttuja yritysten tarjoamien tuotteiden tai palvelujen kautta.

Seuraavaksi esitellään lyhyesti kyseiset Virossa toimivat yritykset ja henkilöt. Tutkimuksen haastateltaville luvattiin anonymiteetti, joka tarkoittaa, että henkilöiden nimiä tai heidän yrityksiään ei mainita työssä. Haastateltavien henkilöllisyydet eivät siis tule ilmi työssä, vaan haastateltavia kutsutaan lyhentein A, B ja C.

Haastateltava A toimii vihreitä kasveja tuottavan konsernin toimitusjohtajana ja omistajana. Konserni tuottaa Suomessa ja Virossa erilaisia kasveja, kuten salaatteja, kurkkuja ja yrttejä. Konserniin kuuluu myös kasvihuoneautomaatioon ja kasvihuonetuotteiden käsittelyyn automatisointiin erikoistunut yritys, joka valmistaa teknisiä ratkaisuja, kuten salaattilinjastoja muiden yritysten käyttöön. Konserniin

kuuluu useampia yhtiöitä, joista yksi omistaa Virossa sijaitsevan tytäryrityksen. Henkilö A on kuulunut Viron tytäryrityksen hallitukseen jo noin kymmenen vuoden ajan. Henkilön A työajasta kuluu merkittävä osa Viron liiketoimintaa hoitaessa ja hän vierailee kuukausittain Virossa työn puitteissa. (Haastateltava A, 2015.)

Haastateltava B työskentelee vuonna 1960 perustetussa perhey yrityksessä talousjohtajana. Koska perhey ritys on kooltaan pieni, toimii haastateltava myös markkinoinnin ja henkilöstöjohdon parissa. Yritys aloitti toimintansa Suomessa valmistamalla lastenkenkiä ja aamutossuja, josta se siirtyi 1980-luvulla naisten ja miesten kenkien tuotantoon. Vuonna 1992 yritys siirtyi Viroon valmistamaan osaa tuotteistaan alihankintamenetelmää käyttäen. Nykyään Virossa toimiva tytäryritys valmistaa kaikki yhtiön tuotteet, mutta jatkossa sen tarkoitus olisi myös huolehtia materiaalien ostosta ja hankinnasta. Tällöin Suomessa sijaitseva toimipiste työskentelisi pääsääntöisesti vain markkinoinnin parissa. (Haastateltava B, 2015.)

Haastateltava C työskentelee toimitusjohtajana Tallinnassa sijaitsevassa tilitoimistossa. Vuonna 1992 suomalaistaustainen yhtiö perusti kyseisen tilitoimiston tarjotakseen tilitoimistopalveluja ja yrityksen perustamiseen liittyviä palveluja. Yrityksen asiakkaina toimivat muun muassa suomalaiset suomalaisia emoyhtiöitä ja yrittäjiä, jotka ovat kiinnostuneita perustamaan yrityksen Viroon. Haastateltava C huolehtii toimitusjohtajan tehtävien lisäksi yrityksen henkilöstöhallinnasta, markkinoinnista ja asiakassuhteista. (Haastateltava C, 2015.)

5.5 Haastattelurungon esittely

Tutkimuksen haastattelutyypiksi valittiin teemahaastattelu, koska sen uskotaan sopivan parhaiten tässä työssä käytettävälle tutkimusmenetelmälle. Kuten työssä aiemmin mainittiin, haastattelun teema-alueet pohjautuvat teoriassa käsiteltyihin aiheisiin. Tutkimuksen aihe-alueet ovat jaettu kahteen suurempaan aihealueeseen; kansainvälistymiseen ja Viron liiketoimintakulttuuriin. Tutkimuksen kysymyksillä pyritään vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin, eli mitä yrittäjän tulee ottaa huomioon perustaessaan tytäryhtiötä Viroon ja millaisia haasteita yrittäjä saattaa kohdata perustaessaan yritystä Viroon. Haastattelurunko on nähtävissä työn ensimmäisessä liitteessä.

Haastattelukysymyksiä tehtävänä on etsiä vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kysymykset laadittiin teoriapohjaa ja teoreettista viitekehystä apuna käyttäen. Teemahaastattelussa esitetyt kysymykset laadittiin niin, että haastateltavilla olisi mahdollisuus kertoa laajasti ja kattavasti aiheesta. Tällä haluttiin mahdollistaa yksityiskohtaisten vastauksien saanti. Tutkimuskysymykset pyrittiin asettelemaan niin, etteivät ne olisi johdattelevia.

Teemahaastattelun ensimmäisessä osiossa käydään läpi haastateltavien henkilöiden taustatietoja. Kysymyksissä halutaan kartoittaa vastaajien kokemuksia ja toimenkuvaa Viron liiketoiminnasta. Haastattelussa halutaan muun muassa selvittää, kuinka kauan henkilö on toiminut Viron liiketoimintaan suuntautuvissa tehtävissä.

Haastattelun toisessa osuudessa käydään läpi kansainvälistymistä. Tässä osuudessa haastateltavat saavat kertoa, mitä yritysten tulisi huomioida kansainvälistyessään Viroon. Lisäksi näillä kysymyksillä halutaan selvittää, millaisia kokemuksia haastateltavilla ja heidän yrityksillään oli kansainvälistymisestä. Olennainen aihealue tässä osuudessa on haasteiden ja riskien kartoittaminen, joka on olennainen tutkimuskysymyksen kannalta.

Kolmannessa osuudessa käydään läpi Viron liiketoimintakulttuuria. Tämän osuuden on tarkoitus paljastaa haastateltavien omia kokemuksia ja mielipiteitä muun muassa kaupankäynnistä virolaisten kanssa. Merkittävä osana tässä on myös erilaiset kilpailuedut ja yritysten kokemat hyödyt Viron liiketoimintaympäristöstä.

Haastattelun viimeisessä osiossa haastateltavilla on mahdollisuus kertoa neuvoja yritykselle, joka harkitsee tytäryhtiön perustamista Viroon. Tämä osio antaa haastateltavalle mahdollisuuden kertoa kattavasti neuvoja, joita ei voida esimerkiksi teoriassa todistaa. Kun haastateltavalle, annetaan mahdollisuus kertoa vapaasti omia mielipiteitään, voidaan saada yllättäviä ja tutkimuksen kannalta arvokkaita seikkoja esille.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi kolmen haastattelun tulokset. Kuten aiemmin mainittiin, haastattelut suoritettiin teemahaastattelun muodossa. Tutkimuksen haastateltavien henkilöiden ja yritysten esittely tapahtui edellisessä luvussa. Tutkimuksessa käsitellyt teemoja ovat kansainvälistyminen ja liiketoimintakulttuuri Virossa. Työn tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä yrittäjän tulee ottaa huomioon perustaessaan tytäryritystä Viroon ja millaisia haasteita yrittäjä saattaa kohdata perustamishankkeen aikana. Tutkimustulokset on jaoteltu aiheittain ryhmiin, jotka ovat tulleet esille työn teoriaosuudessa. Jaottelulla halutaan luoda selkeä kokonaisuus, joka helpottaa työn lukijaa.

6.1 Kansainvälistyminen

Haastateltava A kertoo, että yrityksen tulee ymmärtää, millaiselle markkina-alueelle se on siirtymässä. Johdon tulee selvittää, onko yrityksellä mahdollisuus edetä ja kehittää toimintaa kyseisellä markkina-alueella. Haastateltavan A mielestä useat suomalaiset yritykset siirtyvät Viroon tietämättä tarpeeksi maan lainsäädännöstä ja verotuksesta. Viroon kansainvälistyminen vaatii englannin kielitaitoa ja ymmärrystä liiketoiminnasta. Haastateltava A kehottaa yrityksiä etsimään luotettavia ja ammattitaitoisia liikekumppaneita, joiden avulla pystytään edistämään yrityksen liiketoimintaa. (Haastateltava A, 2015.)

Ennen kansainvälistymistä haastateltavan A yritys laati useita eri analyyseja tutkiakseen, löytyykö heidän tuotteilleen ja toiminnalleen tilaa Viron markkinoilla. Yritys on itse hyödyntänyt Finpron tarjoamaa tietoa tutkiakseen muun muassa maan markkinarakennetta. Kansainvälistymisen suunnitteluvaiheessa yritys kirjasi ylös markkinoiden vahvuudet, heikkoudet, riskit ja uhat perinteisen SWOT-analyysin pohjalta. Näin yritys pystyi tarkastelemaan muun muassa kasvun mahdollisuuksia ja tulevaa väestökehitystä ja sitä, onko yrityksellä mahdollisuus menestyä myös tulevaisuudessa. Lisäksi yrityksen tuli tutustua erilaisiin rahoitusmalleihin ja Euroopan unionin myöntämiin rahoituksiin. (Haastateltava A, 2015.)

Haastateltava B kertoo, että kansainvälistyessään omalla yrityksellä ei ollut saatavilla mitään tukia tai rahoituksia. Tuohon aikaan yrityksen hanketta ei pidetty turvallisena eikä vakaana, minkä seurauksena kansainvälistyminen tuli hoitaa oman yrityksen sisällä. Tytäryhtiön ja tuotantolaitoksen perustaminen oli kuitenkin yritystoiminnan jatkamisen edellytys. Haastateltava B kertoo, ettei yritystä perustettu Vieroon asiakkaiden toivossa, vaan puhtaasti tuotannollisista syistä. Haastateltava mainitsee, että tuotteiden valmistaminen oli Virossa huomattavasti edullisempaa kuin Suomessa. (Haastateltava B, 2015.)

Haastateltava C neuvoo alkavaa yrittäjää tutustumaan tarkasti muun muassa paikalliseen lainsäädäntöön ja verotukseen. Haastateltavan mukaan yrittäjä ei voi olettaa, että Suomen lainsäädännön tunteminen riittää tietämään tarpeeksi virolaisesta vastaavasta. Ulkomaille kansainvälistyessään on tunnettava paikalliset lait ja säädökset. (Haastateltava C, 2015.)

Haastateltava C kertoo, että ulkomaalainen henkilö tai yrittäjä pystyy perustamaan yrityksen virolaisella notaarilla. Lisäksi kaikki yrityksiä laatimat kaupat ja sopimukset ovat päteviä vain, jos notaari on ne hyväksynyt. Notaaritoiminta on ulkomaalaiselle ostajalle merkittävä turva, koska tällä toimenpiteellä kauppa saa lainvoiman. (Haastateltava C, 2015.)

6.2 Riskit ja haasteet Vieroon kansainvälistyessä

Haastateltava A mainitsee taloudellisen riskin olleen ainoa riski kansainvälistymisessä. Haastateltavan mukaan investointi on aina merkittävä riski ulkomaantoi-
mintoihin siirryttäessä. Lisäksi haastateltava mainitsee, että johdon ja koko henkilöstön tulee olla valmis kansainvälistymisprosessiin ja mahdollisiin uudistuksiin. Hänen mielestään tulee olla selkeä suunnitelma siitä, miten etabloituminen toteutetaan ja miten liiketoiminta aloitetaan kohdemaassa. (Haastateltava A, 2015.)

Haastateltava A mainitsi, että yritys koki haasteelliseksi asiakkaiden luottamuksen ansaitsemisen. Yrityksen tuli saada asiakkaina toimivat kauppaketjut ja tukkuliikkeet vakuuttuneiksi heidän tuotteistaan. Lisäksi haasteena oli yrityksen ja tuotteiden ”brändäys” ja niiden tunnetuksi tekeminen kuluttajien keskuudessa. Lisäksi

haastateltava A mainitsi, että yritysten tulee kiinnittää tarkasti huomiota Virossa päteviin verotuksellisiin ja lainsäädännöllisiin määräyksiin. Virossa viranomaiset valvovat tarkasti yritysten toimintoja, rahavirtojen liikkumista ja yritysten rahoituksia sekä vakuutuksia. Tulevaisuuden haasteiksi haastateltava A ennustaa, että palkkataso ja palkkarakenne tulevat nousemaan ja kehittymään voimakkaasti. (Haastateltava A, 2015.)

Haastateltava B kertoo, että yrityksen kansainvälistyessä riskit olivat melko pienet, sillä yritys aloitti omien tuotteiden valmistuksesta. Yrityksen haasteiksi hän mainitsee Viron hintatason nousemisen ja työvoiman saannin. Yrityksen henkilökunnan vaihtuvuus on pieni ja nykyinen henkilöstö on viihtynyt työssään kauan. Yrityksen ongelma on työntekijöiden korkea keski-ikä ja uusien työntekijöiden saaminen. Syy tähän katsotaan olevan se, etteivät nuoret ole kiinnostuneita tuottamollisesta työstä matalan palkkauksen vuoksi. (Haastateltava B, 2015.)

Haastateltavan C mielestä merkittävä haaste yrityksen toiminnassa on kielitaidon puute. Virossa pärjää hyvin englannilla, mutta joskus osapuolten kielitaito ei aina riitä. Alkavan yrittäjän tulisi opiskella paikallista kieltä edes vähän. Haastateltavan mukaan yrittäjä ei voi myöskään olettaa, että virolaiset osaisivat puhua suomea. (Haastateltava C, 2015.)

6.3 Viron liiketoimintakulttuuri

Haastateltavan A mukaan kaupankäyntitavat ja -menettelyt eivät eroa toisistaan Suomessa ja Virossa. Sujuvan liiketoiminnan luomiseksi liikemiesten tulee rakentaa vakaa suhde ja luottamus eri osapuolten välillä. Liikeneuvotteluissa tulee muistaa, että aina lähdetään virolaisten osapuolten lähtökohdista ja otetaan huomioon heidän mielipiteensä. Virossa pätee paikalliset ”pelisäännöt” ja siellä menetellään niin, kuin on totuttu. Jokaisessa maassa on voimassa erilaiset käytännöt ja niiden mukaan tulee toimia. Yrittäjien ja liikemiesten tulee tietää, miten kyseisessä maassa menetellään ja mitkä ovat käytännöt esimerkiksi liikeneuvotteluissa. (Haastateltava A, 2015.)

Haastateltavan A mielestä suomalaisten yrityksiin tulee säilyttää nöyrä ja avoin asenne menestyäkseen Virossa. Toisinaan suomalaiset yritykset lähtevät huonolla asenteella uskoen, että asiat menevät heidän tahtonsa mukaisesti. Haastateltava A muistuttaa, että hyvällä yhteistyöllä yritys pystyy luomaan menestyksekkästä liiketoimintaa Viron markkinoilla. (Haastateltava A, 2015.)

Haastateltava B kertoo, että virolaisten ja suomalaisten kaupankäyntitavoissa ei löydy suuria eroja. Hänen mielestään Viro on monipuolinen ja kehittynyt maa, josta hyvänä esimerkkinä on erilaisten toimintojen sähköistyminen. Haastateltava kokee, että Viron liikemaailmassa asiat tapahtuvat nopeasti ja paikallisilla on kova tahto kehittyä ja mennä eteenpäin. Hänen mukaansa virolaiset ovat hyvin yrittäjähenkisiä ja maa on ympäristöltään yrittäjille suotuisa. (Haastateltava B, 2015.)

Haastateltavan C ei näe merkittäviä eroja suomalaisten ja virolaisten kaupankäyntitapojen välillä. Haastateltava kokee, että virolaiset ovat nopeampia toimimaan ja tekemään päätöksiä, kun taas suomalaiset vaativat aikaa asioiden pohtimiseen. (Haastateltava C, 2015.)

6.4 Edut Viron markkinoilla

Haastateltavan A mielestä Virossa toimiva verotusrakenne on suurin ja merkittävin etu yrityksille. Viron verotuksen mukaan liikevoittoa verotetaan vasta, kun osinkoa nostetaan ulos yrityksestä. Tämä veromalli mahdollistaa yrityksiin kasvun ja kehittymisen, mikä on huomattavasti vaikeampaa Suomessa. Haastateltava A mainitsee, että erilaiset investoinnit, kuten rakentaminen, kaluston hankinta ja työvoiman palkkaus on toistaiseksi halvempaa kuin Suomessa. (Haastateltava A, 2015.)

Haastateltavan C mielestä suurin vetovoimatekijä Viron markkinoille on Viron yritysverotus, koska tulovero on nolla prosenttia. Haastateltava kertoo, että Viro on ympäristöltään yritysystävällinen ja yritystoimintaa suosiva. Maassa vallitsee alhainen byrokratian taso ja yrityksen perustaminen on helppoa. Haastateltava C kuvailee virolaista yhteiskuntaa ja ilmapiiriä positiiviseksi. (Haastateltava C, 2015.)

Haastateltava C kertoo, että Viro on helppo tie aloittaa kansainvälistyminen, sillä monet asiat ovat hyvin samankaltaisia kuin Suomessa. Lisäksi sen maantieteellinen sijainti on ihanteellinen Suomesta katsottuna. Haastateltava C toteaa, että Viro on luotettava ja stabiili markkina-alue kansainvälistymiselle. (Haastateltava C, 2015.)

6.5 Neuvoja yritykselle, joka suunnittelee tytäryhtiön perustamista Viroon

Haastateltava A neuvoo, että yrityksellä tulee olla toimiva liike-idea ja selkeä toiminnan tarkoitusperä siirtyessään Viron markkinoille. Haaveet äkkirikastumisesta olisi haastateltavan mukaan syytä unohtaa. Palkkataso ja työvoiman saaminen tulee varmasti olemaan haasteellista tulevaisuudessa. Haastateltava arvelee, että rakentamisen, logistiikan ja energian hinnat nousevat, eikä pian ole merkittävää rahallista eroa Suomen ja Viron välillä. (Haastateltava A, 2015.)

Haastateltava A korostaa, että Viro on tavallinen eurooppalainen valtio, jossa pätee samat lainalaisuudet kuin esimerkiksi Suomessakin. Virolaiset ovat hyvin itsetietoisia omasta ammattitaidostaan ja osaamisestaan, eikä voida olettaa että, Suomesta löytyisi jotain sellaista mitä Virossa ei ole. Haastateltava kehottaa yrityksiä lähtemään Viroon avoimin ja nöyryin mielin. (Haastateltava A, 2015.)

Haastateltava B kehottaa yrityksiä liittymään esimerkiksi Suomalais-eestiläisen kauppakamarin jäseneksi. Erilaisten yhdistyksien kautta saa paljon tärkeää tietoa ja tukea yrityksen toiminnalle. Haastateltava mainitsee, että yhdistyksiltä on mahdollista saada apua esimerkiksi henkilöstön palkkaamiseen. Lisäksi yritysten tulee aktiivisesti tutustua ja verkostoitua muihin yrittäjiin ja toimijoihin Virossa. (Haastateltava B, 2015.)

Haastateltava C haluaa myös neuvoa yrityksiä kääntymään asiantuntijoiden puoleen. Ennen kansainvälistymistä on suositeltavaa olla yhteydessä Virossa sijaitseviin yhdistyksiin ja yrityksiin, kuten tilitoimistoon tai lakitoimistoon. Asiantuntevat yritykset osaavat auttaa ja ohjeistaa muun muassa kirjanpidossa, pankkiasioinnissa ja muissa yrityksen perustamiseen liittyvissä toimenpiteissä. Haastateltava C kertoo, että hän usein ohjeistaa yrityksiä monipuolisesti kirjanpidossa, verotukses-

sa, toimitilojen hankinnassa ja virolaisen henkilökortin hankinnassa. (Haastateltava C, 2015.)

Haastateltava C painottaa, että Virossa löytyy paljon suomalaisia toimijoita, jotka ovat yritysten apuna, kun esimerkiksi oma kielitaito ei riitä. Yleisesti ottaen haastateltava kehottaa yrityksiä verkostoitumaan ja luomaan laajasti suhteita. Kansainvälinen menestyminen edellyttää maan tapojen ja lakien kunnioitusta. (Haastateltava C, 2015.)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa käydään läpi työn tutkimuksen pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä ja niihin liitettäviä teoriakytköksiä. Tutkimuksen johtopäätökset on analysoitu teorian ja tutkimuksen vastauksien pohjalta. Lisäksi tässä kappaleessa pohditaan työn luotettavuutta, eli validiteettia ja reliabiliteettia. Kappaleen lopussa tutkija pohtii työn laatimisen aikana esiin tulleita jatkotutkimusehdotuksia. Viimeisessä osiossa työn laatija suorittaa arvioinnin opinnäytetyöprosessistaan.

7.1 Keskeisimmät johtopäätökset ja teoriakytkökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä tytäryrityksen perustamiseen Virossa. Työssä selvitettiin teorian ja tutkimuksen pohjalta, mitä yrittäjän tulee huomioida perustaessaan tytäryhtiötä Viroon. Lisäksi tutkittiin, minkälaisia haasteita yritys saattaa kohdata perustaessaan tytäryritystä Viroon.

Kaikilla haastateltavilla oli erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä tutkimuksen aiheista, mutta myös hyvin vahvoja yhtäläisyyksiäkin löytyi. Tähän vaikuttaa haastateltavien erilaiset kokemukset Viron liiketoiminnasta. Haastateltavilla on takanaan vankka ammattitaito ja useiden vuosien kokemus työskentelystä Viron liike-elämässä.

Tutkimuksessa selvisi, että kansainvälistyessään ja perustaessaan tytäryritystä Viroon, yrittäjällä tulee olla selkeä käsitys kohdemarkkinoista. Yrittäjän tulee tutkia, löytyykö tarjottaville tuotteille tai palveluille kysyntää Viron markkinoilla. Menestymisen kannalta on tärkeää suunnitella liiketoimintaa niin, että yrityksellä on mahdollisuus edetä ja kehittyä myös tulevaisuudessa. Tutkimuksessa selvisi myös, että Viroon kansainvälistyvällä yrityksellä tulee olla kattavasti tietoa maan markkinoiden lisäksi myös paikallisesta lainsäädännöstä, verotuksesta ja kaupantekotaivoista.

Teoriassa kävi myös ilmi, että etabloituvan yrityksen tulee suunnitella tarkasti kansainvälistymisprosessi. Toimiva kansainvälistymisprosessi sisältää kohdetuotteen tai palvelun jäsentämisen, markkina-analyysin, asiakasanalyysin, kilpailija-

analyysin ja resurssianalyysin. Teoriaosuuden kappaleesta 2.1 löytyy Äijön (2008, 25-26.) laatima lista, jonka avulla yritys voi kartoittaa valmiuksiaan kansainvälistymiseen. Teorian perusteella kansainvälistymistä suunnittelevan yrittäjän tulee tietää mitä kansainvälistyminen vaatii, minkälaiset kohdemarkkinat ovat, löytyykö tuotteille ja palveluille kysyntää, keitä yrityksen kohdeasiakkaat ovat ja millaisia sudenkuoppia yritys saattaa kohdata.

Viroon kansainvälistyvän yrityksen tulee olla tietoinen maan kaupankäyntitavoista ja liiketoimintakulttuurista. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Viron kaupankäyntitavat ja -menetelmät ovat hyvin samankaltaisia kuin Suomessa. Haastateltavat kuvailivat virolaisia hyvin yrittäjähenkisiksi. Virolaiset ovat tomissaan vikkeliä ja he haluavat asioiden tapahtuvan nopeasti. Haastateltavat kertoivat, että yrittäjän tulee työstää suhteita ja luottamusta virolaisten liikekumppaneiden kanssa. Suomalaisen yrittäjän tulee muistaa, että asiat tapahtuvat paikallisten tapojen mukaan. Jokaisessa maassa on omat käytänteet, joiden mukaan tulee toimia. Haastateltavien mukaan yrityksiin tulee aktiivisesti verkostoitua ja luoda suhteita eri toimijoihin Virossa.

Viron liiketoimintakulttuuria ja liikeneuvotteluja tarkasteltiin opinnäytetyön kolmannessa kappaleessa. Kuten tutkimuksessakin ilmeni, Viro on kielellisesti, maantieteellisesti ja kulttuurisesti lähellä Suomea, mutta silti niistä löytyy eroavaisuuksia. Viron liiketoimintakulttuuri on saanut vaikutteita pohjoismaalaisista tavoista ja käytänteistä. Teoriasta selviää, että sekä virolaisilla ja suomalaisilla on tekninen lähestymistapa asioihin ja ongelmiin. Yleisesti ottaen virolaisia voidaan pitää luotettavina sopimuskumppaneina.

Haastatteluissa selvisi, että Virossa toimiva yritysverotus ja toimiva verorakenne ovat yksi merkittävin etu yritykselle. Kuten työn tutkimuksessa ja teoriaosuudessa mainittiin, Virossa yrityksen voittoa verotetaan vasta, kun osinkoa nostetaan ulos yrityksestä. Verotus mahdollistaa yrityksiin kasvun, kun voittoa voidaan sijoittaa itse yrityksen kehittämiseen. Lisäksi työvoima, rakentaminen, erilaiset materiaalit ja yleinen hintataso on huomattavasti halvempaa kuin Suomessa. Nämä tekijät tuovat kansainvälistyvälle yritykselle suuren edun kotimarkkinoihin verrattuna.

Teoriaosuuden kappaleessa 3.3.2 tarkastellaan Viron kilpailuetuja kansainvälisillä markkinoilla. Yksi näistä eduista oli myös tutkimuksessa havaittu kustannus- ja palkkataso. Opinnäytetyössä ilmenee Viron teollisuuden kustannustason olevan noin 15 prosenttia matalampana kuin Suomessa. Viron palkkatason kehitys on ollut selvästi nopeampaa kuin Suomessa, mutta sen ei kuitenkaan oleteta saavuttavan Suomen tasoa lähiaikoina. Todennäköisesti Viro säilyttää palkkaetunsa Suomeen tai muihin Euroopan unionin maiden keskiarvoon nähden vielä pitkän aikaa.

Viron verotusta käsitellään kappaleissa 3.3.2 ja 4.2. Viron verorakenne katsotaan olevan yksi kiinnostavimmista tekijöistä yrityksen silmissä. Teoriasta voimme todeta, että verotus on virossa toimivalle yritykselle hyvin suojea. Kappaleessa 4.2.2 Suomen ja Viron vastakkainasettelussa huomataan, että Suomessa yrittäjä yrittäjän tulee maksaa veroa käytännössä kahteen kertaan. Viron verotuksen mukaan yritys maksaa 20 prosentin yhteisöveron vasta, kun voittoa jaetaan omistajille osinkona eikä osakasta veroteta erikseen osingosta. Tällainen verotusmuoto on suuri houkutin kansainvälistymistä harkitsevalle yritykselle.

Työn tutkimuksen mukaan alkavan yrittäjän suurimpiin haasteisiin kuuluu taloudellisen riskin kantaminen. Haastatteluissa tuli ilmi, että haastavaksi voidaan kokea myös asiakkaiden luottamuksen ansaitseminen ja yrityksen tuotteiden tai palvelujen tunnetuksi tekeminen. Tutkimuksessa selvisi, että kansainvälistyvälle yritykselle haasteena voi olla paikallisen kielen ymmärtäminen ja kielitaidon puuttuminen. Haastateltavien mukaan Virossa tulisi osata englannin kieltä, mutta joissain tapauksissa viron kielen osaaminen on yrittäjälle suuri etu. Haastateltavien mukaan yritysten huolenaiheeksi on noussut maan palkkatason voimakas kasvu ja palkkarakenteen kehitys. Lisäksi yleisen hintatason nousu huolettaa yrityksiä, sillä tähän mennessä alhaiset kustannukset ovat olleet tae kannattavalle toiminnalle. Tulevaisuudessa ongelmaksi voi kehkeytyä työvoiman saanti erityisesti teollisuuden aloille.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkija pyrkii välttämään virheiden syntymistä tutkimuksessaan, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi on aiheellista arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Reliaabelius ja validius mittaavat ja arvioivat tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa tehdyn mittauksen tai tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen reliaabelius voidaan todeta, jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. Reliaabelius täyttyy myös tilanteessa, jossa samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos molemmissa tapauksissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius, eli tutkimuksen pätevyys. Validius tarkoittaa käytetyn mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin tutkia ja mitata. Mittarit ja tutkimusmenetelmät eivät aina vastaa sitä totuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Tutkimuksessa voi syntyä virhe, jos vastaajat ovat käsittäneet kysymykset aivan toisin kuin tutkija on ajatellut. Jos tutkija käsittelee ja analysoi saatuja tutkimustuloksia alkuperäisen oman ajattelumallinsa mukaisesti, tuloksia ei voida pitää valideina. Tutkimuksen validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231- 232.)

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi aina arvioida tavalla tai toisella. Ydinasioita laadullisessa tutkimuksessa on henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Tutkija kuvailee tarkasti, mitä tutkimuksessa on tehty ja miten saatuihin tuloksiin on päästy. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka ja yksityiskohtainen selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkijan tulisi kertoa tutkimuksen vaiheista selvästi ja totuudenmukaisesti. Tutkijan olisi suotavaa kuvailla esimerkiksi olosuhteita ja paikkoja, joissa tutkimusaineisto kerättiin. Luotettavuuden lisäämiseksi voidaan kertoa haastatteluun käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virheelliset tulkinnat haastattelussa ja tutkijan oma arvio haastattelutilanteesta. Tulosten tulkinta vaatii tutkijalta kykyä punnita ja analysoida vas-

tauksia ja asettaa ne teoreettisen tarkastelun tasolle. Tutkijan tulee kertoa, millä perusteella hän esittää saatuja tulkintoja ja mihin päätelmänsä perustaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 232- 233.)

Tämän työn luotettavuutta voidaan mitata monella tapaa. Työn teoreettinen runko on laadittu vastaamaan teoreettista viitekehystä. Teorian tarkoituksena on tarjota kattavasti tietoa, jotta aiheesta voidaan laatia syventävä tutkimus. Työn laatija uskoo työn teoriaosuuden olevan kattava ja informatiivinen suoritettavaa tutkimusta varten. Tutkija uskoo tutkimuksen luotettavuuteen ja pätevyYTEEN, sillä haastateltavat henkilöt valittiin tarkasti heidän ammattitaitonsa perusteella. Teemahaastattelussa käytetyt kysymykset on laadittu kattavasti teoreettisen viitekehysten pohjalta vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkijan mielestä empiriseen tutkimukseen saatiin luotettavia ja paikkansapitäviä vastauksia ja tuloksia.

Työn reliabiliuden katsotaan toteutuneen, sillä tutkimuksen haastateltavat päätyivät useaan otteeseen samanlaisiin vastauksiin ja päätelmiin. Lisäksi tutkimusta voidaan pitää validina, sillä tutkimuksessa saatiin vastaukset asetettuihin kysymyksiin. Tulosten analysoinnissa tutkija pyrki käsittelemään ja tulkitsemaan aineistoa mahdollisimman totuudenmukaisesti. Tutkijan pyrkimyksenä oli tuoda esille mahdollisimman informatiivinen kokonaisuus, joka tuo lukijalle oikean kuvan käsiteltävästä aiheesta.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Yrityksen alkuperäinen toive oli suorittaa tietynlainen markkinointitutkimus Viron raskaskonealalta. Yrityksen toiveena oli saada selville markkinakohtaista tietoa muun muassa markkinoiden koosta ja kilpailijoista. Tämän kaltainen markkinointitutkimus olisi mielenkiintoinen aihe esimerkiksi markkinoinnin opiskelijalle tai alan insinööriopiskelijalle.

Haastatteluja tehdessään tutkija havaitsi haastateltavien korostavan tiettyjä asioita useaan otteeseen. Haastateltavat painottivat muun muassa verkostoitumisen tärkeyttä kansainvälisessä toimintaympäristössä. Esimerkiksi alihankinta- ja teollisuusyritykset kaipaavat apua ja neuvoa verkostoitumiseen ja yhtiökumppaneiden löytämiseen ulkomaisilla markkinoilla. Kansainvälisenkaupan opiskelija voisi mahdollisesti suorittaa tutkimuksen verkostoitumisesta Viron liiketoimintaympäristössä.

7.4 Opinnäytetyön arviointi

Kuten johdannossa mainittiin, tämä opinnäytetyöprosessi alkoi kesällä 2015. Työn alku oli tekijälle hieman haastava, sillä kesän aikana työtä oli vaikea aloittaa ja suunnitella itsenäisesti. Alun haasteiden jälkeen tutkija sai kuitenkin laadittua hyvän suunnitelman työlle, joka voitiin aloittaa syksyllä. Keskusteltuaan ohjaavan opettajan ja työn toimeksiantajan kanssa tutkija päätti, että työstä laaditaan yritykselle niin sanottu ohjeistus Viroon kansainvälistymisestä ja tytäryrityksen perustamisesta. Tutkimuskysymykset ja työn tavoitteet muotoiltiin niin, että työ vastaisi toimeksiantajan toiveita.

Tutkija pyrki työssään käyttämään tuoreita ja luotettavia kirjallisuus- ja internetlähteitä. Viron yritystoiminnasta ei ollut kuitenkaan tarjolla tarpeeksi ajankohtaista kirjallisuutta, joka aiheutti tutkijan mielestä haasteita työn laatimiseen. Työn tutkimuksen toivottiin tuovan ajankohtaista ja luotettavaa tietoa teoriapohjan tueksi. Työn lähteinä käytettiin pääasiallisesti suomalaisia kirjoja ja laajalti internetsivustoja.

Työn laatijan mielestä aihe on ajankohtainen ja sen arvo voi kasvaa tulevaisuudessa, kun suomalaiset yritykset suunnittelevat tytäryrityksien perustamista Viroon. Kuten työn johdannossa todettiin, yrityksillä on liian vähän tietoa Viron liiketoiminnasta ja kansainvälistymisestä, joka pahimmillaan toteutuu epäonnistuneena ja keskeytettynä yritystoimintana

Työn laatijan mielestä opinnäytetyö onnistui kokonaisuudessaan hyvin. Kuluneen prosessin aikana työn laatija on oppinut paljon aikatauluttamisen ja ajankäytön tärkeydestä. Opinnäytetyöprosessi on ollut tekijälle hyvin opettavainen ja työn laatimiseen on tullut paljon uusia näkökulmia. Tekijä kokee oppineensa eniten siitä, miten työn olisi voinut tehdä suunnitelmallisemmin.

Lähteet

- Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. 1. painos. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Asianajotoimisto Legistum Oy. 2015. Yrityksen perustaminen Viroon. Viitattu 24.6.2015. <http://www.legistum.fi/2014/?p=589>
- Passport to Trade. 2014. Viro. Viitattu 24.6.2015. <http://businessculture.org/fi/eastern-europe/estonia/>
- Helsingin Sanomat. 2014. Uuden polven suomalaisyrittäjät valtaavat Viroa. Viitattu 30.7.2015. <http://www.hs.fi/ilta/29102014/a1414553527175>
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. painos Helsinki. Tammi.
- Kananen, J. 2010. Pk-yritysten kansainvälistyminen. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Koivuaho. 2015. Muistilista yrityksen perustamisesta Viroon. Viitattu 17.6.2015. <http://www.koivuaho.fi/muistilista-yrityksen-perustamisesta-viroon/>
- Koivuaho.2015. Verotus Virossa. Viitattu 26.6.2015. <http://www.koivuaho.fi/verotus-virossa/>
- Järvinen, L. 2005. Kuka opettaa ja ketä? Viro EU:n jäsenenä. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Novasigma. 2015. Viron yhtiömuodot ja vaatimukset. Viitattu 24.6.2015. <http://novasigma.fi/eu-yhtiot/yrityksen-perustaminen-viroon/viron-yhtiömuodot-verotus/>
- Pasanen, A. 2005. Kansainvälisen kaupan käsikirja. Helsinki. Multikustannus Oy.
- Pirnes, H & Kukkola, E. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. 1. painos. Vantaa. Eemil Kukkola, Hannu Pirnes ja Warner Söderström Osakeyhtiö.
- Remes, M. 2015. Viroon vain tositaroituksella. Taloustaito. 9/15, 21-25.
- Seke. 2015. Suomalaisyrittäjien tukena Virossa vuodesta 1994. Viitattu 30.7.2015. <http://www.seke.ee/>

- Sinun Eurooppasi. 2016. Arvonlisävero- perussäännöt. Viitattu 5.2.2016.
http://europa.eu/youreurope/business/vat-customs/buy-sell/index_fi.htm#
- Stauffer, S, Forsback, H & Raam, A. 1997. Viron liiketoimintaopas. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Susiluoto, K. 2002. Bisneskohteena Baltia. 2. painos. Helsinki. Multiprint Oy.
- Talousverkko. 2014. Onko ruoho vihreämpää etelänaapurissa? Viitattu 29.7.2015.
<http://www.talousverkko.fi/blog/onko-ruoho-vihreampaa-etelanaapurissa/>
- Tilastokeskus. 2016. Teoreettinen viitekehys. Viitattu 19.1.2016.
<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/02/03/>
- Tuokko. 2015. Faktaa Virosta – yrityksen perustaminen, yritysmuodot, tilintarkastus, verotus. Viitattu 17.6.2015. <http://www.tuokko.ee/fi/faktaa-virosta-yrityksen-perustaminen-taloushallinto/>
- Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Virtanen. M. Talouselämä. 2015. Mitä Suomi voi oppia Viron talouspolitiikasta? Vaaliraati vastaa. Viitattu 10.7.2015.
<http://www.talouselama.fi/vaalit/vaalitebatti/mita+suomi+voi+oppia+viron+talouspolitiikasta+vaaliraati+vastaa/a2300555>
- Yrittäjät. 2014. Yritystoiminnan ABC- Kansainvälinen toimintaympäristö. Viitattu 17.6.2015. http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/toimintaymparisto_suunnittelu_markkinatieto/
- Yrityssuomi. 2015. Kansainvälistyminen -Team Finland. Viitattu 17.6.2015.
<https://www.yrityssuomi.fi/kansainvalistyminen>
- Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon – Suomalaisyritys kansainvälistyy. Juva. WS Bookwell Oy.

Haastattelut

Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja. Haastattelu suoritettu 27.8.2015.

Haastateltava A. Toimitusjohtaja. Haastattelu suoritettu 26.11.2015

Haastateltava B. Talousjohtaja. Haastattelu suoritettu 1.12.2015.

Haastateltava C. Toimitusjohtaja. Haastattelu suoritettu 3.12.2015.

LIITE 1

Haastattelurunko

Taustatiedot

- Yrityksen kuvaus
- Haastateltavan toimenkuva ja tehtävät?
- Millaista toimintaa yrityksellä on Virossa?
- Paljonko yrityksen kokonaistyöstä on Viron liiketoiminnassa?
- Kauanko olet hoitanut Viron liiketoimintaa?

Kansainvälistyminen

- Mitä alkavan yrittäjän tulisi huomioida Virossa?
- Oletteko itse saanut neuvoa toiselta yritykseltä tai organisaatiolta?
- Millainen kansainvälistymissuunnitelma yrityksellänne on?
- Millaisia eri analyysejä yrityksellänne oli ennen kansainvälistymistä?
- Millaisia riskejä yrityksenne on ottanut?
- Millaisia haasteita yrityksenne kohtasi?

Viron liiketoimintakulttuuri ja yritystoiminta

- Millaista kaupankäynti on virolaisten kanssa?
- Kuvailkaa liikeneuvotteluja virolaisten kanssa.
- Millaisia kilpailuetuja olette Viron markkinoilla kohdanneet?
- Millaisia haasteita olette kohdanneet virolaisten kumppaneiden ja liike-
miesten kanssa?

Ohjeet aloittavalle yritykselle

- Millaisia neuvoja haluaisitte antaa yritykselle, joka harkitsee tytäryhtiön
perustamista Viroon?