

Oxana Rantala

Tuotantotoiminnan käynnistäminen Venäjällä

Tuotantolaitoksen perustamisen vaiheet

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2013

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Oxana Rantala Tuotantotoiminnan käynnistäminen Venäjällä, Tuotantolaitoksen perustamisen vaiheet 57 sivua + 1 liite Kesäkuu 2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi ja logistiikkaa
Ohjaajat	Lehtori Kaija Haapasalo Markkinoinnin lehtori Pirjo Elo
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli opastaa pienille ja keskisuurille yrityksille kuinka aloittaa oma tuotanto Venäjällä. Venäjä on aina ollut Suomelle tärkeä kauppakumppani ja sen maantieteellinen sijainti houkuttelee yrityksiä laajentamaan toimintansa itänaapuriin. Suomalaisten yritysten tulisi perehtyä erilaisiin toimintatapoihin Venäjällä, lainsäädännön erityispiirteisiin ja saada tietoa siitä, miten toiminta olisi parasta organisoida oman yritystoiminnan sekä tuotannon aloittamisen yhteydessä. Venäjän suuri ja kasvava markkina-alue sekä laaja kysyntä investointisektorilla tarjoavat mahdollisuuksia suomalaisille yrityksille. Venäjän sopimukset ja yritystoiminnan muodollisuudet poikkeavat paljon siitä, mihin suomalaisyritykset ovat tottuneet ja vaativat osaamista ja tietotaitoa.</p> <p>Työn teoriaosiossa perehdyttiin toimintaansa aloittavan yrityksen perustamisprosesseihin, lähinnä markkina-alueen valintaan, mahdollisen yritysmuodon ja toimintamuotoon valintaan, tuotantolaitoksen laitteiden hankintaan ja asennuksen, laitteiden vientiprosessin suunnitteluun, työturvallisuustekijöihin, sekä tärkeisiin asioihin henkilöstöhallinnossa Venäjällä. Tuloksena syntyi ohjeistus tuotannollisen toiminnan aloittavalle yritykselle Venäjällä. Ohjeistus jakautuu erillisiin osiin, joista käy ilmi tuotannollisen toiminnan tärkeämmät vaiheet.</p> <p>Työn tarkoituksena oli tuoda esiin tuotantotoiminnan aloittamista sekä työvaiheiden toteuttamista tuotantolaitoksen perustamisen yhteydessä. Investoinnit Venäjälle sekä oman tuotantoyksikön perustamista vaativat paljon fyysisiä ja taloudellisia resursseja. Onnistuminen riippuu yrityksen hyvin suunnitellusta toiminnasta. Riittävällä suunnittelulla ja tiedon hankinnalla voidaan välttää merkittäviä liiketoiminnan riskejä.</p>	
Avainsanat	Venäjä, tuotantolaitos, tuotantotoiminta, markkina-alue, investoinnit, sijoitustoiminta, liiketoiminta

Author Title Number of Pages Date	Oxana Rantala Initiation of industrial production in Russia, The stages of initiation 57 pages + 1 appendices June 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Marketing and Logistics
Instructors	Kaija Haapasalo, Lecturer Pirjo Elo, Marketing Lecturer
<p>The purpose of this study was to guide small and middle size companies to start their own business in Russia. Russia has always been an important trading partner to Finland as the geographical location attracts companies to expand their business into their eastern neighbor. The Finnish companies should carefully familiarize with the operational principles in Russia as well as with the characteristics of the legislation and also get information about what kind of operations would be best for the company to start in Russia. The conventions in company operations and conventions in contracts are very different compared to what Finnish companies might be used to and that requires know-how in order to be successful in starting a business in Russia. The large and growing trading market in Russia as well as demand in investment sector opens big possibilities to Finnish companies in Russia.</p> <p>The theoretical part of this study focused on the processes of starting a production unit in Russia. The areas which were covered are market sector selection, business unit company form and form of activity selection, production equipment purchasing and installation processes, equipment export process planning and important topics regarding HR conventions in Russia. The thesis resulted in for a guide for companies starting operations in Russia. The guide is divided into separate parts, that show the more important phases of production operations.</p> <p>The purpose of the work was to start highlight how start production in Russia and itemize the steps of production unit foundation there. Various human and economic resources would be required in order to be successful in starting production in Russia so with adequate planning and information it is possible to avoid significant risks regarding starting business activity in Russia.</p>	
Keywords	Russia, production, production activities, market, investment activities, business activities

Sisällys

1	Johdanto	1
	1.1 Työn lähtökohdat, tarkoitus ja tavoitteet	1
	1.2 Työn teoreettinen viitekehys	2
	1.3 Työn rajaus ja toteutus	3
	1.4 Yleiskatsaus kaupankäyntiin	3
2	Suomen ja Venäjän väliset kauppasuhteet ja investoinnit	4
	2.1 Suomen ja Venäjän välinen kauppa	4
	2.2 Yritysinvestoinnit Suomen ja Venäjän välillä	5
3	Venäjä markkina-alueena	8
	3.1 Markkina-alueen valinta	9
	3.1.1 Moskova ja sen lähialue	10
	3.1.2 Pietari ja Lenoblast	11
	3.1.3 Volgan ja Uralin alueet	12
	3.1.4 Siperian ja Kaukoidän alueet	14
	3.2 Yhteenvedo markkina-alueen valinnasta	15
4	Perustettavan yrityksen yhtiömuodon ja toimintamuodon valinta	15
	4.1 Edustusto	16
	4.2 Rajavastuuyhtiö	17
	4.3 Osakeyhtiö	17
	4.3.1 Avoin osakeyhtiö	18
	4.3.2 Suljettu osakeyhtiö	19
	4.4 Joint Venture	19
	4.5 Yrityssostot	20
	4.5.1 Green Filed-investointi	21
	4.5.2 Due Diligence selvitys	22
5	Venäläinen lainsäädäntö ja tarvittavat perustamisasiakirjat	22
	5.1 Edustuston perustamisprosessi ja asiakirjat	23
	5.2 Rajavastuuyhtiön ja osakeyhtiön perustamisprosessi ja asiakirjat	26
	5.3 Luvat ja lisenssit	27
6	Kiinteistön rakentaminen, saneeraus tai vuokraaminen toimitiloja varten	29
	6.1 Tontin ostaminen ja tuotantolaitoksen rakentaminen	30
	6.2 Valmiin kiinteistön saneeraus	31
	6.3 Toimitilojen vuokraaminen	32

7	Tehdaskoneiden ostaminen ja asentaminen	34
7.1	Laitteiston vientiprosessin sekä tullauksen suunnittelu ja toteutus	35
7.2	Koneiden ja laitteiden maahantuonti Venäjälle	36
7.3	Laitteiden tullaustoiminnasta yleisesti Venäjällä	39
7.4	Laitteiden ja koneiden asennustyöt	41
7.5	Laitteiden ja tuotteiden sertifiointi	42
8	Henkilökunnan palkkaaminen tehtaalle ja toimistoon	44
8.1	Työlainsäädäntö	44
8.2	Pääjohtajan asema	45
8.3	Pääkirjanpitäjä ja kirjanpito	47
8.4	Työluvut ja viisumit	48
8.5	Palkanmaksut ja palkkiot	49
8.6	Työntekijöiden koulutus	50
8.7	Työhönotto	51
9	Tuotantotoiminnan käynnistäminen	52
9.1	Käyttöluvut Rostehnadzorilta	52
9.2	Työturvallisuus	54
10	Johtopäätökset ja työnarviointi	56
	Lähteet	58
	Liitteet	
	Liite 1 Ohjeistus tuotannollisen toiminnan aloittavalle yritykselle Venäjällä	

1 Johdanto

1.1 Työn lähtökohdat, tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön toteutusmuodoksi olen valinnut toiminnallisen työn, sillä siinä oli mahdollista yhdistää teoretieto käytännön tuotokseen. Tuotoksena tulokseksi syntyy ohjeistus suomalaisille yrityksille, jotka aikovat aloittaa tuotannollista toimintaa Venäjällä.

Opinnäytetyöni tulee toimimaan suppeana opastuksena pienille ja keskisuurille suomalaisyrityksille, jotka aikovat laajentaa toimintansa itänaapuriin. Ohjeistuksen lisäksi tarkoituksena on myös perehdyttää yrityksiä tuotantotoiminnan tärkeisiin prosesseihin ja vaiheisiin toiminnan aloittamisen yhteydessä.

Opinnäytetyön aiheeseen päädyin oman henkilökohtaisen kiinnostukseni vuoksi ja halusta perehtyä aiheeseen tarkemmin. Valintaan vaikutti myös oma yritykseni, jossa työskentelen Venäjän viennissä vientiasistenttina. Kyseinen yritys laajensi toimintansa ja avasi uuden tehtaan Venäjällä vuonna 2006. Koska prosessi oli monivaiheinen ja haastava, ajattelin kirjoittaa aiheesta ja tutkia hankkeen etenemistä laajemmin. Opinnäytetyön aineiston olen kerännyt kirjallisuudesta, Internet-lähteistä sekä omalta alalta saadusta työkokemuksesta ja haastatteluista.

Tämän työn tarkoituksena oli tuoda esiin tuotantotoiminnan työvaiheiden toteuttamista tuotantolaitoksen perustamisen yhteydessä. Koska kirjallisuudesta löytyy paljon tietoa oman yritystoiminnan aloittamisesta ja yrityksen perustamisesta, haluan tarkastella aihetta eri näkökulmasta ja kertoa tuotannollisesta toiminnasta, johon liittyy laitteiden ja koneiden hankinnat sekä niiden vienti Venäjälle. Investoinnit Venäjälle sekä oman tuotantoyksikön perustamista vaativat paljon fyysisiä ja taloudellisia resursseja. Onnistuminen riippuu yrityksen hyvin suunnitellusta toiminnasta.

Tutkiessa kirjallisuutta ja muita lähteitä en ole löytänyt tietoa siitä, miten suomalaiset yritykset aloittivat tuotantotoimintaa Venäjällä, vaikka moni iso suomalainen yritys on toiminut Venäjän markkinoilla jo pitkään. Olen itse osittain seurannut tuotantolaitoksen työvaiheiden etenemistä sekä toiminnan aloittamista yritykseni kautta, joten ajatus kirjallisesta tuotoksesta tästä aiheesta syntynyt melkein heti. Aloittaessani kirjoittamista tästä aiheesta, asetin itselleni muutaman tavoitteen. Ensimmäinen oli syventää tietämystä ja osaamista vientitoiminnoista ja laajojen investointihankkeista. Toinen tavoite liittyy lähinnä tulevaisuuden suunnitelmaan, joka ei ole vielä toteutunut. Olen miettinyt,

olisinko voinut itse joskus tulevaisuudessa toimia jonkun yrityksen projektipäällikkönä ja viedä eteenpäin tuotannon käynnistämiprojektin alusta loppuun asti. Tähän tavoitteeseen pääseminen vie ehkä vielä jonkin verran aikaa, mutta se ei ole mahdottomuus. Toivoin että työni olisi hyödyllinen Venäjän markkinoille aikoville suomalaisyrityksille, sekä yrityksille, jotka aikovat aloittaa tuotantotoiminta Venäjällä. Opinnäytetyön tehtävänä oli myös selvittää vaatimuksia, jotka Venäjän Federaatio on asettanut ulkomalaisyrityksille yritystoiminta ja tuotantotoiminta aloittaessa Venäjällä.

1.2 Työn teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu aihetta käsitteleviin kirjallisuuteen, lehti- ja internet-artikkeleihin, tilastoihin, haastatteluun sekä omaan näkemykseeni ja asiantuntemukseeni vientialalta. Suuri osa kirjallisuudesta pohjautuu Suomalais-Venäläisen Kauppakamariyhdistyksen julkaisemiin teoksiin. Osa tiedoista on kerätty Suomen Pankin raporteista ja Tullin tilastoista, joista saa yleistietoa Venäjän vientitoiminnoista. Vientitoiminta on erikoisala ja se vaatii asiantuntemusta ja kokemusta.

Opinnäytetyön toteutusta varten olen tutustunut alan kirjallisuuteen. Koska Venäjän lainsäädäntöön sekä tullisäädöksiin tulee muutoksia nopealla tahdilla, olen tutustunut erilaisiin aihetta käsitteleviin asiantuntijakirjoituksiin Internetissä. Internet-lähteistä olen saanut ajantasaista tietoa uusimmista käytännöistä Venäjällä. Työn puolesta joudun myös itse seuraamaan muutoksia vientitoiminnoissa sekä oleman ajan tasalla Suomen ja Venäjän tullin vaatimuksista.

Työn alussa luodaan katsaus Venäjän alueelliseen markkina-alueen katsauksen ja yritysmuodon sekä toimintamallin valintamuotoon. Teoriaosaa tukemaan olen haastatellut yrityksen edustajaa, joilla on alalta laaja tuntemus. Tämä osio koskee vientiprosessin suunnittelua ja toteutusta sekä laitetoimitusprosessia. Työssäni käsittelem myös tärkeitä asioita henkilöstön rekrytoinnista. Viitekehys antaa tarvittavaa taustatietoa Venäjältä markkinointikohteena sekä selvityksen suomalaisiin yrityksiin vaikuttavista asioista Venäjän lainsäädännöistä.

Kirjallisen raportin tuloksena syntyi ohjeistus, joka helpottaa tuotannollisen toiminnan suunnittelevia yrityksiä ja yrittäjiä. Teoreettista viitekehystä hyödynnettiin ohjeistusta kirjoitettaessa. Ohjeistus on jaettu useampaan osioon, joista käy ilmi tuotannollisen toiminnan tärkeämmät vaiheet. Ohjeistus on työn liitteenä 1.

1.3 Työn rajaus ja toteutus

Toteutustavaksi olen valinnut toiminnallisen työn. Opinnäytetyön aihealue on rajattu koskemaan tuotantotoimintaa Venäjälle aloittavia tai laajentavia yrityksiä. Työssä käsitellään yritysmuodon valinta, markkina-alueen tutkimusta, kiinteistön ja maan kauppvoja, asiakirjoja perustamisen yhteydessä, laitteiden toimitusta ja asennusta sekä henkilötöasioihin perehdyttämistä.

Työn toteuttamista varten olen haastatellut yrityksen entistä projektipäällikköä Kari Pietilä, joka oli tuotantolaitoksen perustamisprojektissa mukana alusta loppuun saakka. Hänellä on laaja kokemus Venäjän kaupankäynnistä ja hän toimii Venäjän kaupan asiantuntijana. Haastatteluun osallistui myös yrityksen nykyinen projektipäällikkö, joka oli vastannut laitteiden vientisuunnittelusta ja toteutuksesta. Haastattelun tavoite oli selvittää se, mitä ongelmia yritys kohtaa aloittaessa tuotannollista toimintaa Venäjällä. Haastattelun luonteen vuoksi haastattelua varten ei laadittu erityisiä kysymyksiä, vaan entinen projektipäällikkö kuvasi käynnistämisen prosessin kohta kohdalta. Haastattelussa nousivat esille ongelmakohdat, joita yritys kohtasi toimittaessaan laitteita Venäjälle. Ongelmakohtia yritykselle olivat toimitusehtoihin liittyvien velvollisuuksien selvittäminen, tarvittavien asiakirjojen ja lupien saanti, tullivaatimukset, erilaisten sertifiointitarpeiden selvittäminen sekä erilaisten todistusten tarpeellisuus.

1.4 Yleiskatsaus kaupankäyntiin

Yhä useammalla suomalaisella yrityksellä on liiketoimintaa Venäjällä tai aikomus laajentaa toimintansa itänaapuriin. Venäjän talouden, liiketoimintaympäristön, tapakulttuurin, lainsäädännön sekä maan viranomaisten toiminnan tuntemus on välttämätöntä tietää niille, jotka harkitsevat liiketoiminnan aloittamista Venäjällä. Yhä useampi yritys aikoo investoida ja käynnistää yritystoiminnan Venäjällä.

Suurimmat ongelmat Venäjän kaupankäynnissä ovat edelleen tullin toiminta, rekkajonot, logistiikka, paikallinen byrokratia sekä uutena ongelmana noussut rahoituksen saatavuuden vaikeutuminen. Ongelmat korostuvat erityisesti suurissa vientiyrityksissä. Suomen ja Venäjän transitoliikenne on lisääntynyt. Venäjän yksityisen kulutuksen ohella varastointikustannukset ovat myös kallistuneet. Yhä useampi yritys yrittääkin säästää tulli-, kuljetus- ja palkkakuluissa valmistamalla tuotteet paikan päällä. Tavaroiden sertifiointi, tavaramerkkioikeudet, lisenssit ja erilaiset luvat aiheuttavat paljon on-

gelmiä yrityksille, joiden tuntemus venäjänkaupasta on vähäinen. Ongelmista huolimatta Venäjän markkinat kiinnostavat suomalaisia yrityksiä.

Oman tuotannon aloittaminen Venäjällä on suuri sijoittamishanke ja vaati asiantunte-
musta, perehtymistä paikallisiin toimintatapoihin, erityisosaamista sekä myös kontakti-
verkostoa. Kun investointipäätös on syntynyt, kannattaa toiminnan suunnittelu aloittaa
hyvin huolellisesti. Yritykset perustavat tuotannollista toimintaa sinne, missä kilpailuetu
pystytään hyödyntämään parhaiten. Tuotantolaitos on kannattavaa sijoittaa alueelle,
jossa yritys hyötyy sen omistuksesta verotuksellisesti.

2 Suomen ja Venäjän väliset kauppasuhteet ja investoinnit

Venäjältä on tullut tärkeä kauppakumppani sekä investointikohde suomalaisille yrityksille. Venäjän myönteinen kehitys sekä kevyt henkilö- ja yritysverotus houkuttelevat osaltaan investoimaan maahan. Etupäässä toimintansa Venäjälle suuntaa vähittäiskauppa, elintarviketuotanto, metsäteollisuus sekä rakennusteollisuus. Erityisesti teollisuusyritykset ostavat uusia yrityksiä, perustavat tai laajentavat toimintaansa Venäjällä.

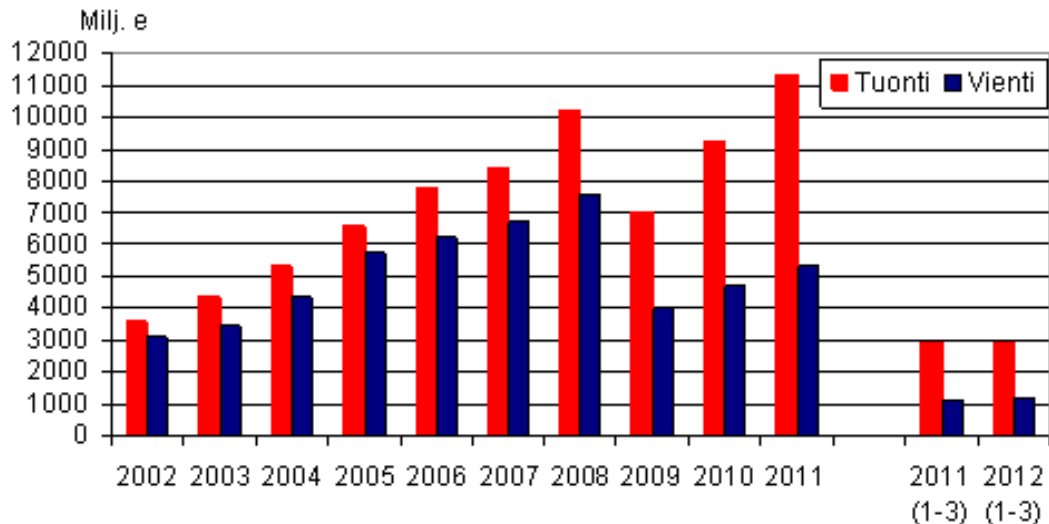
2.1 Suomen ja Venäjän välinen kauppa

Suomalaisyrityksiä kiinnostavat Venäjän suurhankkeet ja investoinnit. Venäjä on ohittanut Saksan ja Ruotsin Suomen tärkeimpänä kauppakumppanina, ilmenee Suomalais-Venäläisen kauppakamarin tuoreesta barometrissa. Tammi–elokuussa 2012 Suomen vienti itänaapuriin lisääntyi kymmenyksen samaan aikaan, kun tuonti väheni 13 prosenttia. Puolet suomalaisyrityksistä myös kasvatti liiketoimintaansa Venäjällä. (Tullin tilastoyksikkö 2012.)

Suomen tullitietojen mukaan Suomen vienti Venäjälle kasvoi vuonna 2011 yli 5,3 miljardiin euroon ja oli 13 prosenttia korkeampi edellisvuoteen verrattuna. Tuonnin arvo, yli 11 miljardia euroa, oli reilut kaksi miljardia eli 23 prosenttia suurempi kuin vuotta aiemmin. Tämän vuoden tammi-maaliskuussa vienti kasvoi seitsemän prosenttia, mutta tuonnin kasvu Venäjältä jäi vain yhteen prosenttiin. (Tullin tilastoyksikkö 2012.)

Tullin tiedotteesta selviää, että vuonna 2012 lähes kaikkien tärkeiden tavararyhmien vienti Suomesta Venäjälle oli selvässä nousussa metalliteollisuuden tuotteita lukuun ottamatta. Niiden vienti laski 41 prosenttia. Eniten kasvoi eri toimialojen koneiden ja moottoreiden vienti. Puutavaran ja sähkön tuonti väheni hieman, mutta muiden tärkei-

den tavararyhmien tuonti nousi. Öljyn ja öljytuotteiden tuonnin arvo kasvoi 29 prosenttia ja kivihiilen tuonti nousi 79 prosenttia. Suurin syy tuonnin suureen kasvuun oli energiatuotteiden nopea hinnannousu, öljytuotteiden hinta nousi viime vuonna noin kolmanneksen. Tämän vuoden tammi-maaliskuussa usean tavararyhmän tuonti kääntyi kuitenkin laskuun, metallien tuonti laski eniten. Tuonnista yli 85 prosenttia oli energiatuotteita, näiden tuotteiden tuonti laski myös öljytuotteita lukuun ottamatta. (Tullin tilastoyksikkö 2012.)



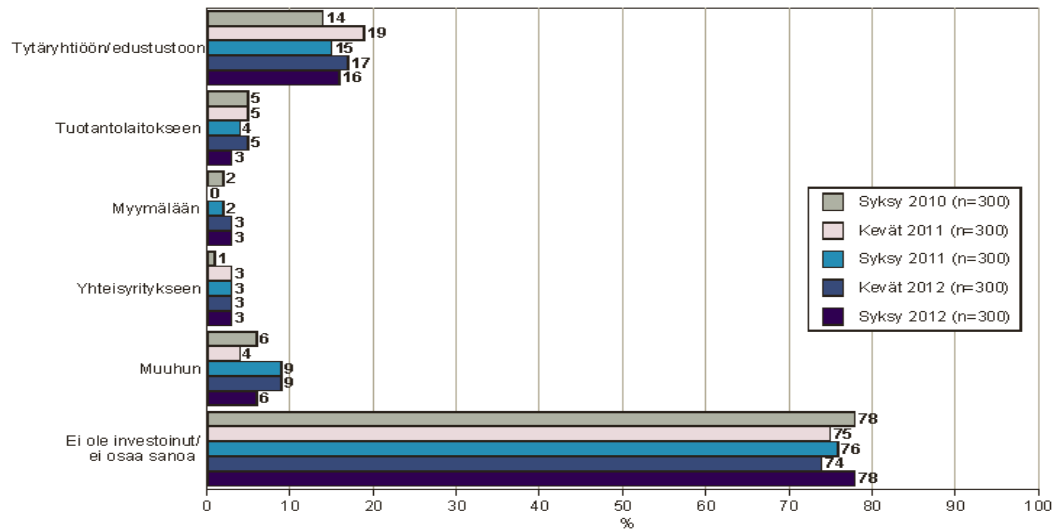
Kuvio 1. Suomen ja Venäjän välinen kauppa 2002–2012 (1-3) Tullihallitus (Tilastoyksikkö 2012)

2.2 Yritysinvestoinnit Suomen ja Venäjän välillä

Suomen Pankin tutkimuksessa todettiin, että ulkomaisten sijoitusten ja investointien merkitys on kasvanut viime vuosina Suomen ja Venäjän välisissä taloussuhteissa. Venäjä on noussut Suomen suurimpien kauppakumppaneiden joukkoon ja Venäjän nopeasti kasvava talous on herättänyt paljon kiinnostusta Suomessa. Venäjä nähdään suomalaisyritysten potentiaalisena markkina-alueena. Venäjän talous kehittyi ja kasvaa jatkuvasti. Ulkomaankaupasta halutaan saada tietoa ja samalla maiden väliset suhteet kiinnostavat yhtä lailla suomalaisia yrityksiä. (Simola 2009.)

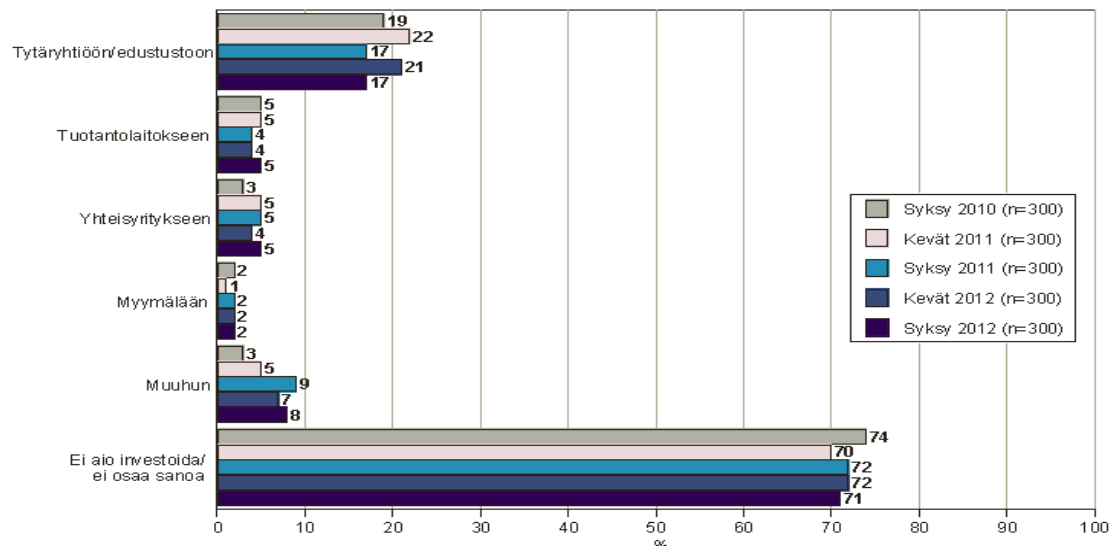
Suomen suorien sijoitusten kannan arvo on viime vuosina kasvanut voimakkaasti ja investointien positiivinen virta on ollut huomattavasti aiempaa suurempi. Samalla Venäjän osuus Suomen ulkomaisten investointien koko kannasta on noussut vajaasta prosentista runsaaseen kolmeen prosenttiin vuosina 2004–2008. Venäjän näkökulmasta

Suomi oli Rosstatin (2008) mukaan tärkein ulkomaisten investointien lähdemaa vajaan kahden prosentin osuudellaan. Rosstat on Venäjän federaation tilastokeskus. Suhteutettuna asukasluukuun tai BKT:hen Suomi on kuitenkin investoinut Venäjälle enemmän kuin mikään muu maa. (Simola 2009.)



Kuvio 2. Yritys on investoinut Venäjälle viimeisten 6 kk:n aikana (SVKK 2012)

Simolan (2008) mukaan Suomen ja Venäjän taloussuhteissa on ainakin vielä seuraavina vuosina edelleen avainasemassa Venäjän nopeasti kasvava kulutus- ja investointikysyntä. Se heijastuu niin Suomen vientiin, Suomen kautta kulkevaan transitoliikenteeseen kuin suomalaisten yritysten kohtaamaan markkinapotentiaaliin niiden toimiessa Venäjän markkinoilla. Toisaalta myös venäläisten yritysten Suomeen suuntaamat investoinnit ovat tavoitelleet kotimarkkinoiden nopean kasvun hyödyntämistä. Lähivuosien suurimmat haasteet taloussuhteiden kehityksessä liittyvät kauppapolitiikkaan ja liiketoimintaympäristön parantamiseen niin tullin kuin muidenkin viranomaisten osalta. (Simola 2008.)



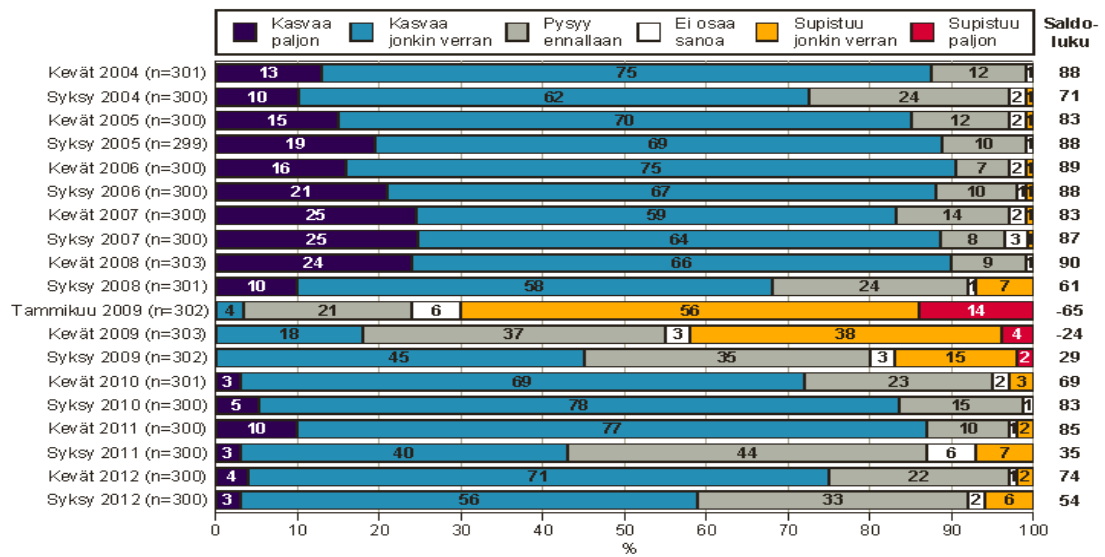
Kuvio 3. Yritys aikoo investoida Venäjälle viimeisten 6 kk:n aikana (SVKK 2012)

Rosstatin tilastojen pohjalta voidaan huomata, että suurin osa yrityksistä, joissa on suomalaista omistusta, toimii Luoteis-Venäjällä, lähinnä Pietarissa, Leningradin läänissä tai Karjalan tasavallassa. Luoteis-Venäjän osuus on kuitenkin supistunut viime vuosina 75 prosentista noin kahteen kolmannekseen. Samanaikaisesti Keskisen Venäjän eli Moskovan ja sen lähialueiden osuus on kasvanut ja oli vuonna 2007 lähes neljännes. Muilla alueilla suomalaisyrityksiä toimii vain vähän. Uralin federaatiopiirin merkitys on noussut hyvin korkealle Fortumin yritysoston ansiosta. (Simola 2009.)

Tirin (2009) oppaassa kerrotaan, että suomalaiset sijoittavat Venäjälle merkittävästi, kun ottaa huomioon suomalaisyritysten bruttokansantuotteen koon maailmaan mitta-kaavassa. Venäjän tilastolaitoksen mukaan Suomen sijoituskanta oli 1,3 miljardia dollaria, mutta muiden lähteiden mukaan Suomen kokonaisinvestoinnit Venäjälle ovat tähän mennessä ylittäneet 2 miljardia euroa. Vuoden 2008 ensimmäisten kuuden kuukauden aikana erityisesti Suomen metsä- ja rakennusteollisuus tekivät suoria investointeja Venäjälle, vajaa 400 miljoonaa dollaria. Valmistava teollisuus on tehnyt huomattavia yritysostoja ja perustanut green field -tehtaita, Fortum on hankkinut sähköntuotantolaitoksen Uralin talousalueelta ja monet yritykset perustavat myyntikonttoreita, varasto- ja huoltoyksiköitä eri puolille Venäjää. (Tiri 2009,5.)

Venäjälle suomalaisia yrityksiä ovat houkuttelleet erityisesti suuri markkinapotentiaali ja raaka-ainevarat. Kiinnostusta ovat rajoittaneet erityisesti liiketoimintaympäristön ongelmat, kuten raskas byrokratia sekä usein muuttuva mielivaltaisesti lainsäädäntö.

Lisäksi Venäjä nähdään usein taloudellisesti ja poliittisesti monia muita maita epävaakaampana, mikä lisää investointeihin liittyviä riskejä. (Simola 2009.)



Kuvio 4. Venäjän talouden kehitys seuraavan 6 kk:n aikana (SVKK 2012)

Tällä hetkellä Venäjällä noin 600 toimiva suomalaista yritystä ja tämä luku kasvaa 5-8 % vuosittain. Väestönkasvu ja bruttokansantuotteeseen suhteutettuna Suomi investoi enemmän Venäjälle kuin missään muussa maassa - suorat investoinnit olivat noin 8 miljardia euroa. Suomen kauppa Venäjän kanssa oli vuonna 2010 yli 14 miljardia euroa, ja vuonna 2011 - 17 miljardia euroa. (Safina 2012.)

3 Venäjä markkina-alueena

Venäjä markkina-alueena poikkeaa monella tavoin länsimaista. Paikallinen lainsäädäntö, rahoituksen järjestäminen, tullauskäytännöt, erilaiset rekisteröinnit, työluvat ja koko paikallinen sopimuskulttuuri muodostavat haasteen Venäjän markkinoille mentäessä. Venäläisten markkinoiden suuri koko sekä kuluttaja- että investointimarkkinoilla on ollut hyvä pohja talouden kehitykselle.

Ennen Venäjän markkinoille pyrkimistä kannattaa hankkia perustietoa Venäjästä, sen historiasta, maantieteestä, talusmaantieteestä, makrotaloudesta, taluspolitiikasta, julkishallinnosta, yritys- ja arkipäivän kulttuurista ja tavoista, kansaluonteesta jne. Kannattaa valita aluksi muutama rajattu alue, joilla markkinatoimet aloitetaan. On valittava painopisteet, koska kaikkialla Venäjällä ei voi olla läsnä. Markkinatutkimuksella saa-

daan tietoa kuluttajien ja yritysten ostovoimasta sekä potentiaalisista asiakasmääristä. Tällä markkinoiden kartoituksella löydetään lopulliset, kaikkein potentiaalisimmat asiakkaat. Tiri toteaa, että markkinatieto on tärkeä asia maantieteellisen toiminta-alueen valinnassa. Markkinointitutkimus yleensä maksaa itsensä takaisin, koska markkinointi saadaan heti kohdennettua ja voidaan tehdä kauppaa nopeammin eikä harhailla markkinoilla vaan vältetään hakuammuntamyyni. (Tiri 2009, 91.)

Markkina-alueen valinnassa on tärkeää huomioida maantieteelliset etäisyydet ja niiden vaikutus asiakaspalveluun. Jakelun on toimittava hyvin ja on myös huomioitava, että markkina-alueen valintakriteereihin vaikuttavat mahdolliset kuljetusreitit ja tavat sekä kustannukset. Alkukartoituksen jälkeen kannattaa hankkia tarkempaa taustatietoa asiakasyritysten taloudellisista, juridisista, hallinnollisista ja muista taustoista. (Tiri 2009, 91–92.)

3.1 Markkina-alueen valinta

Nopea kasvuvauhti ja markkinoiden suuri koko voidaan lukea Venäjän houkutteleviksi piirteiksi liiketoimintaa laajennettaessa. Venäjän markkinoiden tilanteen seuraaminen ei ole kovin helppo asia, johtuen siitä, että maassa muutokset tapahtuvat nopeasti. Tiedonkeruujärjestelmät on rakennettu suurten kaupunkien ympärille kuten Pietari ja Moskova. Muista alueista tiedonsaanti vaatii markkinointitutkimuksia. Markkinatutkimuksen tarkoituksena on löytää potentiaaliset asiakkaat ja ostajat sekä selvittää Venäjän markkinoiden tarpeet. Ennen tuotantotoiminnan aloittamista ja yrityksen perustamista yrityksen tulisi tehdä tiedon keräämisen lisäksi tarvittavat markkina- ja kilpailuanalyysit sekä toimenpidesuunnitelmat kansainvälistymisprosessille toiminnan alkuvaiheelle. Markkinaselvityksessä kannattaa turvautua asiantuntijanapuun. Suomalais-Venäläinen Kaupapakamari tarjoaa monenlaista tietoa Venäjään liittyvistä asioista. (Tiri 2010, 122.)

Tirin uusimmassa oppaassa (2011) kerrotaan Venäjän alueellisesta jaosta federaatiopiiriin. Venäjää tarkastellessa aluejako on kuitenkin hyvin yleisesti käytetty myös virallisissa yhteyksissä. Venäjä jaetaan kahdeksaan federaatiopiiriin, jotka eivät kuitenkaan ole virallisia hallinnollisia tai taloudellisia aluejakoja. Alueiden välisessä vertailussa menestyvät parhaiten Uralin länsipuoliset alueet. Keskinen federaatiopiiri, jonka keskipiste on Moskova sekä Luoteinen federaatiopiiri, jonka keskus on Pietari sekä Uralin federaatiopiiri, jonka keskus on Jekaterinburg, ovat menestyneet muita alueita paremmin. Kuitenkin on huomioitava, että federaatiopiirien sisällä erot alueiden välillä ovat suuria. (Tiri 2011, 37.)



Kuvio 5. Venäjän Federaatiopiirit. (SVKK 2011.)

3.1.1 Moskova ja sen lähialue

Moskova on Venäjän pääkaupunki ja sen merkitys on erityisen tärkeä koko Venäjällä. Se on tärkein teollisuuskaupunki, väkiluvultaan noin 11,5 milj., ja pinta-alaltaan 1.081 km². Tämä tekee siitä Eurooppaan suurimman kaupungin. Venäjällä on huomattavia alueellisia eroja, yli 80 % väestöstä asuu länsiosassa maata ja lähes 73 % asuu pääkaupunkiseudulla. Taloudellinen toiminta on myös erittäin keskittynyt. (Tiri 2011, 79.)

Teollisuuden osuus kaupungin taloudesta on vähäistä. Teollisuuslaitokset ovat siirtäneet tuotantoaan Moskovan kaupungin ulkopuolelle mm. kaupungin korkeiden hintojen vuoksi. Suurten teollisuuslaitosten pääkonttorit ovat Moskovassa. Jalostusteollisuuden tuotannon osuus kasvoi noin 18 % vuonna 2010 verrattuna edellisvuoteen. Suuremmat teollisuuden alat ovat elintarviketeollisuus ja öljytuotteet. Moskova vetää edelleen puoleensa suurimmat osan ulkomaisista investoinneista, sillä koko Venäjän ulkomaisista investoinneista tulee Moskovaan yli 60 % ja suorista investoinneista melkein 30 %. (Tiri 2011, 80, 82.)

Venäjän ulkomaankauppa on tärkeässä asemassa Moskovan taloudessa koko Venäjän osalta. Ulkomaankaupan liikevaihto vuonna 2010 oli 235 miljardia dollaria, mikä on 28 % enemmän kuin vuonna 2009. Suurin osa on vientiä, 144 miljardia dollaria tuonnin

ollessa 91 miljardia dollaria. Kuljetuspalvelut ovat suurin vientiryhmä. (Tiri 2011, 80–82.)

Moskovan alue (oblast) on hallinnollinen alue Keski-Venäjällä Moskovan kaupungin ympärillä. Pinta-ala on yhteensä 45.800 km². Moskovan kaupunki sijaitsee Moskovan alueen keskellä, mutta on hallinnollisesti oma yksikkö. Moskovan alueen asukasluku on 7,1 miljoonaa. Moskovan alueen tärkeämmät elinkeinot ovat teollisuus, rakentaminen ja liikenne. Tärkeimmät teollisuuden alat ovat elintarviketeollisuus, koneenrakennus ja metalliteollisuus. Moskovan alueen teollisuustuotanto on rahassa mitattuna Moskovan ja Pietarin jälkeen kolmanneksi suurin. (Tiri 2011, 86.)

Alueella toimii paljon yrityksiä, joissa on ulkomaalaisomistus, myös suomalaisomistuksessa. Suurimpia suomalaisyrityksiä alueella ovat mm. Lassila ja Tikanoja, Turun laastupastilli Oy, Huhtamäki, Stora Enso, Metsä Tissue, Valio ja Isover Holding Oy. Ulkomaalaisten yritysten sijoituksilla on huomattava merkitys Moskovan alueella. Vuonna 2010 Moskovan alueelle investoitiin 6,2 miljardia dollaria, joista suoria oli 2,2 miljardia koko Venäjän suorista ulkomaalaisista investoinneista. (Tiri 2011, 86.)

3.1.2 Pietari ja Lenoblast

Useimmalle aloittavalle Venäjän-viejälle Pietari on ensimmäinen etappi. Historiallisesti ja maantieteellisesti suomalaisille tärkeästä Pietarin talousalueesta on muodostunut Venäjän öljytaloudesta osaltaan talouskasvun keskus. Moni yritys ei lähde pitemmälle vaan keskittää toimintansa Pietariin. Kaupungin pinta-alaltaan 1.439 km² ja asukkaita Pietarissa 4,9 miljoona. Kaupunki jakautuu 18 hallinnolliseen alueeseen, joissa jokaisessa on mm. verohallintonsa. Kaupunkia johtaa kuvernööri, jolla on apunaan 7 varakuvernööriä ja 6 muuta virkamiestä. (Tiri 2011, 56.)

Pietari on Luoteis-Venäjän suurin investointikohde, jossa suurin osa (91 %) ulkomaalaisista sijoituksista kohdistui vuonna 2010 tehdasteollisuuteen, erityisesti auto- ja elintarviketeollisuuteen. Suurimmat investoijat olivat Valko-Venäjä, Ranska, Belgia ja Korea. Suomen osuus oli 2 %. (Tiri 2011, 61.)

Ulkomaiset investoinnit Pietariin ovat kasvaneet vuoden 2012 ensimmäisen neljänneksen aikana. Investoinnit olivat suuruudeltaan 1,6 miljardia dollaria, mikä on 2,7 kertaa enemmän kuin edellisvuonna. Kasvu on suurinta viimeiseen kolmeen vuoteen. Suorat

investoinnit kasvoivat 1,6-kertaisesti 305,4 miljoonaan dollariin. Tuotantoinvestoinnit kasvoivat 62,4 prosenttia ja tukku- ja vähittäiskaupan investoinnit 3,5-kertaisesti. Arvioiden mukaan ulkomaiset investoinnit kasvavat 20 prosenttia vuonna 2012 yhteensä 7,4 miljardiin dollariin. (Rusgate 2012.)

Pietarin markkina-alueena on suomalaisille yrityksille tärkeä. Vuonna 2011 alussa Pietarin tuonti ulkomailta kasvoi 35 %, joista Suomi oli neljänneksi suurin 5 %:n osuudella. Kaupunki on kunnostautunut viime vuosina erittäin suurten projektien suunnittelussa, joihin suomalaiset yritykset pääsivät mukaan alihankkijoina ja tavarantoimittajina. Pietarin tulevaisuuden kuvioihin kuuluu kehittää kaupunkia turistikohteena. Vuoteen 2015 mennessä aiotaan sijoittaa noin 28 miljardia ruplaa infrastruktuurin luomiseen (uusia erityistalousalueita, teknopuistoja) sekä markkinointikampanjoihin investointien houkuttelemiseksi kaupunkiin. (Tiri 2011, 61–62.)

Suomen rajanaapuri Leningradin alue tai lyhyesti sanottuna Lenoblast, ulottuu Pietarin kaupungin ympärille. Sen hallinnolliset instituutiot sijaitsevat Pietarissa. Lenoblastin pinta-ala on 83.900 km² ja asukkaita läänissä on 1,6 miljoonaa. Leningradin alue on jaettu 17 piiriin, jotka käsittävät 62 kaupunkikuntaa ja 142 maalaiskuntaa. (Tiri 2011, 63.)

Leningradin alueen talous on monipuolista. Tärkeimmät sektorit ovat jalostusteollisuus, kuljetus- ja logistiikka, tukku- ja vähittäiskauppa, rakentaminen sekä maa- ja metsätalous. Merkittäviä aloja ovat elintarvikkeet, ajoneuvot, öljynjalosteet sekä sellu- ja paperituotteet. (Tiri 2011, 63.)

Pietarin naapurina olevalla Leningradin alueella teollisuustuotanto kasvoi nopeammin 15 % vuonna 2011. Myös kriisivuoden supistuminen, -6 %:la, oli lievempi. Kasvu perustui mm. liikennevälinetuotannon kasvuun, sillä sekä henkilöauto- että traktorituotanto oli noin kaksinkertainen vuoteen 2009 verrattuna. Myös henkilöautojen renkaiden valmistus kasvoi puolitoistakertaiseksi. Leningradin alueella toimii paljon autoteollisuuden komponenttivalmistajia mm. Nokian Renkaat. (Rusgate 2011.)

3.1.3 Volgan ja Uralin alueet

Suurimmalle osalle suomalaisia Volgan ja Uralin talousalueet ovat tuntemattomampia kuin Pietari ja Moskova. Volga ja Ural ovat viimeisten vuosien aikana kehittyneet mer-

kittävästi. Volgan Federaatiopiiri on ensimmäisellä sijalla teollisuustuotannossa ja tuottaa 20 % koko Venäjän teollisuustuotannosta. Alue on perinteisesti ollut konepajateollisuuden keskittymä. Alueen osuus on 85 % Venäjän autoteollisuudesta, 65 % lentokoneteollisuudesta, 40 % öljykemiateollisuudesta, 30 % laivanrakennusteollisuudesta ja 30 % aseteollisuudesta. (Tiri 2011, 89.)

Volgan alueella, joka on kolme kertaa Suomen kokoinen, asuu 31 miljoonaa asukasta. Se on teollistuneinta Venäjää. Luonnonvarat ovat runsaat - tärkeimmät ovat öljy, kaasu ja metsät. Alue on Venäjän parhaita maatalousmaita. Volgan seutu jakautuu 14:st hallinnolliseen alueeseen, josta osa on eri kansallisuuksien mukaan nimettyjä tasavaltoja. Seudulla on viisi miljoonakaupunkia, joista isoin on federaatiopiirin hallinnollinen keskus Nižni Novgorod. (Rusgate 2007.)

Taloudellisesti merkittävimmät alueet ovat teollistuneet Nižni Novgorod ja Samara, teollistuneet ja öljyä tuottavat Baškortostanja Tatarstan sekä raskaaseen teollisuuteen keskittynyt, metsävaroiltaan rikas Perm sekä teollisuudesta ja sähköntuotannosta elävä Saratov. Myös maataloudella on merkittävä rooli monen alueen taloudessa. (Rusgate 2007.)

Volgan alueen vahvat teollisuusalat ovat öljy- ja kaasuteollisuus- sekä petrokemian- ja kemianteollisuus, autoteollisuus, metsäteollisuus ja metalliteollisuus. Öljy- ja kaasuklusterissa on merkittävää öljytuotteiden jalostusta ja kaasua käytetään raaka-aineena monipuolisessa kemianteollisuudessa, mikä lisää klusterin taloudellista merkitystä alueelle. Maataloudessa tuotetaan öljykasveja esim. auringonkukkaa, viljaa ja vihanneksia. Maanviljely keskittyy perunaan ja vihannesten viljelyyn. (Rusgate 2007.)

Varsinaiseen Uralin hallintopiiriin kuuluu kuusi aluetta, joilla asuu yhteensä runsaat 14 miljoonaa asukasta viisi kertaa Suomen kokoisella alueella. Myös Volgan hallintopiirin keskuksia on Uralin vaikutuspiirissä. (Lumijärvi 2012.)

Uralin alue on yksi mineraalien ja raaka-aineiden tärkeimmistä lähteistä Venäjällä. Kehittyneimmät teollisuusalueet ovat Jekaterinburg, mutta muutaman sadan kilometrin säteellä on muitakin isoja kaupunkeja. Miljoonaluokkaan niistä kuuluvat Tšeljabinsk, Ufa ja Perm. Tšeljabinsk on Uralin alueen toiseksi suurin kaupunki. Kaupungin väkiluku on 1,1 miljoonaa. Kehittyneimmät teollisuusalueet ovat Sverdlovskin ja Cheljabinsin alueet, joilla metallurgia ja konerakennus ovat suurimmat teollisuuden alat. (Tiri 2011, 110.)

Tšeljabinsk on Uralin alueen toiseksi suurin kaupunki. Kaupungin väkiluku on 1,1 miljoonaa. Tšeljabinsk kuuluu Sverdlovskin alueelta alkavaan teräs- ja kaivosteollisuuden akseliin. Tšeljabinsk on merkittävä teollisuuskaupunki, jonka suurin toimiala on metallinjalostus. Tšeljabinskissa ja sen ympärysalueella on jonkin verran myös koneiden ja laitteiden valmistusta. Paikalliseen tuotantoon kuuluu mm. työkoneita, nostureita, pusku- ja elektroneja ja elektronisia laitteita. Ulkomaisia investointeja haluttaisiin etenkin uuden tuotannon rakentamiseen ja olemassa olevan tuotannon modernisoimiseen. (Lumijärvi 2012.)

Magnitogorsk on Tšeljabinskin alueen toiseksi suurin kaupunki. Sen asukasluku on noin 410 000. Asetelma on sikäli mahdoton, että Magnitogorskia pidetään Tšeljabinskia rikkaampana. Ainakin palkkatasossa on ero Magnitogorskin eduksi. Magnitogorskissa on jättimäinen terästehdas MMK, jonka työntekijämääräksi kerrotaan joissakin yhteyksissä jopa 50 000. Magnitogorskin kehitys sai alkunsa, kun alueelta löytyi valtavat suuren pitoisuuden rautamalminvarat. Kaupungin osuus Tšeljabinskin alueen teollisuustuotannosta on noin puolet. (Lumijärvi 2012.)

Uralin länsipuolella sijaitsee noin miljoonan asukkaan Perm. Nykyään Permin suurin yritys on Lukoilin omistama öljynjalostamo. Muita tärkeitä toimialoja Permin alueella ovat kemianteollisuus, terästeollisuus, koneenrakennus ja metsäteollisuus. Permin aluepiirin kone- ja laiterakentamisen tärkein toiminta on ollut ase- ja puolustustarviketeollisuus. Alueella tuotetaan mm. lentokoneiden ja rakettien moottoreita, kaasuturbiineja ja kaapeleita. (Lumijärvi 2012.)

3.1.4 Siperian ja Kaukoidän alueet

Siperian ja Kaukoidän hallintopiireissä asuu yhteensä 26 miljoonaa asukasta. Pinta-alaltaan hallintopiirit muodostavat reilun 11 miljoonan neliökilometrien kokonaisuuden. Suurimmat kaupungit ovat Omsk, Novosibirsk, Krasnojarsk, Vladivostok, Irkutsk ja Habarovsk. Siperiassa ja Kaukoidässä on mm. kansainvälisiä kaasu-, öljy-, ja kaivos hankkeita. Siperia jaetaan kahteen talousalueeseen läntiseen ja itäiseen. Hyvin harva, jos kukaan suomalaisyritys aloittaa yritystoiminnan Siperiasta tai Kaukoidästä, mutta minä haluaisin mainita näistä kahdesta suuresta alueesta muutamaa asiaa. (Tiri 2009, 74.)

Siperian suurimmat kaupungit ovat Novosibirsk – Venäjän kolmanneksi suurin kaupunki, 1,5 miljoona asukasta. Novosibirsk on teollisuuskeskittymä jossa toimii yli 200 suur-

ta ja keskisuurta teollisuuslaitosta, metalliteollisuuden metallurgiana ja konepajateollisuuden aloilla. Omsk – 1,2 miljoonaa asukasta. Se on logistinen keskus, teollisuuskeskittymä (metallurgia, kevyt teollisuus, graafinen teollisuus, kemian, öljykemian teollisuus sekä avaruusteknologia). Krasnojarsk – 979.000 asukasta, Itä-Siperian suurin kaupunki. Irkutsk, Barnaul, Novokuznetsk ovat myös tämän alueen yritysten teollisuuskeskittymät, joista löytyy teräs-, kone-, kevytmetalli, kemian-, ja puunjalostus teollisuusaloja. Siperiassa on erittäin paljon mineraaleja sekä maailman suurimmat nikkeli-, kulta, lyijy-, hiili-, timantti-, diopside-, palladium-, hopea- ja sinkkiesiintymät. Öljy ja luonnon kaasu muodostavat koko Venäjän vaurauden perustan. Olosuhteet eivät suosi maanviljelystä täällä alueella. (Tiri 2011, 116–118, 121.)

3.2 Yhteenveto markkina-alueen valinnasta

Yhteenvetona voidaan todeta että markkina-alueen valinta on tärkeä asia laajennettaessa yritystoimintaa Venäjälle. Se perustuu yrityksen omiin tavoitteisiin ja strategiaan ratkaistuihin. Suomen maantieteellinen sijainti Pietarin läheisyydessä on aina ollut suomalaisille yrityksille houkutteleva. Pietarissa on suomalaisille yrityksille ja osaamiselle kysyntää. Monilla aloilla kuten terveys- ja hyvinvointipalvelut, rakentaminen, matkailupalvelut, logistiikka ja teollisuuden uudistaminen suomalaisilla osaajilla on mahdollisuuksia laajentaa toimintansa. Moskovaan on keskittynyt vallan ja päätöksentekijöiden hallinnolliset tahot. Liiketoiminnan aloittaminen Moskovassa on kalliimpaa kuin Pietarissa. Moskova on kuitenkin toisella sijalla Venäjän johtavana teollisuusalueena ja sijoituskohteena. Kaupunkiin tehdään kolmanneksi eniten investointeja verrattuna Venäjän muihin alueisiin. Näiden kahden suurten megapoolin välillä kannattaa harkita muita alueita.

Strateginen päätös Venäjän markkinoille menosta on tehtävä harkitusti. Yrityksen tuotteet ja palvelut vaikuttavat markkina-alueen valintaan. Venäjän maantieteellinen sijainti on lähellä ja se voi olla kilpailuetu, joka kannattaa hyödyntää. Liikenneyhteydet Venäjälle toimivat yhtä hyvin kuin muissa Euroopan maissa. Suomalaisilla yrityksillä sekä tuotteilla on hyvä maine Venäjällä, joten tarkkaan valittu alue ja kohderyhmät, kilpailukykyiset hinnat ja hyvin toimiva tuotanto ja logistiikka ovat keinoja, joilla voi menestyä Venäjällä.

4 Perustettavan yrityksen toimintamallin ja yhtiömuodon valinta

Aloittaessa yritystoiminta Venäjällä on tarkasti harkittava toimintamalli ja yritysmuoto. Toimintamallin valintaa riippuu yleensä toimialasta ja yrityksen toiminnan tavoitteista. Venäjän markkinoilla toimimiseen on tarjolla useita eri toimintamalleja. Oman yrityksen perustaminen nykyään on suhteellisen helppoa. Maailmanlaajuisessa vertailussa ilmenee, että Venäjälle liiketoiminnan laajentaminen edullista, mutta toimenpiteet vaativat paljon aikaa ja vaivaa.

Honkasen oppaassa kerrotaan, että suomalainen yritys voi aloittaa toimintansa Venäjällä seuraavasti:

- 1) tekemällä sopimuksen venäläisen agentin kanssa, jälleenmyyjän, maahantuojan, tai yhteistyökumppanin kanssa tai solmimalla franchising-sopimuksen
- 2) aloittamalla jatkojalostuksen venäläisen kumppanin kanssa Venäjällä (vaaditaan tullin lisenssi)
- 3) projektiluontoisesti (esim. rakennustyömaa) rekisteröitymällä verovelvolliseksi Venäjällä
- 4) rekisteröimällä kaupallisen edustuston (ei ole juridinen henkilö), jolla ei ole oikeutta harjoittaa muuta kuin valmistelemaa ja avustavaa toiminta
- 5) perustamalla sivuliikkeen (sivutoimipaikan) eli Filiaalain (käytetään varsin harvoin)
- 6) perustamalla tytäryrityksen (rajavastuuyhtiö, suljettu osakeyhtiö)
- 7) ostamalla yrityksen tai yritysosuuden Venäjällä
- 8) perustamalla yhteisyrityksen venäläisen kumppanin kanssa. (Honkanen 2011, 69.)

4.1 Edustusto

Edustuston suosio on vähentynyt viime vuosina. Edustusto ei ole itsenäinen juridinen henkilö, vaan se edusta emoyhtiötä. Edustusto edustaa ainoastaan ulkomaista yritystä. Emoyhtiö vastaa edustustonsa vastuista ja velvoitteista täysmääräisesti. Sillä ei ole oikeutta harjoittaa kaupallista toimintaa, vaan se keskittyy markkinointiin, asiakashankintaan, markkinaseurantaan, markkinatutkimuksiin, toimintaympäristön seurantaan ja vastaaviin ei-kaupallisiksi luonnehdittaviin tehtäviin. (Honkanen 2011, 87.)

Edustusto toimii määräaikaisesti ja sen rekisteröinti on uusittava ja rekisteröintimaksut on suoritettava yhden – kolmen vuoden välein. Edustuston rekisteröinti tapahtuu Moskovassa Valtiollisessa rekisteröintikamarissa, Venäjän Kauppa- ja teollisuuskamarin yhteydessä toimivassa akkreditointihallinnossa tai Kauppaministeriön akkreditointiosastossa. (Tiri 2010, 54.)

Edustustoon voi tuoda irtainta omaisuutta kuten auton tai toimistokoneita väliaikaisella maahantuonnilla ilman tullimaksuja. Niiden nimikkeiden väliaikainen tuonti on käytännössä vähäistä, koska niiden maksimi maassaoloaika on kaksi vuotta, minkä jälkeen ne on palautettava takaisin Suomeen. Helpompaa on ostaa tarvittavat koneet ja laitteet paikan päällä. (Tiri 2010, 55.)

Edustustojen kirjanpito ja taloudellinen raportointi on yksikertaisempaa kuin esimerkiksi Venäjällä toimivien tytäryritysten. Mikäli edustusto harjoittaa myyntiä, jonka perusteella syntyy laskutusta, verottaja voi harkita verottaa edustustoa. Ulkomaalaiset yritykset eivät enää rekisteröi kaupallisia edustustoja Venäjälle yhtä paljon kuin aikaisemmin, vaan ne perustavat tytäryrityksiä tai toimivat venäläisen kumppanin kanssa. Yhtenä syynä edustustojen vähenemiseen on se, että sen ulkomaalaisille työntekijöille joudutaan hakemaan työlupa ja työviisumi samalla tavalla kuin tytäryritysten ulkomaalaisille työntekijöille. Aikaisemmin he saivat työviisumin ja työluvan akkreditoinnin yhteydessä (Honkanen 2011, 88.)

4.2 Rajavastuuyhtiö

Tällä hetkellä suosituin yritysmuodoista on rajavastuuyhtiö, jonka lyhenne on OOO. Se on kaupallista toimintaa harjoittava yhtiö, jonka pääoma on jaettu osuuksiin ja jonka omistajien vastuu rajoittuu heidän yhtiöön sijoittamansa pääoman määrän mukaan. Rajavastuuyhtiön osuuksia ei tarvitse rekisteröidä, toisin kuin osakeyhtiön osakkeita. Tämä helpottaa yhtiön hallinnointia ja on yksi syy rajayhtiömuodon suosioon. Tehdyistä sitoumuksista yhtiö on vastuussa vain omaisuudellaan. Rajavastuuyhtiön voi perustaa vain yksi henkilö tai yhtiö ja osakkaita voi olla enintään 50. (Tiri 2010, 57.)

Yhtiön yhtiöjärjestys rekisteröidään kaupparekisterissä ja se on yhtiön ainoa perustamisasiakirja (voimaan tullut lainmuutos 1.7.2009). Mahdollisuus osakassopimuksen laatimiseen mainitaan yhtiölainsäädännössä. Keskeinen muutos rajavastuuyhtiölaissa yhteisyrityksin ajatelleen on se, että osuuden omistajalla ei enää ole suoraan lakiin

perustuvaa oikeutta esittää yhtiölle lunastusvaatimusta osuudestaan ja poistua yhtiöstä. Rajavastuuyhtiö on Venäjällä verovelvollinen ja se vastaa veroistaan ja velvoitteistaan itse. Emoyhtiöllä ja yhtiön johdolla on tietyissä poikkeustilanteissa kuten toissijainen vastuu tytäryhtiön maksukyvyttömyys- ja konkurssitilanteissa. Tätä muotoa ei ole Suomen lainsäädännössä, mutta käytetyistä yhtiömuodoista Suomessa se on lähimpänä kommandiittiyhtiötä. (Tiri 2010, 58–59.)

4.3 Osakeyhtiö

Osakeyhtiö on toimintamuotona toiseksi suosituin vaihtoehto. Osakeyhtiön voi perustaa yksi henkilö, yritys tai yhtiö, jonka osakepääoma jakautuu osakkeisiin. Osakeyhtiössä on oltava kuitenkin enemmän kuin yksi omistaja. Osakkeenomistajat eivät ole vastuussa yhtiön velvoitteista henkilökohtaisesti. He kantavat riskin tappiosta ja siihen liittyvästä toiminnasta ja yhtiön veloista ainoastaan yhtiöön sijoittamallaan pääomalla. Jos osakkaat eivät ole maksaneet osuuttaan kokonaan, he ovat kuitenkin yhteisvastuullisesti vastuussa yhtiön velvoitteista ja osakkaiden maksamattoman osan arvosta. Osakeyhtiömuotoja Venäjällä on kaksi; avoin OAO ja suljettu ZAO. (Tiri 2010, 59.)

Yhtiön peruspääoman eli osakepääoman muodostavat omistajien sijoitukset. Osakkeita on etuoikeutettuja ja tavallisia, kuten myös Suomessa. Pääoman suuruus määrittää yhtiöjärjestyksessä. Osakepääoman voi suorittaa rahana, arvopapereina tai apporttina. Osakkeet on rekisteröitävä Federatiivisessa Arvopaperikomiteassa tai sen alueosastossa. Ilman rekisteröintiä osakkeita ei voi myydä, osakepääoma ei voi korottaa eikä muita operaatioita voi suorittaa. Osakeyhtiölle on ominaista että yhtiöllä on oltava vararahasto, jonka suuruus on 5 % osakepääomasta. Tappioiden sattuessa vararahaston on tarkoitus kattaa ne. Vuonna 2009 duumassa oli käsiteltävänä lakiluonnos, jossa jako suljettuihin (ZAO) ja avoiimiin OAO) lopetettaisiin ja tilalle luotaisiin yksi yhtenäinen osakeyhtiömalli, huomioitten kummankin mallin erityispiirteet. (Tiri 2009, 250–251.)

4.3.1 Avoin osakeyhtiö OAO

Avoimessa yhtiössä osakkaat (täysyhtiömiehet) harjoittavat yritystoimintaa keskinäisen sopimuksensa perusteella yhtiön nimessä ja vastaavat sen velvoitteista omalla omaisuudellaan. Osakeyhtiön ylin hallintoelin on yhtiökokous, joka kokoontuu kerran vuodessa. Yhtiön muita hallintoelimiä ovat hallintoneuvosto, joka valitsee hallituksen ja joka puolestaan nimittää toimitusjohtajan. (Orlov 2010, 55.)

Pääomansuuruus määritellään yhtiöjärjestyksessä ja avoimen osakeyhtiön vähimmäispääoma on 1000 kertaa minimipalkka (100 ruplaa). Osakkeenomistajien määrää avoimessa osakeyhtiössä ei ole rajoitettu. Osakeanti on julkinen ja osakkeita voi vapaasti myydä ja ostaa. Avoimessa osakeyhtiössä ei ole etuoikeutta ostaa muiden osakkaiden myynnissä olevia osakkeita. (Tiri 2009, 250.)

4.3.2 Suljettu osakeyhtiö ZAO

Suljettu osakeyhtiö voi olla kaupallinen organisaatio ja muistuttaa varsin paljon suomalaista osakeyhtiötä. Osakkepääoma jakautuu tiettyyn määrään osakkeita. Osakkeita on tietyillä henkilöillä (perustajilla tai muilla etukäteen määrätyillä henkilöillä) eli osakeanti ei ole julkinen. Osakkaiden lukumäärä ei saa ylittää 50, jos osakasmäärä ylittyy, tulee yhtiömuotoa muuttaa avoimeksi osakeyhtiöksi. Osakkeenomistajilla on etuoikeus ostaa muiden osakkaiden myynnissä olevat osakkeet, yhtiöjärjestyksellä tämä oikeus voidaan antaa myös yhtiölle. Vähimmäispääoma 100 kertaa minimipalkka (100x100 ruplaa) (Tiri 2009, 250.)

Suljetussa osakeyhtiössä yhtiötä koskevat tietojen julkistamisvelvollisuus on huomattavasti laajempi (lähes suomalaisen pörssiyhtiön tasoinen). Suljettu osakeyhtiö muoto on myös kalliimpi vaihtoehto yhtiömuodoksi mm. yhtiön osakkeiden liittyvien pakollisten velvoitteiden vuoksi. Suljetussa osakeyhtiössä on paljon ”jäykempi” hallinto, mm. pakolliset ilmoitukset FSFR:ään (valtiollinen osakkaiden rekisteröintiviranomainen) peruspääoma korottaessa. (Honkanen 2011, 70.)

4.4 Joint Venture

Oman toiminnan aloittamista Venäjälle kannattaa harkita, koska liiketoiminnan harjoittaminen vaatii jatkuva läsnäoloa kohdemarkkinoilla. Varsinaisen taloudellisen kannattavuuden lisäksi kannatta ottaa huomioon myös lainsäädännölliset seikat ja yleinen liiketoimintakulttuuri. Yhteisomistuksessa oleva myyntitoimisto voi olla paras ratkaisu kahdelle yritykselle kustannusten säästämiseksi, kun on kyse toisiaan täydentävien tuotteiden tai palveluiden myynnistä.

Myynti voidaan myös ulkoistaa agentille tai jälleenmyyjälle, jos tarjoama ei sisällä monimutkaisia palveluita tai vaadi erityistä markkinointia. Jatkuva läsnäolo kohdemarkki-

noilla mahdollistaa suoran asiakaspalautteen saamisen ja helpottaa kysynnän muutosten havaitsemista. (Yritys-Suomi 2012.)

Tuotantoyksikön perustamista puoltavat alhaiset valmistuskustannukset paikan päällä, säästäminen kuljetuskustannuksissa ja logistisissa ratkaisuissa sekä nopea tarve saada tuote kohdemarkkinoille. Tuotantolaitoksen perustaminen vaatii liiketoimintalupia ja on mittava investointi, joka vaatii paljon esitutkimuksia ja ennakkojärjestelyä. Jos olet perustamassa suurta, erityisesti ympäristölle riskialtista tuotantolaitosta, kannattaa tutustua perin pohjin paikalliseen liiketoimintakulttuuriin ja seurata poliittista ilmapiiriä. (Yritys-Suomi 2012.)

Joint Venture on toimintamuoto, jossa ulkomaille perustetaan uusi tuotantoyksikkö yhteisomistuksella ulkomaisen tai kotimaisen yhteistyöyrityksen kanssa. Joint venture eli yhteisyritys tarkoittaa kahden tai useamman yrityksen yhteistä, yhteiseen lukuun toimivaa erityistä yritystä, joka on perustettu jatkuvaksi tarkoitettua toimintaa varten. Kansainvälisissä tilanteissa joint venturea toimintamallina käytettäessä vähintään yhden osapuolista tulee olla toisessa maassa kotipaikkaansa pitävä. Joissakin tapauksissa tosin joint venture -termiä saatetaan käyttää myös konsortioista. Suorat ulkomaiset investoinnit voidaan jakaa investointimuodon mukaan yhteisyrityksiin (joint venture), yritysostoihin ja ns. greenfield -investointeihin. (Tekes 2007.)

4.5 Yritysostot

Suomalaisten yritysostot ovat yleensä olleet muita toimintatapoja kalliimpia, joten näitä investointitapoja käyttävät myös vastaisuudessa kansainväliset suuryritykset. Investointimuodon valinta perustuu mm. yrityksen kokemukseen, haluun ottaa riskiä sekä mahdollisten yhteistyökumppaneiden tai ostettavien yritysten määrään ja laatuun. Valmiin yrityksen ostaminen on hyvin yleinen ja välillä myös ainoa tapa kasvattaa ostajayrityksen markkinaosuutta kansainvälisillä markkinoilla. Ostovaihtoehtoon liittyy lähes poikkeuksetta venäläinen partneri, joka jatkaa ostetun tai liiketoiminnan saaneen yrityksen osaomistajana.

Jos yritys on tehnyt päätöksen laajentaa toimintansa markkinoille yritysoston kautta, on ensimmäinen askel etsiä sopiva ostokohde. Yritys voi harkita kääntymistä markkinakonsultin puoleen (investointipankit, markkinaselvityskonsultit, Suomalais-Venäläinen kauppakamari) ja tilata toimialakohtaisen selvityksen. Yrityskauppaprosessin alkuvai-

heessa on varsin suositeltavaa käyttää asiantuntija-apu. Suomalaistyyppisiä avoimia ja lähisääteisiä kaupparekistereitä Venäjällä ei ole ja näin ollen ostokohdetta koskevat tiedot on hankittava paikallisista epävirallisista tiedoista ja yritykseltä itseltään. (Tiri 2010, 71.)

Kun sopiva ostokohde on löydetty ja varmistettu, kannattaa ostajan palkata asiantunteva investointipankki (corporate finance-yhtiö), neuvottelijakseen. Neuvonantaja koordinoi koko prosessin, suunnittelee kaupan optimaalisen rakenteen ja tekee tarvittavat arvonmääritykset. Ensimmäinen vaihe on, että osapuolet allekirjoittavat aiempöytäkirjan (Letter of Intent, письмо о намерении). Tässä asiakirjassa sovitaan ostajan oikeudesta hankkia kaikki ostokohdetta koskevat tarvittavat tiedot sekä kaupan alustava rakenne, (enemmistön/vähemmistön hankinta). Myös aikataulu ja varsinainen kauppasopimus on tehtävä kirjallisesti. Aiempiytäkirja asettaa osapuolille veloitteen olla neuvottelematta kolmansien osapuolien kanssa pöytäkirjan voimassaoloajan. (Tiri 2010, 72.)

Monet yritykset ovat laajentaneet toimintansa yritysoston kautta. Esimerkiksi Fazer leipomot omistaa Pietarissa enemmistön paikallisesta markkinajohtajasta Hlebny Domista. Kemianteollisuudessa Tikkurila on ostanut venäläisiä maalitehtaita. Metalliteollisuudessa Ruukki osti teräsrakenteita valmistavan Ventallin, joka oli merkittävin suomalainen yritysosto. Logistiikka sektorilla Itella osti n 200 milj. eurolla Venäjän johtavan logistiikkayhtiön. Elektroniikkasektorilla Elcoteq oli merkittävin investoija, sillä yritys perusti oman tuotantolaitoksen Pietariin, se suljettiin kuitenkin v. 2009. Vähittäis- ja tukkukaupassa Stockmanilla on Venäjällä tällä hetkellä neljä tavarataloa, joista ensimmäinen avattiin jo 1998. Rauta Keskolla on yhdeksän K-Rauta myymälää Pietarissa ja muualla Venäjällä. (Tiri 2010, 66, 68.)

4.5.1 Green Field -investointi

Green Field -investointi on yksi ulkomaisen yksikön perustamistapa. Kun yritys siis ostaa tai vuokraa tontin jolle se rakentaa uusia toimitiloja, toimenpidettä kutsutaan green field -investoinniksi. Tuotannollinen investointi voidaan toteuttaa kahdella eri perustavalla. Ensimmäisessä vaihtoehdossa investoija voi perustaa oman tuotantonsa itsenäisesti alkaen tyhjästä. (green field -vaihtoehto). Toisena vaihtoehtona on hankkia määräysvaltaa olemassa olevasta venäläisestä yrityksestä tai ostaa sen liiketoiminta kokonaan tai osittain (ostovaihtoehto). Lisäksi on olemassa sopimusperusteisia vaihtoehtoja, joissa investoijan sitoutuminen on vähäisempää. (Katila 2002.)

Green field -vaihtoehdolla on omat etunsa. Jos toiminta on suunniteltu oikein, pitäisi hankkeen pysyä ulkomaisen investoijan käsissä. Koska green field -vaihtoehdon taustalla ei ole historiaa, ovat mahdolliset virheet suunnittelu- ja toteutusvirheitä. Green field -vaihtoehdossa tuotantolaitos voidaan rakentaa teknisesti oikein mitoitettuna, oikean tuotantotekniikan pohjalta ja oikealle tuotantoprofiilille. Myös uuden yrityskulttuurin rakentaminen uuteen organisaatioon käy helpommin kuin olemassa olevaan. (Katila 2002.)

Green field -vaihtoehdon heikkoutena on sen kalleus verrattuna ostovaihtoehtoon. Myös aikaväli investoinnista tuottoihin on yleensä pitempi kuin ostovaihtoehdossa. Nämä heikkoudet ovat samanaikaisesti länsimaista investoijaa suosivia. Venäjän pankkisektorin kehittymättömyyden vuoksi vain harvalla venäläisellä investoijalla on varaa green field -vaihtoehtoon. Venäläiseltä investoijalta puuttuvat yleensä tarvittavat lainavakuudet, sillä lainaraha on liian kallista ja laina-ajat liian lyhyitä. (Katila 2002.)

4.5.2 Due Diligence (DD)

Tirin (2010) haluaa korostaa Due Diligence -prosessin merkitystä yrityskaupassa Venäjällä. Se on erittäin tärkeä missä tahansa yrityskaupassa, mutta erityisesti Venäjällä. Due Diligence -prosessi koostuu pääosin ns. financial due diligence -selvityksestä ja juridisesta dd:sta. Molempien selvitysten tekemiseen kannattaa palkata paikallinen tilintarkastustoimisto. Yleensä kannattaa käyttää suuria toimistoja, joilla on tiimit sekä Suomessa että suurissa Venäjän kaupungeissa. Kauppaprosessin riskienhallinnan kannalta hyvää DD -prosessi on olennainen ja ostajaa palveleva selvitystutkimus. Käytännön kokemus on tuonut esille merkittäviä asioita yrityskaupoissa kuten yrityksen tosiasiallinen omistus, maksattomat verorästit, kaikki mahdolliset sopimusvelvoitteet (ostosopimukset, myyntisopimukset, työsopimukset, vuokrasopimukset), yrityksen kiinteistön toimitilojen omistus/hallinta, tuotannollisten koneiden ja laitteiden omistus ja niiden tekninen kunto, mahdolliset palkka-, eläke-, ja sosiaalirästimaksut sekä erilaiset ympäristövelvoitteet. (Tiri 2010, 72–73.)

5 Venäläinen lainsäädäntö ja tarvittavat perustamisasiakirjat

Yritystoiminta Venäjällä on valtiollisen valvonnan alaista ja valvonnan kohteina ovat muun muassa tuotteiden laatu ja turvallisuus, sääntelyn alaiset hinnat sekä vienti, valuutan käyttö ja markkinatilanne. Väärinkäyttötapauksissa Venäjällä voidaan käyttää

pakkokeinoja, kuten rekisteröinnin tai lisenssin peruuttamista tai sakkoa. Venäjän hallinto-oikeudellisessa lainsäädännössä on säädetty myös muista hallinto-oikeudellisista seuraamuksista liittyen rikkomuksiin yritystoiminnassa. (Orlov 2010, 23.)

Investointilainsäädäntö koostuu sekä yksityisoikeudellisista että julkisoikeudellisista normeista. Sen muodostavat Venäjällä laki investointitoiminnasta (1999), laki ulkomaisista investoinnista (1999), laki tuotannonjakosopimuksista (1995), ja laki konsessiosopimuksista (2005). (Orlov 2010, 78.)

Lakeja Venäjällä täydennetään ja muutetaan jatkuvasti. Yritystoimintaan vaikuttavia muutoksia on seurattava jatkuvasti, jotta yritys ei joudu maksamaan hallinnollisia sakkoja ja muita sanktioita. (Tiri 2009, 244.)

Taulukko 1. Yritystoimintaa säätelevät lait Venäjällä. (Tiri 2009, 244.)

YRITYSTOIMINTAA SÄÄTELEVÄT LAIT
- Työkoodeksi
- Verokoodeksi
- Tullikoodeksi
- Maakoodeksi
- Koodeksi hallinnollisista rikkomuksista
- Rajavastuuyhtiölaki
- Osakeyhtiölaki
- Laki ulkomaisista investoinneista
- Laki ulkomaisista pääomasijoituksista
- Laki valuuttasääntelystä ja – valonnasta
- Laki maksukyvyttömyydestä (konkurssilaki)
- Laki lisenssinalaisista toimialoista
- Laki oikeushenkilöiden ja yksityisyrittäjien valtiollisesta rekisteröinnistä
- Laki ulkomaisten henkilöiden oikeusasemasta
- Leasinglaki
- Kirjanpitolaki
- Kuluttajasuojelulaki
- Laki strategisista aloista
- Laki Venäjän poistumisesta ja Venäjälle saapumisesta

5.1 Edustuston perustamisprosessi

Edustuston rekisteröinti tapahtuu Moskovassa ja Valtiollisessa Rekisteröintikamarissa, Venäjän Kauppa- ja teollisuuskamarin yhteydessä toimivassa akkreditointihallinnossa tai Kauppaministeriön akkreditointiosastossa. Pankit ja vakuutusyhtiöt akkreditoivat Venäjän Keskuspankissa. Kirjanpito ja talousraportointi paikallisille viranomaisille ovat yksinkertaisempaa kuin yrityksissä. (Tiri 2009, 245.)

Taulukko 2. Edustuston perustamisprosessi. (Tiri 2009, 247.)

EDUSTUSTON PERUSTAMISPROSESSI
<ul style="list-style-type: none"> - Akkreditointiluvan haku ja rekisteröinti: edustusto rekisteröidään rekisteröintikamarin antamalla akkreditointiluvalla. Kaikki edustustot rekisteröidään Moskovassa. Kun edustusto perustetaan muualle, esim. Pietariin, haetaan ensiksi lupa paikallisilta. - Merkintä valtiolliseen rekisteriin: kaikki edustustot kirjataan Valtiolliseen rekisteröintikamariin edustustorekisteriin Moskovaan, josta 21 työpäivä kuluessa saadaan rekisteröintitodistus verovirastossa, pankeissa ja rahastoissa asioimista varten. On myös mahdollisuus suorittaa rekisteröinti tarvittaessa nopeutetusti seitsemän työpäivän aikana. - Rekisteröinti Moskovan rekisteröintikamarissa: Kun edustusto sijaitsee Moskovassa, se rekisteröidään rekisteröintikamarissa. Edustusto merkitään Moskovan kaupungin yritysten ja organisaatioiden yhteiseen rekisteriin. - Leimasimen teettäminen ja sen rekisteröiminen - Rekisteröinti Tilastokomiteassa. Täältä edustusto saa todistuksen tilastoluokituskoodien myöntämisestä. Edustustolla on samat koodit kuin yrityksillä. - Rekisteröinti verovirastossa. Edustuston täytyy rekisteröidä 10 päivän kuluessa Rekisteröintikamarin jälkeen. - Rekisteröinti sosiaaliturvarahastossa, sairausvakuutusrahastossa ja eläkevakuutusrahastossa - Pankkitilin avaaminen. Pankkitili avataan vasta veroviraston rekisteröinnin jälkeen. Pankki ilmoittaa verovirastoon 5 päivän kuluessa ja tilin avaamisesta ja edustusto ilmoittaa verovirastoon 10 päivän kuluessa.

Virallisen kääntäjän on käännettävä kaikki alla mainitut asiakirjat venäjäksi ja notaarin on vahvistettava käännökset apostililla. Usein on helpointa käännettää asiakirjat suoraan Venäjällä, jolloin saadaan venäläisen viranomaisen legalisointi. (Tiri 2009, 247.)

Valtiollisessa Rekisteröinnissä tarvittavat asiakirjat:

1. kirjallinen rekisteröintianomus Venäjän federaation oikeusministeriöön
2. ulkomaalaisen yrityksen kaupparekisteriote
3. ulkomaalaisen yrityksen yhtiöjärjestys
4. ulkomaalaisen yrityksen hallituksen päätös edustuston avaamisesta (rekisteröinnistä)
5. edustuston säännöt
6. suosituskirje ulkomaalaisen yrityksen omalta pankilta (enintään kuusi kuukautta vanha)
7. suosituskirjeet (2 kpl) venäläisiltä yhteistyökumppaneilta leimoilla ja allekirjoituksilla varustettuina
8. valtakirja edustuston päällikölle
9. valtakirja paikalliselle asianajajalle (eri henkilö kuin edustuston päällikkö) edustuston rekisteröintiä varten
10. edustuston juridisen osoitteen vahvistava asiakirja
11. rekisteröintikortti (määrämuotoinen) ulkomaisen yrityksen edustustoa koskevista tiedoista. (Honkanen 2011, 197.)

Moskovan kaupungin rekisteröintikamarilla tarvittavat asiakirjat:

1. kirjallinen anomus Venäjän federaation oikeusministeriöön
2. edustuston säännöt
3. ulkomaalaisen yrityksen rekisteröintitodistus tai kaupparekisteriote
4. ulkomaalaisen yrityksen pankin antama todistus yrityksen pankkisuhteesta
5. ulkomaalaisen yrityksen hallituksen päätös edustuston avaamisesta (rekisteröinnistä) Moskovan kaupunkiin ja edustuston päällikön nimittämisestä
6. ulkomaalaisen yrityksen antama valtakirja edustuston päällikölle
7. edustuston akkreditointilupa ja rekisteröintitodistus
8. hakemus leimasimen teettämisestä ja leimasimen kuvan hyväksymiseksi
9. kopio edustuston päällikön passista
10. maksukuitit virallisten rekisteröintimaksujen suorittamisesta

11. mahdollinen valtakirja henkilölle, joka hoitaa edustuston akkreditoinnin. (Honkanen 2011, 198.)

Edellä kuvatun edustuston rajoituksina on toiminnan määräaikaisuus ja kaupallisen toiminnan kieltäminen, kun taas yrityksen toiminta on jatkuva se harjoittaa kaupallista ja muuta toimintaa. Perustettu yritys Venäjällä on erillinen juridinen henkilö, joka vastaa henkilökohtaisesti velvoitteistaan ja joka kiinnittyy osaksi Venäjän yritysbyrokratiaa esimerkiksi veronmaksuvelvoitteen muodossa. (Tiri 2009, 248.)

5.2 Rajavastuuyhtiön ja Osakeyhtiön perustamisprosessi ja asiakirjat

Rajavastuuyhtiön perustamisasiakirjoja ovat perustamissopimus ja yhtiöjärjestys. Pääjohtajan valinnan jälkeen ulkomaalaisen yrityksen on laadittava rajavastuuyhtiön perustamisasiakirjat eli yhtiöjärjestys ja muut perustamisdokumentit. On huomattava, että yhtiöjärjestyksen ei kirjata enää yhtiön osakkaiden osuuksien määrää yhtiössä. Tämän jälkeen paikallinen notaari vahvista rekisteröintihakemuksessa olevan suomalaisen emoyrityksen allekirjoituksen. Mikäli rajavastuuyhtiössä enemmän osakkaita kuin yksi jäsen, on mahdollista myös tehdä yhtiöiden välillä osakassopimus, jota ei rekisteröidä kaupparekisterissä. Seuraava vaihe on väliaikaisen pankkitilin avaaminen yhtiölle peruspääoman maksua varten. Tämän jälkeen rekisteröintiasiakirjat toimitetaan verotoimistoon rekisteröitäväksi. Samassa yhteydessä yhtiö rekisteröidään myös tilastorekisteriin sekä tilataan yritykselle pyöreä leima. Tässä yhteydessä suoritetaan myös rekisteröinnit eläke-, sosiaali- ja sairausvakuutusrahastoon. (Honkanen 2011, 83–84.)

Rajavastuuyhtiön perustamisasiakirjoista Tirin oppaassa korostetaan seuraavat asiakirjat: perustamissopimus, jossa määritellään mm. yhtiön perustajat, peruspääoman suurus, voiton jako, perustajien eroamisedot. Jos rajavastuuyhtiössä on vain yksi perustaja, perustamissopimusta ei tarvita, riittää vain yhtiöjärjestys. Rajavastuuyhtiön hallinto voi koostua yhtiökokouksesta (esim. yhdestä omistajastaan) ja toimeenpanevasta pääjohtajasta (toimitusjohtajasta). Jos yhtiössä on olemassa useampia osakkaita, on myös mahdollista perustaa hallintoneuvosto ja hallitus. (Tiri 2009, 250.)

Osakeyhtiön perustamisen on osaltaan sama kuin edustustossa. Edustuston perustamisprosessi Venäjällä on lähes sama kuin yrityksen. Yrityksen rekisteröinnistä poiketen, edustuston ei tarvitse laatia perustamisasiakirjoja, avata väliaikaista pankkitiliä eikä rekisteröidä osakkeita. Edustuston perustamisprosessia ja asiakirjat voi katsoa edelli-

sessä kappaleessa. Muut tarvittavat asiakirjat Osakeyhtiön rekisteröinnin yhteydessä ovat:

Taulukko 3. Osakeyhtiön rekisteröintiin tarvittavia asiakirjoja. (Tiri 2009, 247.)

OSAKEYHTIÖN PERUSTAMISASIAKIRJAT

- paikallisviranomaisten lupa (kun yritys perustetaan muualle kuin Moskovaan)
- perustajien kirjallinen hakemus yhtiön rekisteröimisestä ja merkitsemisestä valtiolliseen yhtiörekisteriin
- perustajien tai valtuutetun henkilön täyttämä ja vahvistama Rekisteröintikamarin antama yrityksen lomake (kortti)
- yhtiöjärjestys – alkuperäinen ja notaarilla vahvistettu kopio
- perustamissopimus (ei laadita jos on vain yksi perustaja)
- päätös yrityksen perustamisesta (perustamiskokouksen pöytäkirja)
- ulkomaalaisen perustajayrityksen kaupparekisteriote (apostillalla varustettu)
- ulkomaisen pankin antama suosituskirje asiakassuhteesta (apostillalla varustettu)
- lupa harjoittaa liiketoimintaa (luonnolliselle henkilölle)
- kopio ulkomaisen henkilön passista (luonnolliselle henkilölle)
- venäläisten yritysten perustamisasiakirjat (rekisteröintitodistus, yhtiöjärjestys, pöytäkirja) jos perustajana on myös venäläinen yritys
- asiantuntijoiden lausunnot (harvoissa tapauksissa)
- maksutodistus 50 % osakepääoman maksusta
- notaarin vahvistama ulkomaisen perustajayrityksen antama valtakirja henkilölle, joka allekirjoittaa tarvittavat asiakirjat ja paperit yrityksen puolesta (apostillalla varustettu)
- maksukuitit virallisten maksujen suorituksesta

Kaikki suomenkieliset asiakirjat on oltava suomalaisin apostilloin vahvistetut, virallisen kääntäjän venäjäksi kääntämät ja venäläisen notaarin vahvistamat. (Tiri 2009, 252.)

5.3 Luvat ja lisenssit

Lisenssi tarkoittaa lupaa eli oikeutta harjoittaa luvanvaraista toimintaa. Valtio suorittaa lisensioinnin avulla valvontaa niiden asioiden osalta, jotka ovat valtion kannalta strate-

gisia tai erityisiä vaatimuksia sisältäviä toimintoja. Luvanvaraisiin aloihin kuuluvat sellaiset toiminnot, joiden harjoittaminen voi vahingoittaa kansalaisten oikeuksia, laillisia etuja, terveyttä, valtion puolustusta ja turvallisuutta sekä Venäjän Federaation kansojen kulttuuriperinnettä. (Iivari 2007.)

Koska lisenssien ja lupien hankkiminen liiketoiminnan harjoittamista varten Venäjällä on ehdoton edellytys, ei lupa-asioihin liittyviä väärinkäytöksiä useinkaan esiinny yritystoiminnan yhteydessä. Venäläisen yhteisyrityksen johdolla on rikosoikeudellinen vastuu lisenssin tai luvan hankkimisesta ja sen ylläpitämisestä. Käytännössä luvat ovat määräaikaisia, eikä yrityksen omistussuhteissa tapahtuvilla muutoksilla ole vaikutusta lisenssin tai luvan voimassaolon kuin erittäin harvoilla toimialoilla. (Honkanen 2011, 98.)

Tietyillä toimialoilla tarvitaan yritysrekisteröinnin lisäksi toimilupa eli lisenssi. Tällaisia toimialoja on kymmeniä. Tuotantotoiminnan aloittaessa lupaa vaativista toimialoista voi tarkemmin tiedustella lähemmin SVKK:lta. Alla on mainittu joitakin toimialoja, joilla tarvitaan toimilupa:

Taulukko 4. Lisenssin (toimiluvan) vaativat toimialat. (Tiri 2009, 252.)

LISENSSIN TARVITTAVAT TOIMIALAT
<ul style="list-style-type: none"> - räjähdys- ja paloherkän, kemiallisesti vaarallisen tuotannon suunnittelu, rakentaminen, käyttö ja korjaus - vuori ja kaivosteollisuuden laitteiden tuotanto, asennus, käyttö korjaus - painekattiloiden, -asioiden ja putkistojen suunnittelu, rakennus, painekattiloiden ja – astioiden sekä kuumavesi- ja höyryputkiston asennus ja käyttö - kemiallisen laitteiston tuotanto, asennus - öljy- ja kaasuteollisuuslaitteiden tuotanto, asennus, käyttö, korjaus - Geologisen tutkimuslaitteiston tuotanto, asennus, käyttö, korjaus - rakennusten ja laitteistojen suunnittelu, rakennus - rakennusmateriaalien ja rakenteiden tuotanto - jauhojen, ryyrien ja muiden viljatuotteiden, leivän, leipätuotteiden ja makaronien valmistus, viljan ja jalostettujen tuotteiden osto, säilytys ja myynti - sairaanhoito-, farmaseuttinen ja lääketieteellinen, proteesi- ja ortopediset palvelut, lääketuotteiden valmistus, säilytys ja jakelu; sairaanhoitotekniikan

valmistus, jakelu tekninen huolto

- kuormien ja matkustajien merikuljetukset, rahtaus
- kuljetukset ja siirrot, huolinta, agenttitoiminta sisävesiliikenteessä
- kaupunkien ja muiden asuma-alueiden teknisten infrastruktuurien käyttö
- kivennäis- ja juomaveden valmistus ja pullotus, tukkukauppa
- kiinteistöväilytys
- kustannus- ja painotoiminta
- koulutus

6 Kiinteistön ostaminen, saneeraus tai vuokraaminen toimitiloja varten

Tuotantotoiminta aloittaessa Venäjällä moni yritys törmää ongelmaan rakennetaanko oma uusi kiinteistö, vai hankitanko vanha, joka korjataan omiin tarpeisiin. Ratkaisu tähän ongelmaan riippuu monesta tekijästä, joita ovat mm. kohteen käyttötarkoitus, kohteen sijainti, hankeen kiireellisyys ja kustannusarvio. Kun miettii, kuinka iso maa Venäjä on ja kuinka paljon siellä toimii teollisuutta, helposti erehtyy ajattelemaan että sopiva kiinteistö löytyy vaivattomasti.

Ensi kannattaa panna paperille prosessin tarvitsemat todelliset tila- ja hyödyketarpeet ja selvittää onko kyseisiä tarpeita vastaava kiinteistö ylipäättänsä löydettävissä vai onko järkevämpää keskittyä heti alusta lähtien sopivan tontin etsimiseen. Mikäli selviää että rajoittavia tekijöitä ei ole (esim. erikoiskorkeus tai muoto, tavallista isommat kuormat, puhdistila tai siisteysluokitus), ovat uudisrakentaminen ja saneeraus kumpikin varteenotettavia vaihtoehtoja. (Azeem 2004, 158.)

Rakennuskustannukset eivät voi olla ainoa ratkaiseva tekijä kohteen sijaintia valittaessa, koska teollisen tuotannon aloittamista tai siirtämistä Venäjälle suunnitteleva investoija pitää ottaa huomioon kuljetusreittien järkevyyttä, raaka-aineen saatavuuden läheisyyttä, työvoimaan saatavuutta tai jopa turvallista miljööstä valintaperusteina. On myös huomioitava mahdolliset rajoitukset kuten raskaaseen rekkaliikenteeseen liittyvät rajoitukset kaupungeissa, ympäristötekijät (esim. prosessipäästöt ja niihin liittyvät kalliit puhdistuslaitteet), hyödykkeiden saatavuus (sähkö- ja lämpöenergia, vettä saattaa olla rajoitetusti tietyillä alueilla) tai muut vastaavat rajoitukset. (Azeem 2004, 158–159.)

Kun on pakko aloittaa tuotanto nopeasti esimerkiksi markkinoiden menettämisen uhalta, on syytä harkita vastaavalla alalla toimivan tuotantolaitoksen ostamista, koska siinä tapauksessa säästyy aikaa rakennustöiden osalta sekä ennen kaikkea lyhyemmän suunnittelu- ja lupienhankintavaiheen vuoksi se on varteen otettava vaihtoehto. (Azeem 2004, 159.)

6.1 Tontin ostaminen ja tuotantolaitoksen rakentaminen

Azeemin kirjassa kerrotaan, että Venäjällä on toistaiseksi paljon rakennustontteja valittavana ja sopiva kohde löytyy esim. halutun kuljetusreitien varrelta (Moskova-Pietari – tien tuntumassa, Eurooppaan tai rautatien läheisyydessä, sopivan ajomatkan päässä lentokentältä) tai muun valintaperusteen mukaisesti. Halutessa tontin valitsijalle tarjoutuu mahdollisuus sijoittaa tuotantonsa jonkun toisen ulkomaalaisyrityksen naapuriin ja työskennellä turvallisessa teollisuusilmapiirissä. (Azeem 2004, 159.)

Omalle tontille on mahdollista suunnitella ja rakentaa halutun näköinen, kokoinen ja tuntuinen rakennus, jonka ei tarvitse sopeutua vanhaan ympäristöön tai ynnä muihin rajoituksiin. Uuden kiinteistön rakentaminen on helppo toteuttaa vaiheittain laajentaen aina todellisten tarpeiden mukaan. Tyhjä tontti ilman kommunikaatioita on useimmiten huomattavasti halvempi hankinta kuin valmis kaikilla kommunikaatioilla varustettu tuotantolaitos. (Azeem 2004, 159.)

Honkasen oppaassa korostetaan että kiinteistön hankinnassa kannattaa selvittävää seuraavat asiat:

1. Myyjän oikeudet kiinteistöön
2. Rakennusluvut ja kaavoitusilanne
3. Kauppakirjan voimaantulo

Kiinteistön kauppakirjassa on tarkasti yksilöitävä kiinteistö sekä kirjattava tarkat tiedot sen sijainnista ja ominaisuuksista (perustiedot). Mikäli kauppakirjasta kyseiset tiedot puuttuu, Venäjän federaation lainsäädännön mukaan kauppakirja ei ole pätevä. Samoin mikäli kauppakirjasta puuttuu kiinteistön kauppahinta, kauppakirja ei ole pätevä. Omistusoikeuden siirto toteutetaan luovutus – ja vastaanottopöytäkirjalla, joka on kauppakirjan olennainen osa (pakollinen liite). (Honkanen 2011, 110.)

Ulkomaalaisen ostajan on tarkistettava kiinteistön myyjän oikeudet. Nämä oikeudet voidaan todeta federaation valtiollisesta rekisteristä. Rekisteröintitodistus ei saisi olla kahta kuukautta vanhempi, jotta se olisi luotettava. Mikäli kaupan kohdetta ei ole rekisteröity asianmukaisesti, täytyy kauppakirjan avulla pyrkiä selvittämään mahdollisimman pitävästi, että myyjä on kohteen todellinen omistaja ja hänellä on oikeus myydä kiinteistö. Ulkomaalaiselle ostajalle hän voi pyytää määrätyt asiakirjat, ne on syytä hankkia itse paikallisesta kiinteistörekisteristä. (Honkanen 2011, 107.)

Alueiden kaavoituksessa saattaa olla puutteita esim. kaasuputken sijainti voi aiheuttaa kiinteistön käytölle ja rakentamiselle rajoituksia, vaikka kiinteistöä koskevat rekisteritiedot ovat oikein. Näin on käynyt Moskovassa ja Pietarissa useille suomalaisille yrityksille ja jopa isoille rakennusfirmoille halpoja tontteja ostaessa. Kaikki kaavoituksen liittyvät asiat eivät välttämättä käy ilmi rekisteröintiasiakirjoista. Venäläiset yritykset pyrkivät välttelemään verojen maksua jättämällä lopputarkastuksen suorittamatta. (Honkanen 2011, 107.)

Venäjän federaation lainsäädännön mukaan kauppakirjan voimaantulohetki on kauppakirjan rekisteröintihetki. Sen jälkeen kun kiinteistörekisteristä on saatu ote, josta ilmenee kauppakirja sekä oikeuden rekisteröinti ja sitä koskevat merkinnät, omistusoikeuden siirto on saatettu asianmukaisesti loppuun. Kiinteän omaisuuden tai kiinteistön (rakennus, rakennelma, tai vastaava) oston yhteydessä osajalle siirtyy myös oikeus käyttää maa-aluetta, jolla rakennus tai rakennelma sijaitsee. Mikäli kaupan osapuolet eivät ole kaupparekisterissä sopineet maa-alueesta, jolla rakennus tai rakennelma sijaitsee, ostajalle siirtyy se osa maa-alueesta, jolla rakennus tai rakennelma sijaitsee. Mikäli se kuuluu kolmannelle osapuolelle, ostajalle yleensä siirtyy oikeus käyttää kyseistä maa-aluetta samoilla ehdoilla kuin myyjälläkin oli. (Honkanen 2011 108,110.)

6.2 Valmiin kiinteistön saneeraus

Olevan kiinteistön hankkiminen on melkein ainoa mahdollisuus, jos aikoo sijoittaa tuotantonsa Moskovaan, Pietariin tai muun isomman kaupungin alueelle. Siinä on mm. markkinoiden läheisyys, koulutettu työvoimaa sekä hyvät liikenneyhteydet ja muut edut. Toimivan tuotantolaitoksen hankintaan etuja ovat mm se, että alue on jo ennestään kaavoitettu tuotannolle eikä investoija joudu pitkään paperibyrokratiaan seimerkiksi tontin käyttötarkoituksen muuttamiseksi. Taloudellinen etu on myös alueelle johdetut kommunikaatiot, joiden rakentamisen arvo saattaa olla suhteeton verrattuna itse ra-

kennuksen hintaan. Niiden kunto kannattaa kuitenkin tarkistaa perusteellisesti palkkaamalla asiantuntijat. Venäjällä osa toimivista vanhoista kommunikaatioista on heikossa kunnossa ja loppuun kuluneita. Sellaisten peruskorjaaminen saattaa olla kallis juttu kuin uusien vetäminen. (Azeem 2004, 160.)

Saneeraustyön mahdollista hintaa arvioitaessa kannattaa pitää mielessä jopa 1960–1970-luvulla rakennettujen tuotantolaitosten perustukset ja runko ovat useimmiten hyvässä kunnossa. Kaikki muut rakenneosat kuten ulkokuori, ikkunat, ovet, vesikatko ja LVIS-järjestelmät menevät yleensä vaihtoon, jos aikoo todella päästää laatutasoon. Tarkempi kustannusarvio syytä on aina hankkia ennen varsinaista ostopäätöstä. (Azeem 2004, 160.)

Kun vertaa uudisrakentamista ja saneerausta keskenään, ei voida sanoa, kumpi vaihtoehto olisi edullisempi. Jos onnistuu hankkimaan suhteellisen hyvänkuntoisen kiinteistön infrastruktuureineen ja pääsee hyödyntämään perustukset ja kantavan rungon, voi säästää rakennuskustannuksissa helposti merkittävästi verrattuna uuden talon rakentamiseen, jonne joutuu viemään tiet ja kommunikaatiot. Mutta jos uppoa ikänsä eläneiden viemäreiden ja muuntamojen korjaamiseen, niin voi katua tehtyä päätöstä ja huomata, että olisi kannattanut lähteä rakentamaan uutta huomioiden kaikki toiminnan ja tuotannon vaatimukset. (Azeem 2004, 161.)

6.3 Toimitilojen vuokraaminen

Vuokrat Venäjällä ovat olleet yleisesti ottaen korkeat, joten pitemmän ajan toiminta suunnittelevan tai tuotannon aloittavan yrityksen kannattaa harkita toimitilojen ostamista. Tilojen vuokraamiseen kuitenkin liittyvät epävarmuustekijät, esim. sopimusvastaiset vuokrakorotukset tai vuokran päättämiset.

Keskeisenä asiakirjana kiinteistön kaupassa tai sen vuokraamisessa on BTI:n tekninen passi (БТИ бюро инвентаризации eli Teknisen inventaarion toimisto). Passi sisältää mm. tiedot kiinteistön ominaisuuksista (pinta-ala, piirustukset jne.), katasterirekisterinumeron - kiinteistön osoittava luettelo, joka Suomessa vastaa kiinteistörekisteri sekä kiinteistön inventaarioarvo. (Tiri 2010, 102.)

Vuokrasopimuksen tekemisen yhteydessä on syytä varmistaa, että vuokraajanajalla on oikeus vuokrata tai alivuokrata kyseisiä tiloja. Yli vuoteen kestävä toimitilojen vuokrasopimus tulee rekisteröidä Moskovan ja Pietarin omaisuuskomiteassa. Rekisteröimättömän vuokrasopimuksen perusteella maksettuja vuokria ei voida pitää yrityksen

kuluina eikä vuokramaksujen arvolisäveroja voida hyvittää yhtiön arvolisäverokirjanpidossa. Joten tämän vuoksi suomalaisen yrityksen on pyrittävä rekisteröimään kaikki vuokrasopimukset niiden voimassaoloajasta riippumatta, jotta kulut olisivat vähennyskelpoisia. (Tiri 2010, 97.)

Venäjällä on vuokrasopimukset, jotka koskevat suurempia tuotannollisia tiloja ja ne ovat usein pitkiä ja monimutkaisia, jopa satoja sivuja ja yleensä vain venäjänkielisiä. Ehdot, jotka esitetään ulkomaalaiselle vuokralaiselle, ovat useimmiten erittäin huonot. Suomalainen tai ulkomaalainen vuokralainen voi joutua neuvottelemaan vuokrahinnasta hyvinkin pitkään, mihin on syytä varautua ja on syytä pyytää mukaan neuvotteluihin venäläinen partneri. (Honkanen 2010, 103.)

Honkasen oppaassa korostetaan, että vuokrasopimuksen tekohetkellä on syytä ottaa huomioon muutamia asioita ennen vuokrasopimusta allekirjoittamista:

1. Vuokranantajan tausta (turvallisinta vuokrata tilat ennestään tunnetulta vuokranantajalta, jota venäläinen yhteistyökumppani on suositellut)
2. Vuokran kohde (pohjapiirustus, vuokrattavan tilan pinta-ala)
3. Vuokran suuruus (määritetään dollareissa tai euroissa, mutta maksu on Venäjän lain mukaan suoritettava ruplissa)
4. Muut vuokralaisen kulut (sähkö, vesi, kaasu) sekä kunnossapitokulut
5. Vuokrankorotusoikeus (yleensä kirjattuna vuosittaiset enimmäiskorotukset tai ne voidaan sidota paikalliseen viralliseen elinkustannusindeksiin)
6. Vuokralaisen oikeudet ja velvoitteet (esim. nimikylttien käyttö, satelliittiantennien kiinnittäminen)
7. Vuokrasopimuksen päättyminen/päättäminen
8. Vuokranantajan velvollisuudet
9. Korvaukset vuokralaisille (mikäli tiloissa tehdään parannus- ja kunnossapitotöitä, jolloin joutuu luopumaan tiloista vastoin tahtoa)
10. Luovutus- ja vastaanottopöytäkirja ja muut liitteet (ven. akt prijemki –sdachy jossa todetaan vuokrattavien tilojen kunto vuokraushetkellä sekä luovutus ja vastaanotto)
11. Paikallisen asianajajan käyttö (on erittäin suositeltava vuokrasopimuksen laatimisessa ja muiden asiakirjojen tarkastamisessa). (Honkanen 2010, 103–106.)

7 Tehdaskoneiden ostaminen ja asentaminen

Tuotantotoiminnan aloittaminen, tuotannon kapasiteetin nostaminen, tuotteiden laadun parantaminen tai kokonaan uuden tuotteen valmistuksen aloittaminen johtaa usein konehankintaan. Valmistettavan tuotteen lähtöarvot, kuten minimi tai maksimi mitat, tah-tiajat jne. määritellään prosessi-insinöörin kanssa. Prosessi-insinöörin tehtävä, joka tuntee hyvin tuotteen ja sen tuotantoon liittyvän prosessin, mutta huonosti tai ei laisinkaan laitevalmistajia ja konedirektiivin vaatimuksia, huolehtii konehankinnan yhteydes-sä teknisestä dokumentaatiosta ja muusta siihen liittyvästä toiminnasta.

Tuotannon ostopäällikkö yleensä matkustaa maailmalle konetta hankkimaan. Jos Kii-nasta tai Euroopan maista löytyvät sopivat tuotantokoneet ja laitteet, kaupat voi syntyä, mutta ennen sitä kannattaa vertailla vaihtoehdot ja lähettää tarjouspyynnöt muille val-mistajille. Yrityksen ostopäällikkö esittelee hankintansa tuotannolle ja ilmoittaa päivän, jolloin kone odottaa asennusta tehtaan tiloissa.

Ostopäällikkö on yleensä alansa ammattilainen, joten koneen hankinnassa otetaan huomioon edullisen hinnan lisäksi sen käytön turvallisuus, soveltuvuus käyttöpaikalla vallitseviin olosuhteisiin, kauppaan liittyvä käyttäjien ja kunnossapitohenkilökunnan koulutus sekä koneen soveltuvuus siihen käyttötarkoitukseen, johon se on hankittu.

Uusien koneiden ostossa on huomioitava kunnossapitoasioita. Kunnossapidon tarpeet on huomioitava jo konetta hankittaessa. Suotava olisikin, että koneen ohjausjärjestel-mät ja komponentit olisivat oman kunnossapitohenkilökunnan hyväksymiä standardi-tuotteita tai ainakin vähintään helposti saatavia ns. hyllytuotteita. Varaosalistat kannat-taa vaatia sähköisessä muodossa, jolloin niiden siirtäminen kunnossapitojärjestelmän dokumentointiin on helpompaa. Pelkkä laitteen direktiivinmukaisuus ei välttämättä ta-kaa hankinnan onnistumista, koska asiakkaan vaatimukset saattavat olla tiukemmat. (Halme.)

Valtioneuvoston päätöksessä koneen hankkimisesta ja käyttämisestä (856/98) kerro-taan, että koneen käyttöön ottavalla työnantajalla on vastuu työntekijöidensä ja tehtä-vän turvallisuudesta. Päätöksen mukaan työnantajan velvollisuus on valvoa, että han-kittavat koneet ovat vaatimustenmukaisia. Koneen on oltava turvallinen siinä ympäris-tössä ja työssä missä sitä käytetään. Konehankinnan onnistumisen edellytyksenä on, että laitteen myyjällä/valmistajalla on oikeat tiedot koneen käyttöpaikan olosuhteista ja

muista koneelle asetetuista erityisvaatimuksista. Tietoja näistä vaatimuksista annettaessa kannattaa apuna käyttää standardia 5043 teollisuuden kone- ja laitehankinnat, työturvallisuus liitteenä olevaa lomaketta ja koneiden sähkölaiteistostandardin SFS-EN 60 204-1 kyselylomakkeen liitettä B. (Halme.)

Käyttöpäätös edellyttää koneiden määräaikaista tarkastamista ja huoltamista, jotta niiden turvallisuudesta ja vaatimustenmukaisuudesta voitaisiin olla varmoja. Koneen valmistajan ohjekirjassaan tehtäväksi määrätyt tarkastukset ovat erityisen tärkeitä, koska niiden katsotaan olevan yhtä pakollisia kuin työvälinepäätöksessä esitetyt nostimien, puristimien ja muiden koneen osien tarkastukset. Vaatimustenmukaisuusvakuutus ei välttämättä takaa koneen turvallisuutta eikä vaatimustenmukaisuutta. Koneen asennuksen jälkeen olisikin tehtävä tarkastuksia ennen koneen käyttöönottoa. (Halme.)

Aina, kun työpaikalle tulee uusi kone, on ennen sen käyttöönottamista tehtävä tarkastuksia ja arviointeja. Tämän takia jokaisella työpaikalla olisikin oltava tarkastuslistat, jotka esim. projektipäällikkö, työsuojelupäällikkö, ostopäällikkö, kunnossapitopäällikkö ja käytönjohtaja käyvät yhdessä läpi ennen koneen käyttöönottoa. Tarkastuslistoja löytyy useista alan julkaisuista, joita kannattaa soveltaa tapauskohtaisesti. Käyttöönoton jälkeen koneen tuotantohenkilöstön normaali työturvallisuusvastuu siirtyy tuotantoorganisaatiolle. (Halme.)

7.1 Laitteiston vientiprosessin sekä tullauksen suunnittelu ja toteutus

Seuraava tärkeä vaihe hankinnan jälkeen on tuotantokoneiden ja laitteiden vientiprosessin suunnittelu ja toteutus Venäjälle. Yleensä yrityksen vientiasistentti tai vientipäällikkö huolehtii toimituksen asianmukaisesta toteutuksesta. Tämä vaihe on erittäin tärkeä, ja se vaatii erinomaista vientitoiminnan tuntemusta ja siihen kuuluvia työvaiheiden suunnittelu ja järjestystä. Jos yrityksessä ei ole vientitehtäviin perehtynyttä henkilöä, tämän tehtävän voi kokonaan ulkoistaa.

Tässä luvussa kerron tarkemmin vientiprosessiin liittyvistä vaiheista Venäjälle tuotantolaitteiden toimituksen yhteydessä. Suunnittelun ja toteutuksen vaiheet perustuvat asian tuntevan vientiasistentin haastatteluun sekä omaan henkilökohtaiseen työkokemuksen Venäjän viennin toiminnoissa. Itselläni on yli 10 vuoden työkokemus vientialalta ja vieniin liittyvistä tehtävistä. Yrityksen toivomuksesta vientiasistentin sekä yrityksen nimeä en voi paljastaa. Tällä hetkellä kyseinen vientiasistentti työskentelee projektipäällikkö-

nä samassa yrityksessä. Hänellä on yli 20 vuotta vientialan kokemusta ja hän on toteutunut kyseisen yrityksen laajan laitteiden toimituksen Venäjälle. Yritys on korkeanteknologian ja metallialan yritys, joka laajensi tuotantotoiminnan Venäjälle vuonna 2006.

Tavarakuljetus Suomesta Venäjälle sisältää useita tullaukseen liittyviä vaiheita. Ennen kansainvälisen kuljetuksen alkua vientiassistentin tai asian hoitavan henkilön tehtävään kuuluu valita kuljetuksen muoto, päättää rajanylityspaikan, valmistaa tarvittavat asiakirjat (yleisimmät ovat kauppasopimuksen tarkistus, kauppalasku, pakkauslista, alkuperätodistukset, sertifikaatit, spesifikaatiot sekä muut lähetyksen tarvittavat asiakirjat). Englannin kieliset asiakirjat ovat käytössä Venäjän rajanylityspaikoissa sekä tullissa, mutta on suositeltava lähetyksen asiakirjat tehdä myös venäjänkielellä.

Ensimmäinen vaihe koko prosessin suunnittelussa on tarvittavien asiakirjojen alustava valmistelu Venäjän tulliviranomaisia varten. Yleensä oman yrityksen tekninen insinööri tai asiantuntija käy läpi kaikki laitteiston tekniset piirustukset ja ominaisuudet saatujen tietojen perusteella laitteiden valmistajalta. Yrityksen tekninen asiantuntija laatii laitteiston valmistusprosessien kirjallinen kuvaus jokaisesta linjasta erikseen. Laitteiston ja koneiden valmistuslinjat tai sen osat käsitellään kuitenkin kokonaisuutena viennissä, vaikka ne olisivat tarkoitettu erillisiin valmistusprosessin valmistuksen aikana. Jokaiselle valmistusprosessille ja valmistuslinjastolle tehdään kirjallinen selostus myös venäjän kielellä. Prosessin kuvaus tai linjaston toiminnot kuvaillaan hyvin tarkkaan ja ne olisi hyvää havainnollistaa mahdollisilla piirustuksilla ja merkinnöillä. (Projektipäällikkö 2013.)

Seuraavaksi valmiin teknisen kuvauksen perusteella koko laitteistolle täytyy määrittää venäläinen tullikoodi, eli (ТНВЭД код внешнеэкономической деятельности). Tämän tehtävän parhaiten onnistuu tekemään venäläinen tullibrokeri, venäläinen huolintaliike, tai yhteistyökumppani Venäjällä, koska laajan nimikkeistön perehtyminen vie paljon aikaa ja vaatii erinomaista venäjänkielen tuntemusta. Tullibrokeri Venäjällä hoitaa tämän tehtävän ja lähettää koko laitteiston kuvaus paikallisen Venäläisen Kauppakamariin sekä Venäjän Tulliin, jossa tuontihuolinta aiotaan suorittaa. Tulliterminaalien paikka valitaan etukäteen suoritettava tullausta varten. Laitteiden vastaanottaja yrityksen on rekisteröitävä samassa tulliterminaalissa ulkomaankaupan jäsenyrityksenä. Kauppakamari ilmoittaa tullibrokerille millaiset mahdolliset luvat ja lisenssit tarvitaan kyseistä lähetystä varten. Joskus voi syntyä kiistanalaisia kysymyksiä tullikoodin määrittämisessä ja jotta ne vältettäisiin, kannattaa esittää aika kattavat tiedot ja dokumentit laitteiston

tiedoista (esim. valokuvat, kollin mitat ja painot, materiaalit jne.). (Projektipäällikkö 2013.)

Kun ТНВЭД koodi on määritelty laitteistolle venäjän tullinimikkeistön mukaan ja tarvittavat luvat ja lisenssit on myös selvitetty ja myönnetty, vientiä hoitavan henkilö kokoa kaikki tarvittavat asiakirjat yhteen kokonaisuuteen. On myös huolehdittava että koko linjasto ja laitteisto saapuvat Venäjän rajalle yhtäaikaisesti, jotta välttyttäisi mahdollisista odotus- ja varastointimaksuista. Kaikki lähetyksen osakuormat tullataan maahan yhtä aikaisesti. (Projektipäällikkö 2013.)

Ennen tavarán lähetystä on myös hankittava tarvittavat luvat ja todistukset jotka liittyvät kuljetukseen. Huolintaliike puolestaan huolehtii vientiasiakirjoista, jotka liittyvät varsinaiseen lähetyksen. Huolinta- ja kuljetusliike Suomessa huolehtivat kuljetussopimuksesta, rahtikirjasta CMR, matkaluvista, poikkeusluvista (enimmäismittojen ja/tai -painojen ylityksiin oikeuttava poikkeuslupa pitää hakea) ja vakuutuksista. Kuljetus- ja huolintaliikkeiden tarjoamat palvelut kannattaa ehdottomasti kilpailuttaa, ja myös lähettää tarjouspyynnöt venäläisille yrityksille. Kuljetuksissa ja huolintapalveluissa voi säästää tuhansia euroja, jos tekee huolellisen työn vientiprosessin suunnittelussa.

Asiakirjojen hankintaan ja täyttöön vaikuttaa mm. se, hoitaako tavarán kuljetuksen ulkopuolinen rahdinkuljettaja vai vastaako viejä toimituksesta itse omalla kalustollaan. Myös huolintaliikkeen käyttö vientitapahtuman yhteydessä jakaa asiakirjamenettelyn molemmille osapuolille. Joka tapauksessa jonkun on aina laadittava toimitukseen liittyvät asiakirjat. Yleensä ulkopuolinen rahdinkuljettaja laatii vain kuljetusasiakirjat, ja viejä itse hankkii muut lähetykseen liittyvät asiakirjat. Kuljetusliikkeen palveluun voi sisältyä laajempiakin toimeksiantoja. Jos viejä antaa toimituksen kokonaisuudessaan huolintaliikkeen tehtäväksi, saattaa tottumaton viejä erehtyä olettamaan, että huolintaliike hoitaa kaikki lähetyksen asiakirjat. Huolinta toimeksiannon laajuudesta riippumatta viejä itse joutuu joka tapauksessa laatimaan osan asiakirjoista. (Vientikeskus 2012.)

7.2 Koneiden ja laitteiden maahantuonti Venäjälle

Tavarán maahantuonti Venäjälle on melko vaativa prosessi. Venäjän-kauppa varten yrityksessä kannattaa olla venäjänkielentaitoinen henkilö. Laitteiden tuovan yrityksen on rekisteröidyttävä Venäjän valtion tilastokomiteaan ja verottajalle. Tilastokomiteasta yritys saa OKPO-koodin (vastaa suomalaista y-tunnusta) ja verottajalta INN- verorekis-

terinumeron. Tuojan on rekisteröidyttävä myös tullin. Ainoastaan rekisteröidyt tuojat tai tullibrokerit voivat harjoittaa tuontitoimintaa. (Tiri 2009, 165.)

Honkasen oppaassa kerrotaan että Venäjän tullausjärjestelmä ja menettelyt perustuvat Venäjän Federaation tullauskoodeksiin eli tullaustoiminnan perustana olevaan sääntökokoelmaan. Tuontia koskevat perusmääräykset on siis esitetty tullitariffilaissa ja tullauskoodeksissa. Tuonnin säätelyn peruslakeja ovat lisäksi arvonlisäverolaki, valmisteverolaki ja laki tavaroiden standardisoinnista ja sertifiointista. Kaikkiin Venäjälle tavaroihin ja ajoneuvoihin, jotka viedään Venäjän federaation alueelle, kohdistuvat Venäjän federaation tullikoodeksin mukaisesti tullimuodollisuudet ja tullikontrolli. Venäjän federaation lainsäädännön mukaan vain tavaroiden vastaanottaja voi tehdä tulliselvityksen. Välttääkseen tullauksessa turhat ongelmat on syytä ennen kaikkea:

1. hankkia tyhjentävä luettelo niistä asiakirjoista, jotka vaaditaan tulliselvityksen suorittamiseksi esim. toimitussopimus
2. käyttää apuna kokenutta tullibrokeria (ven. tamozennij broker)
3. laatia kaikki vaadittavat luvat ja sertifikaatit etukäteen sekä lähettää ne sähköpostitse tai faxilla venäläiselle vastapuolille tarkastettavaksi ja selvittää, voiko asianomainen sertifiointi-/lupaviranomainen hyväksyä ne. (Honkanen 2010, 140.)

Tuontitullausta varten Venäjällä yleensä vaaditaan seuraavat asiakirjat:

1. ulkomaankauppasopimus (ostosopimus, toimitussopimus)
2. lasku, proforma-lasku
3. Spesifikaatio, pakkauslista
4. tavaroiden alkuperätodistus (ei välttämättä vaadita kaikissa tapauksissa)
5. tavara ja kuljetusdokumentti, TIR-Carnet kuljetusasiakirja, – CMR kansainvälinen maanrahtikirja, rautatierahtikirja lentorahtikirja (riippuu kuljetusmuodosta)

Asiakirjat, joiden perusteella tuonnissa Venäjälle määritetään tullausarvon:

1. toimitussopimus
2. kauppalasku
3. kauppapassi, jonka venäläisen viejän pankki avaa

4. tuojan pankin antama asiakirja, jolla vahvistetaan maahantuotujen tavaroiden maksu
5. rahtikirjat (Shipment Export Declaration). (Honkanen 2010, 140–141.)

Tuontitullaus Venäjällä voi hoitaa ainoastaan venäläinen yritys tai tullibrokeri, joka vastaanottaa lähettäjäyrityksen laitteisto ja joka on rekisteröitynyt paikallisessa Tullissa sekä Venäjän valtion tilastokomiteassa. Tulliterminaali valitaan etukäteen tuontitullaus-ta varten. Rekisteröitynyt vastaanottajayritys maksaa etukäteen kaikki Tullin verot ja arvonlisäveromaksut verottajalle. Vasta sen jälkeen kuin kaikki maksut ovat suoritettu ja vahvistettu kirjallisesti, lähetys voi siirtyä eteenpäin määräpaikkaan asti. Ilman ostajan ja myyjän kirjallista kauppasopimusta tuonti Venäjälle on mahdotonta. (Projektipääl-likkö 2013.)

7.3 Laitteiden tullaustoiminnasta yleisesti Venäjällä

Venäjän tullijärjestelmään on tulossa isoja muutoksia. Tullaukset keskitetään ulkorajojen ulkopuolille läheisyyteen ja samalla rajaylitysasemat ja tulliasemat erikoistuvat tiettyihin tavararyhmiin. Suomalaisyrityksille uudistus on kiusallinen, koska se saattaa muuttaa logistista järjestelmä ja reittejä. Venäjän tullin uudistus jo käynnissä, ja lopulliset muutokset ovat voimassa vuonna 2020. Ensimmäisen eli meneillään olevan vaiheen aikana tullauksen organisointi rajan läheisyydessä muuttuu vuoteen 2010. Toisen vaiheen aikana 2011–2020 tullaukset siirtyvät rajoille. Vuoteen 2014 mennessä pitäisi kaikkien tavaroiden tullaus tehdä rajan läheisyydessä sijaetsivissä terminaaleissa. (Kauppalehti 2009.)

Tilanne tuontitullien osalta on muuttunut ja se on hyvin myönteinen maahantuojille. Maaliskuussa 2006 Venäjä on ottanut tärkeän askeleen eteenpäin tuontitullien nollauksen erilaisten tuotantolaitteiden tuonnin yhteydessä. Tämän seurauksena Tulliliitossa tullitariffien määrää on vähentynyt ja tuontitullit määriteltä hyvin pienelle määrälle tullinimikkeitä, jotka luokitellaan teollisuuden laitteiksi. Nämä positiot ja nimekkeet eivät kuulu suurteollisuuteen varsinaisen laitteistoon, vaan apulaitteistoon. Ne ovat teollisuudenhöyrykattilat, turbiinit, voimalaitokset, kylmälaitteet, jotkut nostolaitteet, sähkömootorit, muuntajat, putkenosat, sekä joitakin linjastoja. Tulliliitoon kuuluvat maat ovat Venäjä, Valko-Venäjä ja Kazakstan. (Ljubatskaja 2010.)

Venäjällä vain yksi teollisuudenala, mikä perinteisesti verotetaan korkeasti laitteiden tuonnissa. Tullien taso on 10 % - ja se on metalli-, ja metallinjalostus. Tämä johtuu siitä, että Venäjällä on olemassa suuri määrä kone- ja laiterakennus yrityksiä, jotka ovat erikoistuneet tällä alalla ja tarve suojata niiden etuja. Sellaisia yrityksiä on paljon myös Venäjän naapurivaltioissa, kuten Valko-Venäjällä. Suoritettavan tullin määrän kuuluu tulliliiton komissiolle, joka päättää asiasta yksimielisesti ja vaatii suostumus kaikilta osapuolilta, jotka kuuluvat Tulliliitton. (Ljubatskaja 2010.)

Venäjää tällä hetkellä tarvitsee nopean ja laajan laitteiston uusimista monella teollisuusalalla. Venäjän ja Valko-Venäjän koneteollisuus tällä hetkellä ei pysty kilpailemaan johtavien valmistusmaiden kanssa kuten Italian, Saksan, Etelä-Korean, Kiinan sekä Japanin kanssa ja lisäksi tuottamaan tarvittava konekapasiteettia. Jos perustullien maksut pysyvät 10 %:ssa, olisi suotava antaa helpotuksia metallinjalostuksen tarkoitettun kaluston tulleista tuonnin yhteydessä tai sallia poikkeuksia maksetuista tulleista. (Ljubatskaja 2010.)

Teknologioteollisuuden laitteiston tuonnin yhteydessä on maksettava tuontitullien lisäksi arvonlisäveroa. Tulliliitton kuuluvat maat vaikuttavat arvonlisäveron suuruuden sekä maksamisen ajankohtaan. Venäjällä yleinen arvonlisäverokantaa laitteiden tuonnissa on ollut riittävän pitkä aika ja se on 18 %. Valko-Venäjällä arvonlisäverokanta on nostettu 1.1.2012 ja tällä hetkellä se on 20 %. Kazakstanin tulliverokanta oli vuoden 2009 alussa 12 %. Venäjälle ja Tulliliiton alueelle (Venäjä, Valko-Venäjä ja Kazakstan) vietävien tavaroiden on oltava monen pakollisen sertifiointijärjestelmän, turvallisuusstandardien ja määräysten mukaisia. (Ljubatskaja 2010.)

Venäjällä on tuullut voimaan 30.4.2009 asetus N372, jolla on vahvistettu teknologian teollisuuslaitteiden tuontiluettelo, jolla vapautetaan tuonnissa arvonlisäveron maksuista sellaiset laitteet, joita ei valmisteta Venäjällä. Se koostuu kahdestasadasta tullinimikkeestä (ТН ВЭД) ja koskee lähinnä lääketeollisuuden erikoislaitteita, laivanrakennuslaitteita, siviili-ilmailuteollisuutta, tekstiiliteollisuutta sekä elintarviketeollisuutta (pääasiassa juomavalmistusta). Venäjän hallituksen toimesta Teollisuus- ja kauppaministeriö on velvollinen ylläpitämään ja tarkistamaan kyseisen luettelon laajuus ja tehdä ehdotukset sen muutoksesta yhdessä liittovaltion tullipalvelun kanssa. Kirjoittajan mukaan laitteiden luettelo on liian kapea, mutta se on suuri askel eteenpäin arvonlisäveron vapauksista. (Ljubatskaja 2010.)

Venäjä hyväksyttiin Maailman Kauppajärjestön WTO:n jäseneksi 16. joulukuuta 2011. Venäjän duuma ratifioi liittymissopimuksen 10. heinäkuuta 2012. Jäsenyys astuu voimaan 30 päivän kuluttua siitä, kun Venäjä on tallettanut ratifiointiasiakirjat WTO:hon eli elokuun puolivälissä. (Ulkoasiainministeriö 2012.)

Tullitoiminta on selkeytynyt olennaisesti viimeisien vuosien aikana. Venäjän liittyminen WTO:hon on parantanut venäläisten yritysten vientimahdollisuuksia ja vastaavasti ulkomaisten yritysten mahdollisuuksia hyötyä Venäjän kasvavista kulutusmarkkinoista. Venäjä on sitoutunut osana WTO:n liittymisehtoja alentamaan tuontitulleja, poistamaan suurimman osan tuontilisensseistä ja harmonisoimaan tuotteiden teknisiä ja sanitaarisia (terveys- ja kasvinsuojelu-) vaatimuksia vastaamaan kansainvälisiä standardeja. (Ulkoasiainministeriö 2012.)

7.4 Laitteiden ja koneiden asennustyöt

Ennen laitteiden saapumista ja asennusta on hyvää tehdä esivalmistelutyöt hyvissä ajoin. Työt on aloitettava ennen laitteiden saapumista uusiin tiloihin ja varmistettava kaikkien teknisten ja sähköisten laitteiden toimivuus. Uusissa tuotantotiloissa on oltava valmiina toissijaiset valmistelutyöt kuten lattioiden valut, perustuksien valut, nostolaitteiden ja hydraulikka laitteiden toimivuus, kunnossapitotekniikkaa, sähkötyöt, sekä ehdottomasti hyvät tiet perille, jotta saadaan kalusto ovelle asti. (Projektipäällikkö 2013.)

Uuden tuotantolaitoksen teollisuuskoneiden ja laitteiden kokoaminen yleensä tapahtuu laitteiden toimittajan valvonnan alla. Yleensä ostaja yritys tekee suunnittelutyöt, koonpano sekä laitteiden asennustyöt ja laitteiden toimittaja huolehtii laitteiden kytkennöistä, testauksesta, käynnistystöistä sekä tuotannollisen koe-erän testauksesta. Asennusvalvonta on paras ratkaisu uuden tuotantolaitteiston käyttöönotossa, jonka suoritetaan asiantuntijoiden läsnä ollessa. Yrityksen yleensä on järjestettävä itse asennusyöntekijät, jotka tekivät varsinaiset koneiden ja laitteiden kokoonpano. (Projektipäällikkö 2013.)

Asennuksen jälkeen laitteet tarkastetaan perusteellisesti vertailemalla asennusta laitteiden toimittajien teknisiin tietoihin ja aiemmin laadittuihin laitteiden suunnitelmiin ja käyttövaatimuksiin. Samalla varmistetaan, että laitteisto toimii tuotantotilassa riittävän luotettavasti. Tuotantolaitteiden toiminnan testauksessa tarkastetaan täyttääkö laitteisto

kyseessä olevan prosessin vaatimukset. Teknisen henkilökunnan testauksella tähdätään tuotantolaitteiden käyttöönottamiseen tarkistus. Laitteiden toiminta testataan ja dokumentoidaan toiminnantestaussuunnitelman mukaan. Laitteistoa voidaan pitää asennettuna oikein, kun se toimii odotetusti ja kaikki vaatimukset, määritelmät, kokeet ja koetulokset vastaavat odotuksia. (Projektipäällikkö 2013.)

7.5 Laitteiden ja tuotteiden sertifiointi

Sertifikaatti on laatustandardi, jonka tulee täytyä ennen kuin toimilupaa haetaan. Toimintaa pitää myös harjoittaa lisenssin velvoittamalla tavalla. Joskus sertifikaatti toimii markkinointiapuna auttamassa tuotteen menestymistä markkinoilla. Yritys tarvitsee erikseen lisenssin jokaista sellaista luvanvaraista toimintaa varten jota aiotaan harjoittaa. Federaation elimen myöntämällä lisenssillä saa toimia koko Venäjän alueella. Jos kohden lisenssiorganisaatio on myöntänyt luvan, saa toimintaa harjoittaa vain kyseisen kohden alueella. (Iivari 2007.)

Venäjällä on useita kymmeniä lakeja, joissa säädöksiä pakollisesta sertifiointista sekä venäläisille ja ulkomaisille tuotteille (Kuluttajansuojalaki, Paloturvallisuuslaki, Laki teknisestä säätelystä jne.) Venäjän Duuma määrittänyt ne tuotteet, joille vaaditaan pakollinen sertifiointi. Tuotteiden myyntiä ja käyttöönottoa valvoo yli 20 virastoa. Tuotteita ei voi myydä eikä käyttää (esim. tehtaissa) ilman vastaavuussertifikaattia. Nämä käytännöt saattaa koskea myös vapaaehtoisesti sertifioitavia tuotteita. (SGS Finland 2010)

Venäjällä tällä hetkellä (syyskuussa 2010) on 16 pakollista sertifiointijärjestelmää, joista pääasiallinen on Gosstandardin asetuksella toimiva GOST, sekä noin 100 vapaaehtoista sertifiointijärjestelmää. Suurin osa järjestelmistä on Venäjän Federation hallituksen alaisia, mutta osa myös suoraan presidentin alaisia. (Alho 2010, 38.)

Eri asiakirjoja tarvitaan Venäjällä kaupanteon eri vaiheissa, kuten esimerkiksi tuotteita Venäjällä valmistaessa, laitteita tai koneita käyttöönotettaessa, laitteita käytettäessä, myyntineuvotteluissa, markkinoinnissa ja mainonnassa jne. Useimmissa venäläisissä asiakirjoissa on olemassa tuote- tai tuoteryhmäkohtainen asiakirja ja lähetys- sopimuskohtainen asiakirja. Lähetys- ja sopimuskohtaiset venäläiset asiakirjat perustuvat useammassa tapauksissa pääsääntöisesti tuotetietojen arviointiin sekä tuotteiden testausten. (Alho 2010, 40–42.)

Venäläinen GOST R vastaavuussertifiointijärjestelmään sisältyy sekä pakollinen että vapaaehtoinen sertifiointijärjestelmä, joka tekee mahdolliseksi tuotteiden pääsyn Venäjän markkinoille ja niiden myynnin Venäjällä. Pakollisesti GOST R sertifioitavat tuotteet on erikseen määritetty. Pakollisesti GOST R sertifioitavien tuotteiden luettelo elää ja muuttuu jatkuvasti joten tästä johtuen, epävarmoissa tapauksissa, sertifikaatin tarpeellisuus on selvitettävä virastoista, jotka ne myöntävät. Tätä järjestelmää valvoo Rosstandartin virasto (Venäjän liittovaltion teknisen säätelyn ja metrologian virasto) ja Venäjän tulli. Sertifikaatit myöntävät Rosstandartin akkreditoimat sertifiointilaitokset. (Alho 2010, 48.)

Tuotteelle voidaan myöntää ns. vapaaehtoinen GOST R – vastaavuussertifikaatti. Usein näissä tapauksissa sertifikaatti toimii markkinoinnin kilpailukeinona, mutta Venäjällä on myös kohteita ja projekteja, joissa edellytetään vapaaehtoista GOST R – vastaavuussertifikaattia eli vapaaehtoinen GOST R -sertifikaatti onkin pakollinen ja se myönnetään toteamaan seuraten tuotteen teknistä arviointia, jotta taataan tuotteiden vastaavuus Venäjän turvallisuusmääräyksiin. Jos tuotteelle ei ole olemassa Venäjällä normeja tai standardeja, vapaaehtoinen vastaavuussertifikaatti voidaan myöntää valmistajan haluamien ominaisuuksien perusteella, esimerkiksi tuotteen teknisen tai toiminnallisen ominaisuuksien perusteella (Alho 2010, 47–48.)

GOST R sarjatuotesertifikaatti sertifikaatti on voimassa yleensä 1-3 vuotta (enintään 5 vuotta) ja se myönnetään tuotteen valmistajalle tai sertifikaatin hakijalle esim. tuotteen jälleenmyyjä. GOST R sertifioinnin säädökset ovat muuttuneet 2010 alussa. (SGS Finland 2010.)

Teollisuustuotteiden valmistajana tai maahantuojana yrityksen vastuulla on varmistaa, että laitteistot täyttävät laaja-alaiset kansainväliset ja paikalliset määräykset. Kattavat laitteistojen sertifiointi- ja kalibrointipalvelut auttavat varmistamaan, että tuotteet täyttävät kaikki asiaankuuluvat määräykset. SGS Finland maailman johtava laitteistojen sertifiointi- ja kalibrointiyhtiö, joka tarjoaa muitakin sertifiointi ja asiantuntija palveluita Venäjän sertifioinnissa. Jos valmistaja yritys halua olla varma, että tuotteet täyttävät kaikkien tarvittavien säädösten ja standardien määräykset, ehdottomasti kannattaa käyttää asiantunteva yrityksen tarjoamat sertifiointi palvelut. (SGS Finland 2010.)

8 Henkilökunnan palkkaaminen tehtaalle ja toimistoon

Yrityksen henkilöstöhakuun Venäjällä on olemassa samat toimenpiteet kuin Suomessa. Toimeksiannot ja hakuprosessit noudattavat samoja periaatteita kuin Suomessa. Venäjällä toimii suuri määrä erilaisia rekrytointiyrityksiä. Nämä voidaan jakaa valtakunnallisesti toimiviin ketjuihin, yleisiä rekrytointipalveluita tarjoaviin paikallisiin yhtiöihin ja tiettytyypisiin hakuihin erikoistuneisiin yhtiöihin. Noin 90 % näistä toimii suoritepalkkio periaatteella, joiden riskit asiakkaan kannalta pieniä ja hinnat ovat kohtuulliset. Rekrytointipalveluja tarjoavien yritysten laatu vaihtelee suuresti. Kannattavuuden ja kovan kilpailun vuoksi heillä voi olla menossa monta samankaltaista hakua rinnakkain. Samoja kandidaatteja tarjotaan monelle yritykselle, jolloin nopein asiakas saa ensimmäisenä valita parhaat ehdokkaat. (Tiri 2012, 26.)

Suorahakuyhtiöitä käytetään tyypillisesti korkeamman yritysjohtoon, keskijohdon hakuun ja vaativien asiantuntijatehtävien hakuun. Suorahaku on erityisen tärkeä silloin, kun haetaan yritysjohtoa tai kun haku on luottamuksellinen. Suoranhaun haittana ovat korkeat kustannukset, mutta vahvuutena palvelun korkea laatu, sekä taattu lopputulos. Huonolaatuinen ja jopa virherekrytointi maksaa lisääntyvänä yrityksen HR-työnä. Suorahakuprosessi Venäjällä kestää tehtävästä riippuen 2-6 kuukautta. Rekrytointitapoja voi olla monia esimerkiksi oman verkoston kautta, ilmoitushaku itse toteutettuna, rekrytointiagentin käyttäminen, rekrytointiyhtiön käyttäminen, suorahakuyhtiön käyttäminen. (Tiri 2012, 24, 27.)

8.1 Työlainsäädäntö

Tirin uusimassa henkilöstöhallinnan kirjassa kerrotaan että Venäjän lainsäädännön ymmärtäminen keskeinen haaste, jota Venäjälle investoiva yritys kohtaa toiminnassaan. Venäjän työlakikoodeksiin on tehty vuosien varrella useita muutoksia. Viimeisin suuri lakiluonnos tuli voimaan 1.2.2002. Oikeuskäytäntö on hyvin työntekijäpositiivista eli tulkinta tuomioistuimissa on lähes aina työntekijän asema ja oikeuden huomioitava. Tämän vuoksi oikeudenkäynti ei ole työnantajalle kovin edullista, minkä vuoksi työriidat pyritään sopimaan ilman oikeudenkäyntiä. (Tiri 2012, 36.)

Peruseriaatteita Venäjän työlaissa on vapaus valita oma työpaikkansa, syrjintäkielto, sekä yhdenvertaisten mahdollisuuksien korostaminen. Tiettyjä sosiaalisia ryhmiä kos-

kevat omat säännöt. Hallinnolliset ja muotomääräykset ovat korostetusti esillä työoikeudellisessa normistossa. Työlaissa määrätään muun muassa seuraavista asioista:

- työ- ja vapaa-aika
- työsopimuksien laadinta
- työpalkka, sekä työn normittaminen, korvaukset ja kompensatiot
- ammattikoulutus ja uudelleen koulutus
- järjestyssäännöt ja työkuri
- työsuojelu
- sopimusosapuolten materiaallinen vastuu
- erityisryhmiä koskevat säännökset
- työntekijöiden oikeuksien suojelu
- työriitojen ratkaisu
- vastuu työlainsäädännön rikkomisesta.

Työvoimalain ohella työolosuhteita säädellään myös muilla laeilla sekä kollektiivisopimuksien käskyillä (prikaseilla). Kollektiivisopimukset tehdään yritystasolla ammattiyhdistyksen kanssa ja ne laaditaan korkeintaan kolmeksi vuodeksi. Venäjällä on myös käytössä salassapitosopimukset. (Tiri 2012, 37.)

Venäjän federaation työlainsäädäntö koskee kaikkea työsuhteita Venäjällä, kuten federaation kansalaiset, ulkomaiden kansalaiset, kansalaisuutta vailla olevat henkilöt, kansainväliset järjestöt, edustustot, filiaalit, venäläiset ja ulkomaalaiset juridiset henkilöt. Kaikki suhteet on määritetty Venäjän federaation työlakikokoelmassa (Trudovoi kodeks RF). Työsuhteet ovat täten erotettavissa Venäjän federaation siviililainsäädännössä määritetyistä palvelusopimuksista. (Honkanen 2011, 145.)

8.2 Pääjohtajan asema

Pääjohtajan eli toimitusjohtajan asema on määritelty Venäjän lainsäädännössä mm. Osakeyhtiölaissa, Rajavastuuyhtiölaissa ja Venäjän siviililaissa. Pääjohtajana vastuista ja velvoitteista on säädetty myös useissa muissa laissa, joista voidaan mainita muun muassa kilpailun rajoittamista koskeva laki, rikoslaki, Venäjän arvopaperilainsäädäntö, työlaki, sekä hallinnollisia rikkomuksia ja sakkoja koskeva laki. Myös useissa viranomaismääräyksissä ja Venäjän korkeampien oikeuksien antamissa ohjeissa on annettu tarkentavia määräyksiä pääjohtajan vastuista ja tehtävistä. (Tiri 2012, 51.)

Pääjohtajan suoraan lakiin perustuvaan toimivaltaan kuuluvat muun muassa:

- Kaikki sopimukset ja yhtiön puolesta annetut sitoumukset myös panttausta koskevat sopimukset
- Työsopimukset, työntekijöiden palkkaamista, erottamista ja irtisanomista koskevat päätökset
- Kaikki yhtiön sisäiset muut käskyasiakirjat koskien mm. pääkirjanpitäjän nimitysmistä, kirjanpidon järjestämistä, arvopaperien liikkeelle laskemista, työsuojelun järjestämistä, työntekijöiden lomien pitoaika, työntekijöiden kurinpitotoimia, inventaarion järjestämistä, yhtiön vakuutuksien ottamista, työntekijöiden työmatkoja yms. huolehtiminen.

Venäläisessä organisaatiossa pääjohtajan asemassa voi toimia ainoastaan yksi henkilö. Venäjän kaupparekisteriin ei ole mahdollista merkitä kuin vain yksi henkilö yhtiön johtaja-asemassa toimivaksi henkilöksi, joka allekirjoittaa yhtiön puolesta sopimuksia ja muita asiakirjoja. Yhtiössä voi olla myös varapääjohtaja, myyntipäällikkö tai muita asemavaltuuksien perusteella toimivia johtajia, mutta kaupparekisteriin rekisteröidään vain yksi yhtiön johtaja. (Tiri 2012, 53.)

Pääjohtajan nimittää yhtiökokous, mutta yhtiöjärjestyksessä voidaan siirtää päätösvalta pääjohtajan nimitysasiassa hallitukselle. Pääjohtajan toimikausi määritetään yhtiöjärjestyksessä tai se ilmenee nimityspäätöksestä. Pääsäännön mukaan, pääjohtajan erottaa hänet nimittänyt toimielin, hallitukselle myös voi antaa valtuudet ”pidättää pääjohtajan väliaikaisesti tehtävästään”. Pääjohtajan päätöksentekovaltaa voidaan rajoittaa määrättyjen oikeustointen osalta esimerkiksi tiettyyn euromäärään, jolloin voidaan listata oikeustoimet, joiden osalta pääjohtajan toimivalta on rajoitettu. (Tiri 2012, 53.)

Pääjohtajan kanssa on aina tehtävä kirjallinen johtajasopimus. Pääjohtaja on pakollinen yhtiön yksijäseninen toimielin, jonka ensiesijäisenä tehtävänä on yhtiön johtaminen ja päätöksenteko juoksevan hallinnon alaan kuuluvissa asioissa. Hän on toimistaan tilivelvollinen yhtiökokoukselle ja yhtiön mahdolliselle hallitukselle (hallitus on harvinaisempi venäläisessä yhtiössä, verrattuna Suomeen). Pääjohtajan työsuhdetta voidaan pitää luonteeltaan jossain määrin kahtiajakautuneena: hän on yhtiön yksijäseninen toimeenpanoelin Venäjän yhtiölainsäädännön mukaan, mutta toisaalta pääjohtajan työsuhteeseen sovelletaan työlainsäädännön määräyksiä, jolloin sopimusvapautta on enemmän kuin muiden työntekijöiden osalta. (Tiri 2012, 54–55.)

Pääjohtajalla on laaja vastuu yhtiön edustajana; hän voi myös syyllistyä mm. luottamusaseman väärinkäyttöön tai varkaus- ja kavallusrikoksiin. Pääjohtajan vastuu voidaan rajata yhtiöjärjestysmääräyksin esimerkiksi vaatimalla ylemmän hallintoelimen hyväksyntä tiettyihin päätöksiin, tiettyyn euromäärän ylittävään oikeustoimiin, pitkäkestoihin sopimukseen, kiinteän omaisuuden hankintaan tai luovuttamiseen, rahalainan ottamiseen tai antamiseen, vakuuden antamiseen ja avainhenkilöiden palkkaamiseen ja erottamiseen. Myös tilin käyttöoikeutta voidaan rajata tehokkaasti esim. vaatimalla oheen pääkirjanpitäjän kuittausta. Kuten aikaisemmin todettiin, pääjohtajan toimivallan osalta halutut toimivaltarajoitukset kirjattava yhtiöjärjestykseen ja huolehdittava siitä, että johtajasopimuksen vastaavat määräykset ovat identtiset yhtiöjärjestyksen kanssa. (Tiri 2012, 57-59.)

Palkan ja muiden työsuhde-etujen osalta on mainittava johtajasopimuksessa. Muiden kustannusten, kuten matka- ja edustajakulujen korvausten osalta sovelletaan esim. yhtiön matkustusohjesääntöä, ellei toisin sovita. Edustuskuluille voidaan laatia oma budjetti tai sovittu hyväksymismenettely kulujen suhteen. Työajan ja lomien suhteen sekä sairausajanpalkka määräytyvät kuten muilla työntekijöillä. Pääjohtajalla on oikeus kolmeen vuorokauden ylimääräiseen loman, joka on osin korvausta säätelemättömästä työajasta. Pääjohtajan kohdalla voidaan johtajasopimuksessa sopia myös työsuhteen päättymistilanteessa maksettavasta korvauksesta. Käytännössä ne ovat vastanneet 3-6 kuukauden palkkaa (3 kuukauden irtisanomisaika on pääjohtajalle lähisäästöinen). Johtajasopimus pyritään yleensä päättämään keskinäisellä sopimuksella, johon kytketty rahallinen korvaus. (Tiri 2012, 59–60.)

8.3 Pääkirjanpitäjä ja kirjanpito

Johdon ja pääkirjanpitäjän valintaprosessi taustatarkistuksineen tulee hoitaa erityisen huolellisesti. Toiseksi tärkeä henkilö toimitusjohtajan jälkeen venäläisessä työyhteisössä on pääkirjanpitäjä. Kirjanpitäjä raportoi yrityksen toimitusjohtajalle ja vastaa taloushallinnon laskentaperiaatteiden laatimisesta, ja oikea-aikaisesti tapahtuvasta ja virheettömästä raportoinnista. Kaikki yrityksen työntekijät ovat velvollisia toimittamaan pääkirjanpitäjälle tämän vaatimat asiakirjat ja tositteet. Ilmana pääkirjanpitäjän allekirjoitusta taloushallinnon, maksuliikenteen, luototuksen operaatiot ovat pätemättömiä. (Tiri 2009, 224.)

Venäjän taloushallinnolle on ominaista se, että Venäjällä pidetään kahta rinnakkaista kirjanpitoa: varsinaista kirjanpitoa ja verokirjanpitoa. Kirjanpitotietojen perusteella laaditaan raportit ja ilmoitukset, kuten tase ja tuloslaskelma jne. Verokirjanpitoa pidetään tuloverotusta varten, Venäjän verokoodeksin luku 25, ”Yritysten tuloverotus”. Kirjapidon valuutta on rupla sekä kaikki tositteet jotka liittyvät kirjanpitoon on oltava venäjän kielellä. Venäjän kirjanpitojärjestelmä on monilta osin samanlainen kuin Suomen kirjanpitojärjestelmä. (Tiri 2009, 224.)

8.4 Työluvut ja viisumit

Perustaessa uuden yrityksen tai tuotantolaitoksen Venäjälle, yrityksen johdossa halutaan usein nähdä suomalaisen johtajan asemassa toimivan henkilön, joka kontrolloi koko toiminnan paikan päällä. Tämä on suositeltava periaate, jotta Venäjällä toimivan yksikön toiminta voidaan valvoa ja ohjata.

Tirin (2009) liiketoiminnan käsittelevässä kirjassa kerrotaan, että Venäjällä tuli voimaan ulkomaalaislaki marraskuussa 2002, jonka tarkoituksen oli poistaa maasta luvatta asuvat ja työtä tekevät ulkomaalaiset, lähinnä Venäjän etelärajojen kautta maahan tulevat ei-toivotut kansalaiset. Laittomasti maassa olevat ja työskentelevät ulkomaalaiset karkoitetaan maasta ja sakotetaan. Tämän lain myötä lupabyrokratiaan joutuvat nyt myös investointeja tekevät länsiyritykset. Käyttöön otettu maahantulokorttien rekisteröiminen Venäjälle tulon jälkeen hankaloittaa asumista vuokra-asunnoissaan. Lain mukaan työn tekeminen Venäjällä ilman rekisteröintiä ja työlupaa ovat kielletty ulkomaalaisilta. Tämän luvan saadakseen Venäjälle rekisteröidyn yrityksen on ensin annettava lupa palkata ulkomaalaisia ja kun yritys on saanut luvan, vasta sen jälkeen on haettava työlupa. Muun muassa asennustyömiehet ja lehtimiehet, jotka työskentelevät määrätyn ajan eivät tarvitse työlupaa. (Tiri 2009, 254.)

Työnantajan työluvan hankintaprosessi ulkomaisen työntekijän palkkaamisesta varten on määritelty Federaation maahanmuuttoviranomaisten ohjesäännöissä, jotka ovat vahvistettu 11.1.2008. Työnantaja saa luvan ulkomaisen työvoiman käyttöön alueensa maahanmuuttoviranomaisilta, sen jälkeen kun alueen Työvoimakomitea on antanut asiasta myönteisen päätöksen. Ulkomainen työntekijä voi työskennellä Venäjällä vain henkilökohtaisella työluvalla. Työntekijä voi saada ns. muovikortin vasta silloin kun yrityksellä on lupa palkata ulkomaista työvoimaa. Ulkomaisen työntekijän henkilökohtainen työlupa myönnetään työnantajalle. Jos työntekijä työskentelee useammalla paikkakunnalla esimerkiksi useamman Venäjällä toimivan tytäryhtiön, edustuston, tai filiaalinen joh-

taja, hänellä on oltava työlupia jokaiselle paikkakunnalle. Yrityksen puolesta allekirjoitetut asiakirjat, kuten sopimukset, tilinpäätökset, laskut ym., ovat päteviä kun ulkomaalaisella johtajalla on työlupa kyseiselle paikkakunnalle ja kyseisen työpaikkaan. (Tiri 2012, 106, 109, 110.)

Työluvan saannin jälkeen haetaan työviisumi. Tavallisen työviisumin saa kutsun perusteella Venäjän suurlähetystön konsuliosastolla. Työviisumi myönnetään työluvan ajaksi. Aluksi viisumi on voimassa kolme kuukautta (90 päivää) voimassa oleva kertaviisumi. sen voimassaoloaika voi pidentää ja kertaviisumi muuttaa monikertaviisumiksi Venäjällä työskentelypaikkakunnalla, mutta ei kuitenkaan yli vuodeksi. Venäjällä astui voimaan 1.7.2010 uusi laki korkeasti koulutetuista asiantuntijoista ja 15.2.2011 sen uusin versio. Lain tavoitteena helpottaa työlupa- ja rekisteröintiprosessia ja näin houkutella lisää ulkomaisia huippuasiantuntijoita. Venäläisen yhtiön ei tarvitse hakea kutsua ulkomaalaiselle työntekijälle ja työlupaprosessi lyhenee puoleen. Asiantuntija voi myös saada työluvan ja viisumin heti enintään kolmeksi vuodeksi. Asiantuntijatyölupaa voi hakea vain Moskovasta, mutta mille tahansa Venäjän alueelle kerralla. (Tiri 2012, 111–112.)

Ulkomaalaisen työnantajana voi toimia sekä luonnollinen että oikeushenkilö, jolla on tarvittava lupa käyttää ulkomaista työvoimaa. Vastaavasti ulkomaalaisella pitää olla työlupa saadakseen työskennellä kyseisessä yrityksessä. Ulkomaalaisella ei ole lupaa työskennellä muualla kuin siellä, missä hänellä on oikeus asua tai oleskella. Kutsun antavat joko sisäasiainministeriön tai ulkoasiainministeriön viranomaiset tai niiden paikalliset toimistot. Kutsujina voivat olla valtion viranomaiset, kansainväliset organisaatiot ja niiden edustustot, oikeushenkilöt, Venäjän kansalaiset sekä Venäjällä pysyvästi asuvat ulkomaalaiset.

8.5 Palkanmaksu ja palkkiot

Tirin mukaan päälaki, joka määrittelee palkanmaksut, lomaoikeudet ja muut työntekijöitä koskevat asiat on Työlakikokoelma eli Työlaki. Työlaissa on säädetty että jokaisella yrityksellä on oltava sisäiset työjärjestyksen säännöt tai työehtosopimus sekä muut sisäiset normatiiviset paperit, jossa on määritelty palkanjärjestelmät, palkanmaksun aikataulut, bonusjärjestelmät jne. (Tiri 2012, 84.)

Palkka maksetaan työntekijälle työn suorituspaikassa käteisellä tai työntekijän osoittamalle pankkitilille. Muussa kuin rahassa maksettavan palkan osuus voi olla 20 prosenttia työntekijän kokonaispalkasta. Sisäisen työjärjestyksen mukaisesti palkka mak-

setaan vähintään kahdesti kuukaudessa määriteltynä päivänä. Yleensä ennakkopalkka maksetaan 15–20 päivän välillä, ja palkan loppusumman kuukauden viimeisenä päivänä. Jos maksupäivä osuu vapapäiville tai juhlapäiville, palkanmaksu suoritetaan kyseisen päivän aattona. Mikäli työnantaja viivästyttää palkanmaksua, se voi johtaa sakkoihin työlainsäädännön rikkomisesta sekä organisaation johtajan henkilökohtaiseen rikosoikeudelliseen vastuuseen. (Tiri 2012, 84.)

Honkasen mukaan Venäjällä palkan suuruus määritetään työntekijän työsopimuksessa, ja se määräytyy työnantajan voimassa olevan palkanmaksujärjestelmän mukaisesti.

Venäläisessä yrityksessä voi olla seuraavantyyppiset palkanmaksujärjestelmät:

1. Tariffinmukainen ohjepalkka, joka on työntekijän kiinteä palkka määritetyn työn suorittamisesta tietyn ajanjakson kuluessa
2. Viran mukaan määräytyvä ohjepalkka, joka on työntekijän kiinteä palkka työn suorittamisessa kalenterikuukaudessa
3. Peruspalkka, joka on valtion tai kunnallisen laitoksen minimipalkka. (Honkanen 2011, 175.)

8.6 Työntekijöiden koulutus

Koulutusmuodon valintaan vaikuttavat niin työntekijän kuin työpaikan tarpeet, työntekijän koulutustausta, työntekijän asema ja tehtävänkuva, työpaikan taloudelliset ja fyysiset resurssit. Työnantaja voi kouluttaa työntekijänsä ammatilliseen peruskoulutukseen, erityisesti teollisuudessa ja huoltotoiminnoissa, mutta yleisempää ovat ammattitaidon kehittämiseen ja uudelleen koulutukseen sekä korkeakoulun jälkeiseen jatkotutkintoon tähtäävät koulutukset. (Tiri 2012, 123.)

Käytännön koulutuksena käytetään myös käyttökoulutusta työpaikan ulkopuolella. Tällöin opitaan käyttämään niitä koneita ja laitteita, joita omalla työpaikalla on käytössä. Kun uudet laitteet ja koneet asennetaan yrityksen tiloihin, yleensä projektipäällikkö vastaa työntekijöiden opastamisesta koneen ja linjan käytössä sekä siitä, että työntekijät tutustuvat käyttöönototarkastuspöytäkirjan koneen turvallisuuteen liittyvään osaan. Projektipäällikkö huolehtii myös siitä, että pöytäkirjassa havaittujen puutteiden korjaamisaikataulusta ja korjaustyöstä vastaavasta henkilöstä sovitaan. Koekäytön pituudesta on tehtävä sopimus. Uusi kone tai linja voidaan ottaa tuotantoon kun em. asiat ovat kunnossa ja mahdolliset suorituskyky ja muut koeajot ovat hyväksytyt. (Halme)

Jos yrityksellä on ulkomainen emoyhtiö, työntekijöitä voidaan lähettää sinne oppimaan uusia työtapoja ja uutta työskentelykulttuuria. Osa työntekijöistä voidaan kouluttaa samasta aiheesta samalla kertaa joko yritykselle itselleen räätälöitynä koulutuksena tai avoimessa koulutustilaisuudessa. (Tiri 2012, 123.)

Haastattelemiani yrityksen projektipäällikkö vahvisti, että kohdeyrityksen venäläisen tehdashenkilökunnan kouluttaminen oli tapahtunut Suomessa. Työntekijät asuivat Suomessa useita viikkoja ja opettelivat laitteiden käyttöä ja tuotteiden koe-erien valmistusta asiantuntevan opastuksen avulla. Venäläiset työntekijät saivat myös teknistä tuotekoulutusta, joka vastannut kyseisen yrityksen valmistettavia tuotteita. Myös myyntihenkilöstö kävi tutustumassa tehdastoimintaan Suomessa ja suomalaiseseen tapaan työskennellä. Venäjällä avatun tuotantolaitoksen myyntihenkilöstön koulutus toteutettiin myös Suomessa useammassa jaksossa. Uudet myyjät, jotka rekrytoitiin Venäjällä ovat aina saaneet työperehdyttämisen- ja opintojakso Suomessa. (Projektipäällikkö 2013.)

8.7 Työhönotto

Työn aloittaessa työntekijä laatii sisäisen asiakirjan, työhönottopyynnön (ven. заявление о приеме на работу), jossa hän pyytää työnantajan ottamaan hänet töihin toimenkuvaan sovitusta päivämäärästä alkaen ja työnantaja vahvistaa työsuhteen alkamisen sisäisellä määräyksellä (ven. приказ о приеме на работу), johon merkataan työnimike (ven. должность) työehdot ja koeaika, aloitusaika ja paikka. Määräys täytetään työsopimuksen ehtojen perusteella. Määräyksen allekirjoittaa yrityksen johtaja tai muu siihen valtuutettu henkilö. Poikkeuksena on pääkirjanpitäjän työhönottomääräys, jossa on oltava johtajan allekirjoitus. Työhönottomääräyksen perusteella tehdään merkintä työntekijän työkirjaan työsuhteen alkamisesta. Jokaisesta työntekijästä pidetään kuvallista työntekijärekisteriä (ven. личное дело), johon merkitään mm. henkilötiedot, lähisukuilaisten tiedot, sekä työsuhteen liittyvät asiat, työehtojen muutokset, lomatiedot, mahdollisuudet lisäkoulutuksesta. Työkirjan myös merkitään tiedot suorittamistaan työtehtävistä, edelliset työpaikat, tiedot irtisanomisista ja niiden syytä, työsopimuksen päättymisperusteet, tiedot työmenestyksestä. (Tiri 2012, 72.)

9 Tuotantotoiminnan käynnistäminen

Hankeen kaikissa vaiheissa, niin suunnittelu kuin toteutusvaiheessa on pidettävä mielessä ja huomioitava se, että viranomaisten on sallittava kohteen vastaanotto heti sen valmistettua. Tämän takia on muistettava että suunnitelmat laaditaan voimassa olevien normien ja säännösten mukaisesti. Ne tarkistutetaan ja hyväksytään viranomaisilla oikea-aikaisesti. Työt suoritetaan hyväksytyjen suunnitelmien mukaisesti ja tästä laaditaan tarvittavat asiakirjat (aktit, työmaapäiväkirjat yms.). Viranomaistarkastukset suoritetaan oikea-aikaisesti (kaikki tarvittavat kokeet, koestukset ja koulutukset suoritetaan ajoissa). Luovutus- ja käyttöönottoprosessi viedään läpi ja dokumentoidaan oikea-aikaisesti ja sovitussa laajuudessa. (Azeem 2004, 167.)

Tässä asiassa kokemus ja asiantuntemus ovat tärkeitä, koska halutessa viranomaiset pystyvät jarruttamaan kohteen käyttöönottoa ja tuotannon aloittamista hyvinkin pitkään ja hyvin päteviin perusteluihin.

9.1 Käyttötönluvat Rostekhnadzorilta

Alhon (2010) sertifiointioppaassa kerrotaan että käyttöluvan tuontilaitteille ja laitteistolle voi myöntää yksinomaan Rostekhnadzorin päämaja Moskovassa. Jotta käyttölupa voidaan myöntää, tulee Rostekhnadzorin akkreditoimaan sertifiointilaitoksen asiantuntijan käydä läpi laitteen ja laitteiston täydelliset asiakirjat. Tarkastelu pitää sisällään kolme pääaluetta:

1. Suunnitelmien turvallisuus – piirustusten, materiaalien ja laskelmien tarkistus
2. Toiminnallinen tarkistus – asennus- ja käyttöohjeet, huolto- ja korjausohjeet, valvontajärjestelmä, hydrauliiikka jne.
3. Ympäristöllinen turvallisuus – vuotojen ja mahdollisten räjähdysten valvonta, sähköturvallisuuden, ilmavaihdon ja äänieristysten valvonta.

Tarkastusten tuloksista kootaan asiakirja, jota kutsutaan eksperttilausunnoksi. Koneiden ja laitteiden käyttöönotto edellyttää teollisen ekspertisin tekemistä ja hakemista Venäjän Federaation tekniseltä valvontakomitealta (Rostekhnadzor). Rostekhnadzorin käyttöluvan myöntämisen edellytyksenä oleva koneiden ja laitteiden teollisen turvallisuuden asiantuntijatutkimus. Teollisen turvallisuuden ekspertisin suorittamiseen viralli-

sesti valtuutetut yrityksen asiantuntijat voivat suorittaa tuojayrityksen toimeksiannosta asiantuntijatutkimukset. Teknisten laitteiden ja koneiden eksperttisiin kuuluu teknisen aineiston sekä laitteen käyttöolosuhteiden tutkiminen ja analysointi, lujuuslaskelmat, ulkonäkö- ja mittaustarkastus (laitetta purkamatta) sekä vikojen käyttöturvallisuuteen vaikutusten arviointi ym. (Prom Expert 2012.)

Suunnitteluaineiston eksperttisi. Tämän tutkimuksen tarkoitus on varmistaa, että koneen, laitteen, rakennuksen tai rakennelman tekniset ominaisuudet täyttävät teollisen turvallisuuden normit ja säännöt. Rakennusten ja rakennelmien teollisen turvallisuuden eksperttisi - tätä eksperttisiä suoritetaan Vaarallisten tuotantokohteiden teollista turvallisuutta koskevan Valtakunnallisen lain nojalla, rakennusten ja rakennelmien kunnon arviointi tapahtuu Säädöksen 22-01-97 mukaan. Teollisen turvallisuuden tarkastuksen tulosten pohjalta laaditaan Lausunto, joka sisältää perustellut johtopäätökset siitä, vastaako kyseinen kohde teollisen turvallisuuden vaatimuksia. (Prom Expert 2012.)

Mikäli teollisen turvallisuuden tutkimus on johtanut myönteisen lausunnon antamiseen, Rostekhnadzor (entinen Valtiollinen kaupungin tekninen valvontakomitea eli Gosgortekhnadzor) myöntää luvan, joka oikeuttaa kyseisten laitemallien (tyyppien) käyttämiseen vaarallisissa tuotannoissa. Pakollisen todistuksen GOST R ja Rostekhnadzorin. Luvan hakeminen on edellytys tuotteiden markkinoinnille Venäjän alueella. (Prom Expert 2012.)

Tuotekohtaisten voimassaoloaika vaihtelee eri asiakirjojen välillä, mutta yleisesti ne myönnetään 3 – 5 vuodeksi. Rostekhnadzorin käyttö lupa myönnetään viideksi vuodeksi). Se koskee yhtä laitetoimitusta tai toimitussopimusta. Käyttölupien tyypit ovat seuraavat:

- tuotekohtainen lupa, mikäli Venäjälle toimitetaan vain yksi laite
- lähetyskohtainen lupa, jos halutaan toimittaa venäläiselle asiakkaalle muutamia teknisiä laitteita yhdessä lähetyksessä
- monimutkaiselle teollisuuslaitteistolle tai kokonaiselle tehtaalle vaaditaan yksi ainoa lupa siinä tapauksessa, että voidaan näyttää kaikkien sen osien muodostavan yhtenäisen teknologisen toiminnon ja jokainen sen osista täyttää työturvallisuusvaatimukset

- lupa teknisten laitteiden sarjatuotannolle – kysymyksessä silloin, kun myydään Venäjälle laitteita, joilla on samankaltainen käyttötarkoitus, piirustukset, materiaalit ja teknologia. (Alho 2010, 40.)

Rostekhnadzorin käyttöluvan alaisille laitteille vaaditaan myös tekninen passi ja se tarvitaan ennen käyttöluvan myöntämistä. Tekninen passi on laitekohtainen. Teknisessä passissa mainittavat tiedot on määritelty useiden laitetyyppien osalta erikseen, mutta seuraavia tietoja vaaditaan useimpien laitteiden teknisiin passeihin:

- Mallilaskelmat ja piirustukset
- Perustiedot suunnitelmista (standardit, spesifikaatiot)
- Hitsausmenettelyt
- Lista rakenteista käytettävistä materiaaleista
- Toiminta- ja käyttöohjeet
- Lista varaosista
- Kunnossapitoasiakirjat
- Muut ohjeet koskien esimerkiksi laitteistossa käytettyjen vaarallisten aineiden käsittelyä ja muita turvallisuustietoja. (Alho 2010, 61.)

9.2 Työturvallisuus

Turvallisuudesta huolehtiminen kuuluu yrityksen ja tuotantolaitoksen henkilöstön päivittäiseen työhön. Turvallisuuden ylläpitämistä yrityksissä ohjaavat useat lainsäädännölliset velvoitteet. Työturvallisuus-, pelastus-, tuoteturvallisuus-, kuluttajansuoja- ja kemikaalilaki ovat esimerkkejä yrityksen turvallisuustasoa ja turvallisuuden kehittämistä ohjaavasta lainsäädännöstä. Suomessa pelastuslaki ja valtion asetus pelastustoimesta velvoittavat yritykset sekä kiinteistöjen omistajat ehkäisemään vaaratilanteita sekä varautumaan ihmisten, omaisuuden ja ympäristön suojaamiseen vaaratilanteissa ja varautumaan sellaisiin pelastustoimenpiteisiin, joihin ne omatoimisesti kykenevät. Suomessa velvoitetut perustehtävät turvallisuuden ylläpitämisessä pätevät hyvin pitkälle myös Venäjän puolella yritys- ja tuotantotoiminnan järjestämisessä. (Iivari 2007.)

Kansainvälinen kaupankäynti on välttämättömyys yhä useammalle suomalaiselle yritykselle. Ulkomaantoiminnot tulevat vastaan myytäessä ja markkinoitaessa tuotteita ja palveluita ulkomaille mutta myös suunniteltaessa tuotannon aloittamista ulkomailta. Yritysturvallisuuden tarkastelu vieraassa ympäristössä nousee lähivuosina ajankohtai-

seksi lukuisille suomalaisille yrittäjille. Ulkomaantoimintojen yritysturvallisuus ei sinänsä poikkea ratkaisevasti niistä perusasioista, joita olemme Suomessa tottuneet huomioimaan turvallisuuden varmistamisessa. (Iivari 2007.)

Vieraan maan erityisriskit otetaan huomioon yritysturvallisuuden kehittämisessä. Esimerkiksi maariskit (poliittiset riskit) ovat yksi turvallisuuden osatekijä, jota ylläpidetään otsikoissa aina Venäjistä puhuttaessa. Maariski on kohdemaassa yritystoiminnalle aiheutuva riski, joka vaikuttaa liiketoiminnan kannattavuuteen. Poliittinen riski viittaa mahdollisuuteen, että kohdemaan poliittiset päätökset, olosuhteet tai tapahtumat voivat vaikuttaa liiketoimintaympäristöön negatiivisesti ja ennakoimattomasti. Venäjällä poliittiset riskit voivat liittyä lakien ja säädösten muuttamiseen, hallitusten vaihdoksiin, ympäristö- ja ihmisoikeuskysymyksiin, etnisiin ristiriitoihin, valuuttakriiseihin ja terrorismiin. Kaikista näistä on Venäjällä kokemuksia, eli jossain mitassa nämä riskit ovat toteutuneet viimeisen vuosikymmenen aikana. Yritystoiminnan haasteellisuuden lisäksi Venäjä tarjoaa myös monipuolisen kentän yritysturvallisuuden tarkasteluun. Yritysten kokemukset ovat mitä moninaisimmat ja niistä voidaan ottaa oppia. (Iivari 2007.)

Venäjän yritysturvallisuuden käsite saa sisältöä erityisesti seuraavista asiakokonaisuuksista, joiden kehittämiseen Venäjällä halutaan panostaa Venäjän pienyritysrahaston mukaan:

- Teknologisten prosessien suojaaminen
- Teollisuus-, tieteellisteknisen ja taloudellinen vakoilun ehkäiseminen
- työpalkka, sekä työn normittaminen, korvaukset ja kompensatiot
- Yrityksen johdon välitön informointi laittomasta toiminnasta yrityksen sisällä ja yrityksen ulkopuolisilta tahoilta
- Luottamuksellista yritystietoa omaavien henkilöiden suojaaminen
- Partnereiden monipuolinen tutkiminen
- Kaupallisen tiedon suojaaminen
- Nopea reagointi yritykseen liittyvään dis-informaatioon
- Epäterveeseen kilpailuun reagointi
- Intellektuaalisen omaisuuden suojaaminen
- Pelastus- ja valmiustoiminta
- Yhteistyö lainvalvontaviranomaisten kanssa
- Toimenpiteet uhkausten varalta

Teollisuuslaitteiden maahantuoja on tiedettävä varmasti, että Venäjän hallituksen suuri huomio kohdistavat teollisuuteen yhä paljon vaatimuksia noudattavat monenlaisen laatuun, terveyteen ja turvallisuuteen sekä ympäristönsuojeluun liittyviä määräyksiä, jotka myös muuttuvat jatkuvasti. Työnantajan tulee olla perillä venäläisistä työsuojelunormeista, jotta viranomaisille ei tule tarvetta tätä kautta puuttua organisaation toimintaan. Työnantajan velvoitteisiin kuuluu myös varmistaa, että työpaikan laatutestaus on suoritettu. Erityisen testauskomission suorittama työpaikan turvallisuussertifiointi pitää tehdä vähintään viiden vuoden välein. Työturvallisuussertifikaatin saaminen tarjoaa sekä työntekijöille että yrityksille mahdollisuuden valtiollisiin tukiin ja kompensatioihin työn vaarallisuuden ja haitallisuuden mukaan. Työturvallisuustarkastus voi myös johtaa jopa työpaikan sulkemiseen, mikäli työturvallisuusasiat on hoidettu puutteellisesti. (Iivari 2007.)

10 Johtopäätökset ja työnarviointi

Opinnäytetyön kirjoitusprosessi sujui kokonaisuudessaan hyvin. Mielestäni työn aihevalinta oli minulle sopiva ja tuki valitun kiinnostuksen aihetta paljon. Kun aloitin opinnäytetyönprosessin, varauduin tiukkaan aikatauluun. Suunnitelmani aikataulu kirjoitusprosessin osalta piti suhteellisen hyvin paikkansa. Työn eteneminen sujui mielestäni vaatimusten mukaisesti ja onnistuin muokkaamaan sitä aina tilanteen mukaan sitä vaatiessa. Opinnäytetyöseminaarit rytmittivät työtä ja asettamani aikarajat tietyille vaiheille raamittivat prosessia. Haluaisin alusta asti tuoda jo olemassa olevan tiedon sekä prosessin aikana kerätyn osaamisen mahdollisimman monipuolisesti.

Suunnittelin työni sisällön teoreettisen viitekehyksen ja oman ammatillisen osaamisen pohjalta. Sisällöstä olen pyrkinyt saamaan kiinnostava ja helposti luettava. Työn toteutuksessa on otettu kokonaisvaltaisesti huomioon kohderyhmän tarpeet sekä pyritty korostamaan yrityksen tuotannollista toimintaa. Tarkoitukseni oli suunnitella ja tuottaa helppokäyttöinen ja motivoiva ohjeistus ja mielestäni onnistuin siinä hyvin. Työstäni tullut paljon suppeampi, kuin mitä alun perin ajattelin kirjoittaa, johtuen aikataulun kiireellisyydestä. Työn suunnitteluvaiheessa ei osannut huomioida kaikkia työhön liittyviä asioita, jotka kannattaa ottaa huomioon, mutta ohjeistuksesta muodostui kuitenkin ehjä kokonaisuus. Sain opinnäytetyön tekemiseen hyviä neuvoja entiseltä projektipäälliköltä, joka työskenteli silloin kohdeyrityksessä ja oli vetämässä tehtaan perustamishanketta. Hän oli mukana tehtaan perustamisessa alusta loppuun asti.

Opinnäytetyö on ollut haastava projekti ja pitkäjänteinen työsuoritus. Opinnäytetyöprosessi on vahvistanut taidon hallita ja hahmottaa kokonaisuuksia. Omat tiedonhakutaidot ja tiedon käsittelytaidot ovat kehittyneet. Myös kielenkäyttötaito on omasta mielestä kehittynyt huomattavasti. Merkityksellisintä on ollut soveltaa oman ammattitaidon yhdistämisessä uuteen aihealueeseen ja uuteen tuotteen tuottamiseen. Toivoin, että työni olisi hyödyllinen Venäjän markkinoille tuotantoyksikköä suunnitteleville suomalaisyrityksille.

Lähteet

- Alho, Anne & Kairo, Inga & Kekki, Petri & Portaankorva, Merja 2010. Tullaus ja sertifiointi opas 2010. Suomalais-Venäläinen Kauppakamariyhdistys ja SGS Inspection Services Oy
- Azeem, Mirja 2004. Investoinnit Itänaapuriin - Perustietoa sijoittamisesta liiketoimintaan Venäjälle. Suomalais-Venäläinen Kauppakamariyhdistys. Edita, Helsinki
- Certification of all types of products in Russia, Belarus, Kazakhstan and Ukraine. Prom Expert 2006-2012. [Http://www.promexgost.com/fi/fi3.php](http://www.promexgost.com/fi/fi3.php). Luettu 21.3.2013
- Halme, Jukka. Uuden koneen hankinta ja käyttöönotto. [Http://www.sakpy.fi/html/document.php?id=157](http://www.sakpy.fi/html/document.php?id=157). Luettu 15.03.2013
- Honkanen, Matti 2011. Onnistu Venäjällä: tunne lainsäädäntö ja kulttuuri. Lakimiesliiton kustannus, Helsinki.
- Iivari, Pekka 2007. Yritysturvallisuus ja Venäjä. Turvallisuusnäkökohtien huomioiminen liiketoiminnankehittämisessä Venäjällä. Rovaniemen ammattikorkeakoulu julkaisusarja C15. [Https://arkki.ramk.fi/RAMK/julkaisutoiminta/Julkaisut/Yritysturvallisuus%20ja%20Venaja.pdf](https://arkki.ramk.fi/RAMK/julkaisutoiminta/Julkaisut/Yritysturvallisuus%20ja%20Venaja.pdf) Luettu 2.4.2013
- Kauppalehti 2009. Logistiikkaa. Venäjä siirtää tullit rajoille. [Http://www.digipaper.fi/vip/27928/index.php?pgnumb=4](http://www.digipaper.fi/vip/27928/index.php?pgnumb=4). Luettu 21.3.2009
- Katila, Raimo 2002. Compiler Trade Portal. Idänkaupan vientipalvelut. [Http://www.compiler.fi/visiot/Katila2.html](http://www.compiler.fi/visiot/Katila2.html). Luettu 25.2.2013
- Lainela, Seija & Ollus, Simon-Erik & Simola, Heli & Sutela, Pekka 2008 Venäjä vuoteen 2010 – Katsaus Venäjän talouteen lähivuosien haasteisiin. Suomen Pankki, BOFIT – Siirtymätalouksien tutkimuslaitos. [Http://www.suomenpankki.fi/bofit/tutkimus/tutkimusjulkaisut/online/Documents/bon0208.pdf?hl=investoinnit venäjälle](http://www.suomenpankki.fi/bofit/tutkimus/tutkimusjulkaisut/online/Documents/bon0208.pdf?hl=investoinnit%20venajalle). Luettu 20.2.2013
- Ljubatskaja T.A. johtava asiantuntija kansainvälisen OKT-Group:n edustaja. Kansainvälinen Tullifoorumi ” Tulliliito 2010: ensimmäiset tulokset ja tulevaisuudennäkymät”. Доклад Любацкой Т.А., ведущего эксперта ОТК Group на Международном форуме «Таможенный союз 2010: первые итоги и перспективы”. [Http://www.otk-group.com/content.php?nodeid=219](http://www.otk-group.com/content.php?nodeid=219). Luettu 25.3.2013
- Lumijärvi, Einari 2012. Suomalais-Venäläinen Kauppakamari. Tietoa Venäjästä. Jäsenlehti Venla 4/2012. Keskuksia Uralvuorten ympäristössä. [Http://www.svkk.ru/uutishuone/jasenlehdet/artikkeleita/uralin_juttu](http://www.svkk.ru/uutishuone/jasenlehdet/artikkeleita/uralin_juttu). Luettu 19.2.2013
- Orlov, Vladimir 2010. Venäjän yritysoikeus. Lakimiesliiton kustannus, Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Safina, Ludmila Shamiljevna 2012. Rus Business news 13.02.2012. Финнам с Россией кризис не страшен. Artikkelin [Http://www.rusbiznews.ru/news/n1240.html](http://www.rusbiznews.ru/news/n1240.html) Luettu 25.2.2013

Simola, Heli 2009. Suomen ja Venäjän väliset investoinnit. Suomen Pankki. Suomen pankki, BOFIT – Siirtymätalouksien tutkimuslaitos
[Http://www.suomenpankki.fi/bofit/tutkimus/tutkimusjulkaisut/online/Documents/bon0709.pdf](http://www.suomenpankki.fi/bofit/tutkimus/tutkimusjulkaisut/online/Documents/bon0709.pdf). Luettu 17.2.2013

Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys. Venäjän kaupan barometri syksy 2012. Taloustutkimus 2012.
[Http://www.ek.fi/ek/fi/yritysten_kv_toiminta/apua_tukea_kansainvalistymiseen/liitteet/venajaverkko/2012/venajan-kaupan-barometri-syksy-2012.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/yritysten_kv_toiminta/apua_tukea_kansainvalistymiseen/liitteet/venajaverkko/2012/venajan-kaupan-barometri-syksy-2012.pdf). Luettu 19.2.2013

Talouden elpyminen Suomen lähialueilla vaihtelevaa vuonna 2010. Rusgate 24.3.2011. Venäjän uutis- ja markkinapalvelu.
[Http://www.rusgate.fi/uutiset/talouden-elpyminen-suomen-lahialueilla-vaihtelevaa-vuonna-2010/2402](http://www.rusgate.fi/uutiset/talouden-elpyminen-suomen-lahialueilla-vaihtelevaa-vuonna-2010/2402). Luettu 24.2.2013

Tiri, Mirja 2012. HR Venäjällä. Henkilöstöhallinnon käsikirja. Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys, Helsinki ja Moskova

Tiri, Mirja 2011. Venäjän-viennin opas. Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys, Helsinki.

Tiri, Mirja 2010. Etabloituminen Venäjälle: perustietoa yrityksen perustamiseen. Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys. Tammikuu 2010, Helsinki

Tiri, Mirja 2009. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys, Helsinki.

Tullihallitus, Tilastoyksikkö 2012. Suomen ja Venäjän välinen kauppa.
[Http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/maat/venaja12/index.html](http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/maat/venaja12/index.html). Luettu 20.2.2013

Yhtiön perustaminen ulkomaille. Yritys Suomi.
[Http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_kansainvalistyminen&ppa=palp_Kansainvalisen_toiminnan_kaynnistaminen&aihe=1000225](http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_kansainvalistyminen&ppa=palp_Kansainvalisen_toiminnan_kaynnistaminen&aihe=1000225). Luettu 21.2.2013

Vientikeskus.fi Viennin asiakirjat – yleistä.
[Http://www.vientikeskus.fi/selaus.php?id=selaus__sid=Error__rid=54__case=1__cache=2132013153302](http://www.vientikeskus.fi/selaus.php?id=selaus__sid=Error__rid=54__case=1__cache=2132013153302). Luettu 22.3.2013

Volgan klusterit. Rusgate 2007. Venäjän uutis- ja markkinapalvelu.
[Http://www.rusgate.fi/julkaisut/volgan-klusterit/2773](http://www.rusgate.fi/julkaisut/volgan-klusterit/2773). Luettu 24.2.2013

Väänänen, Irina. Projektipäällikön, Venäjän kaupan asiantuntijan haastattelu. 22.3.2013. Reka Kaapeli Oy. Hyvinkää.

Ulkomaiset investoinnit Pietariin kasvoivat. Rusgate 2012. Venäjän uutis- ja markkinapalvelu. [Http://www.rusgate.fi/uutiset/ulkomaiset-investoinnit-pietariin-kasvoivat/4296](http://www.rusgate.fi/uutiset/ulkomaiset-investoinnit-pietariin-kasvoivat/4296). Luettu 23.2.2013

Ulkoasianministeriö 2012. Venäjän WTO- jäsenyys varmistui. Uutiset 12.7.2012
[Http://formin.finland.fi/Public/default.aspx?contentid=253430](http://formin.finland.fi/Public/default.aspx?contentid=253430). Luettu 22.3.2013

Ohjeistus tuotannollisen toiminnan aloittavalle yritykselle Venäjällä

1. Valmistautumisvaihe

Oman yrityksen perustamista ulkomaille kannattaa harkita, kun liiketoiminnan aloittaminen vaatii jatkuva läsnäolo kohdemarkkinoilla. Tässä tapauksessa kannattaa ottaa huomioon varsinaisen taloudellisen kannattavuuden lisäksi myös lainsäädännölliset seikat ja yleinen liiketoimintakulttuuri. Kustannusten jakamiseksi yhteisomistaminen yritysmuoto voi olla paras ratkaisu kahdelle yritykselle, kun kyse on toisiaan täydentävien tuotteiden tai palveluiden myynnistä. Myynti voidaan myös ulkoistaa agentille tai jälleenmyyjälle, kun tarjoama ei sisällä monimutkaisia palveluita tai vaadi erityistä markkinointia. Jatkuva läsnäolo kohdemarkkinoilla mahdollistaa suoran asiakaspalautteen saamisen ja helpottaa kysynnän muutosten havaitsemisen. (Yritys-Suomi)

Tuotantoyksikön perustamista puoltavat alhaiset valmistuskustannukset ulkomailla, säästäminen kuljetuskustannuksissa tai tarve saada tuote nopeasti kohdeasiakkaalle. Tuotantolaitoksen perustaminen vaatii liiketoimintalupia ja on mittava investointi, joka vaatii paljon esiselvityksiä ja ennakkojärjestelyä. Jos olet perustamassa suurta, erityisesti ympäristölle riskialtista tuotantolaitosta, kannattaa tutustua perin pohjin paikalliseen liiketoimintakulttuuriin ja seurata poliittista ilmapiiriä (Yritys-Suomi)

Valmistautumisvaiheessa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota seuraaviin seikkoihin:

- Tutustuminen Venäjän Federaation lainsäädäntöön
- Tutustuminen Venäjän taloudelliseen ja poliittiseen tilanteeseen
- Markkina-analyysikartoitus, tutkimus
- Kilpailija-analyysikartoitus, tutkimus
- Resurssikartoitus
- Rahoitusvaihtoehtojen vertailu ja rahoitussuunnittelu
- Riskianalyysit ja riskien hallintasuunnitelmat

2. Strategiasuunnitelmat

Yrityksen kansainvälistyminen edellyttää merkittäviä muutoksia toimintaprosesseissa, tuote- ja palvelutarjonnassa, osaamistarpeissa, tuotannon organisoimisessa, kustannusrakenteessa ja suhdeverkostoissa. Toimintamallin avulla tarvittavat muutokset käydään läpi ja niihin reagointia suunnitellaan tarkasti.

Toimintasuunnitelma tai strategiasuunnitelma toimi yrityksen johtamisen työkaluna, mutta se on myös tärkeä viesti yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille, erityisesti rahoittajille, yhteistyökumppaneille ja erilaisille asiantuntijoille. (Yritys-Suomi)

Yritystoiminnan rahoituksen järjestäminen on olennainen ja tärkeä osa tuotantotoiminnan suunnitteluvaiheessa. Suomessa rahoitusta ja asiantuntija apua voi hakea seuraavilta organisaatioilta:

ELY- keskus (entiset TE- keskus) tarjoavat yrityksille ympäri Suomea monipuolisia neuvonta-, rahoitus- ja kehittämispalveluja, joiden osana on myös tarjolla erilaisia kansainvälistymisen asiantuntijapalveluja ja koulutusohjelmia. ELY- keskus myöntävät rahoituksia kansainvälistymisen valmisteluun sekä yrityksen kehittämiseen toiminnan laajentamiseksi kansainväliselle tasolle. (Yritys-Suomi)

Finnvera on rahoituslaitos, joka parantaa suomalaisten yritysten toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä tarjoamalla lainoja, takauksia, pääomasijoituksia ja vientitakuuta. Valtion omistamana rahoittajana Finnvera täydentää rahoitusmarkkinoita ja edistää toiminnallaan yritystoiminnan, alueiden ja viennin kehitystä. (Yritys-Suomi)

Suomen Teollisuussijoitus Oy on valtion pääomasijoitusyhtiö, joka edistää pääomasijoitustoiminnan keinoin suomalaista yritystoimintaa, työllisyyttä ja talouden kasvua. Teollisuussijoitus sijoittaa pääomasijoitusrahastoihin ja suoraan kasvuyrityksiin. Pääomasijoituksia tarvitaan kohdeyritysten kasvun rahoitukseen, kansainvälistymiseen, yrityksistä versoviin uusiin liiketoimintahankkeisiin, merkittäviin teollisiin investointeihin sekä toimiala- ja yritysjärjestelyihin. Kohteena ovat kaikki toimialat. Yhtiö sijoittaa yhdessä yksityisten sijoittajien kanssa, enintään puolella sijoitettavasta pääomasta ja omistuksesta. (Yritys-Suomi)

Strategiasuunnittelun yhteydessä kannattaa kiinnittää erityistä huomiota seuraaviin seikkoihin:

- Toimintamallin ja toimintamuodon valinta
- Omistussuhteen ja pääomaninvestointimuodon valinta
- Markkina-alueen valinta ja markkinointistrategia
- Perustamis- ja toimintojen kustannusten alustava budjetointi
- Rahoituksen järjestäminen

Toimintamallin tärkein osa on löytää yrityksen kilpailuetu kohdemarkkinoilla. Tämä on kyettävä hahmottamaan realistisesti, tuoreeseen ja luotettavaan tietoon pohjautuen. Hyödyntämällä kansainvälistymisen asiantuntijoiden erityistietoa voit huomioida kansainvälistymisen riskit ja luoda yrityksellesi sopivan toimintatavan reagoida niihin. (Yritys-Suomi)

Pohtiessasi toimintamallin tai toimintamuodon valintaa, kannattaa miettiä seuraavat asiat:

- Mitkä ovat kriittiset menestystekijät?
- Miten liiketoimintaa voidaan kohdemarkkina-alueella harjoittaa kannattavasti?
- Mikä markkinoille menotapa sopii yritykselle?

3. Perustamistoimenpiteet

Ulkomaille perustettavan yhtiön yritysmuodossa, rekisteröinnissä ja toimintatavoissa on noudatettava paikallista säädäntöä, tosin mahdollinen yhteys kotimaisen emoyhtiöön vaatii myös Suomen lainsäädännön huomioimista. Lisäksi on syytä hankkia neuvoja paikallisilta juristeilta ja tutustua alalla toimiviin yrityksiin saadaksesi tuntumaa liiketoimintakulttuuriin.

Yrityksen perustamisprosessissa on tärkeätä kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin:

- Suhteiden luonti paikallisiin viranomaisiin
- Toimitilojen ja tehdastilojen haku
- Yrityksen rekisteröintiprosessit ja siihen liittyvät toimenpiteet
- Pankkitilien avaaminen
- Perustamisasiakirjojen legalisointi
- Toimiluvat ja sertifikaatit
- Lainsäädännön muutosten seuranta

4. Tuotannon koneet ja laitteet

Hankittaessa uusia koneita käytettäväksi, ennen sen käyttöönottamista on tehtävä tarkastuksia ja arviointeja. Koneesta tulee olla näkyvällä paikalla myös CE - merkintä, jolla valmistaja osoittaa koneen täyttävän sitä koskevat turvallisuusmääräykset. Koneen mukana tulee olla alkuperäisten lisäksi käyttö- ja huolto-ohjeet. Lisäksi koneessa täytyy olla merkittynä valmistaja, sarja- tai tyyppimerkintä, valmistusvuosi ja mahdolliset lisämerkinnät (esim. varoitus- ja hallintalaitemerkinnät). Koneen tai laitteen jälleenmyyjältä on vaadittava koneen tarkat ulkomitat kuljetusta sekä käyttökuntoon asennusta varten.

Koneiden ja laitteiden hankinnassa, yrityksen kannattaa kiinnittää erityishuomiota seuraaviin asioihin:

- Tehdaskoneiden ja laitteiden asianmukainen hankinta
- CE- hyväksynnän toteutus
- Lakisääteisten asiakirjojen mm. teknisen dokumentaation laatiminen
- Koneiden ja laitteiden asennus
- Vaaditut kokeet, testit ja mittaukset
- Laitteiden ja valmistettavien tuotteiden sertifiointi
- Vaatimustenmukaiset arvioinnit ja suositukset turvallisuuteen

5. Tehdaskoneiden ja laitteiden vientiprosessi

Toimitusten hoitaminen Venäjälle on haasteellista. Muuttuvat tullikäytännöt ja yllättävät viranomaisvaatimukset mm. sertifiointeissa muuttavat tilanteita nopeasti ja lisäävät kaupan vaativuutta. Kesken toimituksen asioiden muuttaminen on vaikeaa, joten on tärkeää tehdä asiat alusta lähtien mahdollisimman oikein. Vientisuunnitteluprosessissa erityistä huomiota kiinnitetään toimituksen yhteydessä vaadittaviin asiakirjoihin, laitteiden ja koneiden kuljetusmuodon valintaan, huolintaliikkeen valintaan, rajamuodollisuuksiin, tuontiprosessin valmisteluun. Venäjän viennin ja tuonnin käytännöt ovat monimutkaiset ja vaativat niihin perehtymistä, jotta toimitukset Venäjälle sujuisivat hyvin, aiotussa aikataulussa ja ilman lisäkustannuksia, yrityksen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota seuraaviin asioihin:

- Koneiden ja laitteiden vientiprosessin suunnittelu
- Koneiden ja laitteiden tuontisuunnittelu Venäjälle
- Laitteiden toimitussopimuksen sekä lähetysasiakirjojen laadinta (yritys)
- Huolinta- ja sekä kuljetusliikkeen valinta
- Vientiasiakirjojen asianmukainen valmistelu (huolintaliike)
- Tuontiprosessin suunnittelu ja toteutus

6. Henkilöstöhallinto

Kun yrityksellä on ulkomaalaisia työntekijöitä ulkomailla, esimerkiksi tytäryhtiön henkilöstössä, on yrityksen noudatettavana työnantajana paikallisia lakeja ja säädöksiä. Suomalaiseen yritykseen voidaan "tuoda" ulkomaista osaamista rekrytoimalla ulkomaalainen työntekijä. (Yritys-Suomi)

Ulkomaalaisen työntekijän rekrytointi voi myös olla alku yrityksen laajamuotoisemmalle kansainvälistymiselle: yrityksen harkitessa vaikkapa vientitoimintaa, ulkomaalainen työntekijä voi tarjota arvokasta tietoa kotimaansa markkinatilanteesta tai toimia kieli- ja kulttuuritaitoisena edustajana myyntikanavien luomisessa. Kansainvälisen toiminnan suunnittelussa, käynnistämässä ja laajentamisessa tarvitaan kansainvälistymiseen tähtäävää koulutusta ja yrityskohtaista valmennusta. Koulutusta tarjoavat sekä julkiset että yksityiset palveluntarjoajat, joista yritys voi valita omaan toimintaasi ja budjettiisi sopivan. (Yritys-Suomi)

Henkilöstön perehdytys työtehtäviin on erittäin tärkeä rekrytoinnin jälkeen. Monet asiat, jota itsestään selvät suomalaisille työntekijöille, kuten esimerkiksi tietoturvaan liittyvä käyttäytyminen, turvallisuusasiat, yrityssäännöt, eivät venäläisille työntekijöille ole sitä. Usein on suositeltava ja hyödyllistä suorittaa osa perehdyttämistä ja koulutusta Suomessa:

- Rekrytoinnit ja hallinnon järjestäminen
- Työlupien haku ulkomaisille työntekijöille
- Työntekijöiden kouluttaminen oma tuotantotoiminta varten

7. Liiketoiminnan aloittaminen

Tietyntyypisten teollisuuslaitteiden tuonti Venäjälle edellyttää Rostekhnadzorin (RTN, ekologisista, teknisistä ja ydinpäästöjä valvova viranomaisena) myöntämä tuontilupaa.

- Käyttölupien hankinta ennen tuotannollista toimintaa
- Tiedot Rostekhnadzor- määräyksistä ja menettelytavoista
- Turvallisuusmääräysten tarkistelu
- Teollisuuslaitteiden täydelliset rakenne-, toiminta- ja ympäristöturvallisuustestaukset
- Asiantuntevat testausasiakirjat, jotka osoittavat tuotteiden vaatimustenmukaisuuden tarvittaviin standardeihin.