



Yritystoiminta Venäjällä

Suomalaisen liiketoiminnan perustaminen Venäjällä

Natalia Tikhonova

Kaupan ja kulttuurin toimiala  
Liiketalouden opinnäytetyö  
Tradenomi

TORNIO 2014

## TIIVISTELMÄ

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU, Koulutusala

Koulutusohjelma:	Kaupan ja kulttuurin toimiala
Opinnäytetyön tekijä(t):	Natalia Tikhonova
Opinnäytetyön nimi:	Yritystoiminta Venäjällä
Sivuja (joista liitesivuja):	51 (2)
Päiväys:	31.1.2014
Opinnäytetyön ohjaaja(t):	Jukka Lauri
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää asioita, joita suomalaisen yrittäjän tulee ottaa huomioon käynnistäessään yritystoimintaa Venäjälle. Työn tarkoituksena oli tutkia yrityksen perustamisen prosessit, antaa yleiskuvaa liiketoiminnan harjoittamisesta Venäjällä. Tämän lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää suomalaisten yritysten toimintaa Venäjällä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin käyttämällä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee venäläisiä eri toimintamuotoja ja niiden toiminta sekä perustamisprosessit ja rekisteröintiä koskevia säädöksiä. Empiirinen osa koostuu sähköpostin välityksellä tehdyistä haastatteluista, joiden avulla oli tarkoitus saada teoreettisen tiedon tueksi Venäjän yritystoiminnan tämänhetkisiä toimintatapoja, yrittäjyyden ongelmia sekä arvokkaita neuvoja tuleville yrittäjälle.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että yritystoiminnan käynnistäminen Venäjällä asettaa suomalaiselle yrittäjälle raskaan, haastavan ja monimutkaisen prosessin. Liiketoiminnan harjoittaminen Venäjällä vaatii riittävästi aikaa ja suunnittelua, yrityslainsäädännön, paikallisen kulttuurin tietämisen tavat sekä liiketoimintaympäristön hyvää tuntemusta. Venäjä on byrokraattinen maa, jossa on laaja korruptio, heikko oikeusjärjestelmä sekä paljon lainsäädännön puutteita. Tutkimus osoitti kuitenkin, että korruption ja byrokratian sekä muiden haasteiden hallitsemiseen on saatavilla asiantuntijoiden apua.</p>	
Asiasanat: Venäjä, liiketoimintasuunnitelma, perustaminen, yritysmuodot, rekisteröinti, haasteet	

## ABSTRACT

KEMI-TORNIO UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Education

Degree programme:	Bachelor of Business Administration
Author:	Natalia Tikhonova
Thesis title:	Business in Russia
Pages (of which appendixes):	51 (2)
Date:	31.1.2014
Thesis instructor:	Jukka Lauri
<p>The objective of this thesis is to deal with aspects that Finnish entrepreneurs need to take into account when starting a business in Russia. The main objectives of this study were to examine the process of establishing a company's, and to provide an overview of doing business in Russia. In addition, the study investigates Finnish companies' operations in Russia.</p> <p>The study was conducted with a qualitative research method. The theoretical framework deals with various Russian organizations and their operations, as well as the processes of establishing companies and registration regulations. The empirical part consists of interviews conducted via email in order to gather theoretical knowledge in support of Russia's current business practices, entrepreneurship problems as well as to generate valuable advice for future entrepreneurs.</p> <p>This study indicates that setting up businesses in Russia is a tedious, challenging and complex process for Finnish entrepreneurs. Doing business in Russia requires sufficient time and planning, knowledge of business law, the local culture, as well as a good understanding of the business environment. Russia is a bureaucratic country, with widespread corruption, a weak legal system, as well as a lot of deficiencies in the legal system. The study indicates, however, that assistance of experts is available for managing corruption and bureaucracy as well as other challenges.</p>	
<p>Keywords: Russia, business plan, establishment, companies forms, registration, difficulties</p>	

## SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	2
ABSTRACT .....	3
SISÄLLYS .....	4
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	6
1.2 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelut .....	7
1.3 Aineiston kerääminen.....	7
2 YRITTÄMINEN VENÄJÄLLÄ.....	9
2.1 Yrittämisen kehitys Venäjällä .....	9
2.2 Liiketoiminnan harjoittaminen Venäjällä .....	11
3 ERI TOIMINTAMUODOT JA NIIDEN TOIMINTA.....	13
3.1 Aloittavan yrityksen suunnittelu .....	13
3.2 Edustusto .....	14
3.3 Rajavastuuyhtiö.....	15
3.4 Osakeyhtiö .....	16
3.4.1 Peruspääoma ja osakkeet .....	17
3.4.2 Avoin osakeyhtiö .....	17
3.4.3 Suljettu osakeyhtiö .....	17
3.5 Sivuliike eli filiaali.....	18
3.6 Yhteisyritys .....	18
3.7 Kommandiittiyhtiö .....	19
3.8 Henkilöyritys.....	20
4 LIIKETOIMINNAN PERUSTAMINEN .....	21
4.1 Edustuston perustamisprosessi.....	23
4.2 Rajavastuuyhtiön perustamisprosessi .....	25
4.3 Valmiin yrityksen ostaminen .....	28
5 YRITYKSEN TALOUSHALLINTO .....	29
5.1 Yrityksiä koskeva lainsäädäntö.....	29
5.2 Venäjän kirjanpidon ominaisuudet .....	30
5.3 ”Musta” kirjanpito Venäjällä .....	31
5.4 Työntekijät .....	31
5.4.1 Työntekijän rekrytointi.....	32
5.4.2 Työlupa .....	32

5.4.3 Henkilöstön palkkaaminen ja hallinto.....	36
6 TURVALLISUUS JA YRITYSRISKIT VENÄJÄLLÄ .....	37
6.1 Yritysturvallisuus .....	37
6.2 Riskien hallinta .....	38
6.3 Turvallisuusympäristöanalyysi .....	39
6.4 Turvallisuusyritykset.....	40
7 VENÄJÄ VALTIONA.....	42
8 SUOMALAISTEN YRITYKSEN TOIMINTA VENÄJÄLLÄ.....	44
9 POHDINTA .....	46
LÄHTEET .....	47
LIITTEET .....	49

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee Venäjän yritystoimintaa. Aiheeseen lähestytään useista näkökulmista eli teorian tiedon, lainsäädännön, tutkimuksen ja oman näkökulman perusteella. Yritystoiminnan kehittäminen Venäjällä on prosessi, joka vaatii paljon aikaa, energiaa ja sosiaalisia taitoja. Tutkimukseni tarkoitus on antaa uutta ja hyödyllistä tietoa Venäjällä yritystoimintaa aloittaville että kokeneille yrityksille.

Se, että Venäjä on Suomen naapuri, on ollut Suomelle sekä mahdollisuus että ongelma. Venäjä on Suomen toiseksi tärkein kauppakumppani niin viennin kuin tuonninkin osalta. (SVKK 2013, hakupäivä 28.4.2013.) Venäjä tarjoaa suuret potentiaaliset markkina-alueet teollisuudelle, mutta on myös haastava alue monelle suomalaiselle yritykselle. Yrityksen tulee tarkasti tietää, mitä se haluaa tehdä Venäjällä, millaisia kumppaneita se tarvitsee ja kuinka sen on parasta organisoida toimintansa. Yrityksen tulee myös tuntea Venäjän paikallinen lainsäädäntö, rahoituksen järjestäminen, tullauskäytännöt, liiketoiminnan rekisteröinnit sekä paikallisen kulttuurin tietämisen tavat. Menestyvä liiketoiminta perustuu kaiken tämän oikeasta ja ajantasaisesta tuntemisesta. (Honkanen 2011, 13–14, 32.)

### 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää Venäjällä perustettavan yrityksen liiketoimintaan liittyviä seikkoja. Tarkoituksena on antaa yleiskuva liiketoiminnan perustamisesta ja yhtiömuodon valinnasta sekä antaa lukijoille hyödyllisiä työaiheita suunnitteluun liiketoiminnan perustamiseen ja kehittämiseen Venäjällä. Tutkimustyö perustuu määriteltuihin teoriaan liittyviin käsitteisiin ja omakohtaisiin kokemuksiin, joiden avulla kuvataan Venäjän yritystoimintaa.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia seuraavia tutkimuskysymyksiä:

1. Minkälaista on liiketoiminnan harjoittaminen Venäjällä?
2. Miten perustaa oma yritys?
  - Mistä aloittaa?

### 3. Millaista on suomalaisten yritysten toiminta Venäjällä?

Tutkimusraporttini on jaettu yhdeksään päälukuun. Johdannossa kerrotaan tutkittavan tutkielman tarkoitus, esitellään opinnäytetyön tavoitteet, tehtävät sekä käytetyt menetelmät. Toisessa luvussa selvitetään yrittäjyyden muutoksia Venäjällä sekä minkälaista on liiketoiminnan harjoittaminen Venäjällä. Kolmannessa luvussa käsitellään erilaisia liiketoimintamuotoja ja niiden toimintaa. Neljännessä luvussa selvitetään liiketoiminnan perustamista Venäjällä. Viidennessä luvussa perehdytään yrityksen taloushallintoon. Kuudennessa luvussa käsitellään turvallisuutta ja yritysriskejä Venäjällä sekä miten mahdollisia riskejä hallitaan. Seitsemännessä luvussa kerrotaan Venäjästä valtiona. Kahdeksannessa luvussa perehdytään suomalaisten yritysten toimintaa Venäjällä ja lopuksi luvussa yhdeksän on johtopäätökset ja tutkimuksen pohdinta.

#### 1.2 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelut

Opinnäytetyössäni käytän laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen, kuten ihmisten kokemukset, mielipiteet, tunteet ja näkemykset. Laadullinen tutkimus tuottaa selkeää tietoa ja vastaa kysymyksiin miksi, mihin, millainen, miten ja kuinka. Laadullisen tutkimuksen tavoite on ihmisten, kuluttajien ja asiakkaiden näkökulman ymmärtäminen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160 – 161.)

Olen valinnut laadullisen menetelmän, koska tavoitteena on selvittää ja ymmärtää yksilöllisiä ongelmia, jotka liittyvät yrittämiseen Venäjällä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 181 – 182.)

#### 1.3 Aineiston kerääminen

Tutkimustyön aineiston kerään opinnäytetyötä varten pääasiassa kirjallisista ja sähköisistä lähteistä. Tiedon kerääminen kohdistuu suomenkielisten lähteiden lisäksi myös ulkomaisiin eli venäjänkielisiin lähteisiin. Digitaaliset sivut ja artikkelit toimivat työssä parhaiten tietolähteenä. Ajankohtaista kirjallisuutta oli erittäin vaikea löytää. Venäjä on

byrokraattinen maa, lait muuttuvat nopeasti ja jatkuvasti, joten painetut teokset sisältävät vanhentunutta tietoa ja uutta tietoa oli vaikea löytää.

Tutkielman empiirinen osuus koostuu sähköpostin välityksellä tehdyistä haastatteluista. Valitsin sähköpostihaastattelun, koska haastateltavat ovat kiireisiä liikemiehiä, jotka ovat usein liikematkoilla. Tällä tavoin kaikki osallistuvat liikemiehet voisivat vastata kysymyksiin silloin, kun heillä on sopivaa aikaa. Haastatteluun osallistui yksi venäläinen liikemies, jolla on liiketoimintaa sekä Venäjällä että Suomessa. Haastatteluun osallistuivat myös kaksi suomalaista liikemiestä, Suomen metsäteollisuuden ulkomaan vientiä ja tuontia harjoittava liikemies sekä Suomen investointialan liikemies. Molemmilla on liiketoimintaa sekä Suomessa että Venäjällä.

Kaikki haastateltavat eivät halunneet paljastaa nimeään, vaan he käyttivät anonymiä nimimerkkiä. Suomen metsäteollisuuden ulkomaan vientiä ja tuontia nimitetään X1:llä, investointialan liikemiestä nimitetään X2:lla ja Moskovan liikemiestä nimitetään X3:lla. Kaikilla haastateltavilla on kokemuksia Venäjällä toimimisesta sekä itse liiketoiminnan aloittamisesta Venäjän alueella.

Haastatteluilla pyrin selvittämään Venäjän yritystoiminnan tämänhetkisiä toimintatapoja. Tutkimuksen haastattelussa käsiteltiin muun muassa Suomen ja Venäjän liiketoimintakulttuurien mahdollisia eroja, oman yrityksen perustamista Venäjällä, yrittäjyyden ongelmia sekä arvokkaita neuvoja tuleville yrittäjille. Opinnäytetyön teoria ja haastattelun tulokset kulkevat rinnakkain. Sähköpostihaastattelun kysymykset on esitetty liitteessä 1.



## 2 YRITTÄMINEN VENÄJÄLLÄ

### 2.1 Yrittämisen kehitys Venäjällä

Venäjä on suuri valtio. Se on pinta-alaltaan maailman laajin maa, jonka laajuus on yli 17 miljoonaa neliökilometriä. Venäjällä on 141 miljoonaa asukasta, ja se kuuluu väestömäärältään kymmenen suurimman valtion joukkoon. Venäjän valtio on G20-ryhmän jäsen. Group of twenty on johtavien ja nousevien teollisuusmaiden ryhmä. (Russia G20 2013, haku-päivä 25.4.2013.) Venäjällä on maailman suurimmat metsävarat, maakaasuesiintymät, toiseksi eniten hiilivaroja ja mittavat öljyvarannot. Venäjä on EU:n toiseksi suurin kauppakumppani. (SVKK 2013, hakupäivä 28.4.2013; Tiri 2009, 8, 12.)

Venäjän hallituksen yksi tärkeimpiä tehtäviä on yritysten kehittäminen. Yrittäjyyden kehittämiseen Venäjällä liittyy useita ongelmia. Taloudellisen toimintaympäristön kehitys on erittäin heikko ja monimutkainen. Taloudellisia muutoksia tapahtuu nopeasti ja jatkuvasti. Kenelläkään ei ole selkeää käsitystä siitä, mitä tapahtuu seuraavaksi. Lainansaaminen on vaikeaa ja ehkä jopa mahdotonta, koska useimmat pankit haluavat työskennellä vain suuryritysten kanssa. Venäjän heikon toimintakulttuurin ilmapiiriin kuuluvat laaja korruptio, heikko oikeusjärjestelmä, lainsäädännön puutteet ja raskas byrokraatia. (Lehto & Salmi 2008, 28.)

Monissa maailman maissa yritykset kehittävät erilaisia korkeateknologisia innovaatioita. Suosituimpia aloittavia yrityksiä Venäjällä ovat pääasiassa autokorjaamot, autopesulat, työpajat ja päivittäistavarakaupat. Venäjällä kehittyvät vain kulutusmarkkinat, koska ostovoima on heikko, mikä johtuu byrokratiasta. Korkean teknologian teollisuus ei kehity, eikä muukaan teollisuus lainkaan. Yrittäjyyden kehittäminen Venäjällä on melko heikkoa ja hidasta, vaikka suurissa kaupungeissa on runsaasti yritystoimintaa. (Invest-Profit 2012, hakupäivä 30.4.2013.)

Suomen metsäteollisuuden ulkomaan vientiä ja tuontia X1 liikemies on sitä mieltä, että byrokratian vaikutus liiketoiminnan pyörittämiseen Venäjällä on suurempaa kuin Suomessa. Kaikenlaisia kyselyitä tulee viranomaisilta aika paljon. Niihin vastaaminen vie paljon aikaa. Lisäksi säännöt ja määräykset muuttuvat usein eikä niistä aina saa riittävästi tietoa etukäteen. (X1 liikemies, sähköpostihaastattelu 15.11.2013.) Moskovan lii-

kemies X3 on tämän lisäksi sitä mieltä, että vaikutus aloilla, jotka törmäävät valtion byrokraatiaan, on voimakas ja negatiivinen. (X3 liikemies, sähköpostihaastattelu 15.11.2013.)

Venäläinen yrityskulttuuri eroaa usein suomalaisesta monin tavoin. Aloittavan yrityksen tulee ottaa huomioon paikallinen organisaatiokulttuuri, erityisesti jos tarkoituksena on palkata venäläistä henkilökuntaa. Ensimmäinen ero on perustettavan yrityksen alan valinnassa. Kun suomalainen yrittäjä perustaa yrityksen, hän hyödyntää aikaisempaa työkokemusta, mutta Venäjällä tämä toimii usein toisin päin. Suomalainen henkilö, joka on ollut aikaisemmin töissä autokorjaamossa, perustaa todennäköisesti autokorjaamoliikkeen. Venäläinen tuleva yrittäjä ei ajattele samalla tavalla. Hän perustaa yrityksen sille alalle missä on perspektiiviä tilassa ja mahdollisuuksia toimia. Venäläinen toimiston työntekijä voi perustaa vaikkapa parturi-kampaamon ja siivousalan työntekijä matkailualan yrityksen. (SVKK 2009, 98.)

Toinen ero yrityskulttuurissa on se, että suomalainen yrittäjä on oppinut keskittymään tiettyyn palveluun tai tuotteeseen, jonka hän osaa parhaiten viedä markkinoille. Venäläinen yrittäjä taas toimii eri tavalla. Entinen kiinteistötyöntekijä saattaa toimia kahvilassa, parturi-kampaamossa sekä korjata autoja. (SVKK 2009, 98.)

Suomen metsäteollisuuden ulkomaan viennin ja tuonnin liikemies on sähköpostihaastattelussa kirjoittanut, että liiketoiminnan pyörittämisessä Venäjällä ja Suomessa on eroja sekä byrokraatiaa on paljon enemmän. Pankkitoimintojen hoitaminen on paljon työläämpää, ei Suomessa tarvitse viedä pankkiin jokaista yritysten välistä kauppasopimusta kuten Venäjällä. Veroilmoitukset täytyy tehdä joka kuukausi, Suomessa vasta tilikauden päättyessä. Kaikkiensa eri viranomaiset puuttuvat toimintaan ja ovat läsnä yrityksen toiminnassa paljon enemmän kuin Suomessa. (X1 liikemies 15.11.2013, sähköpostihaastattelu.)

Moskovassa toimiva liikemies on myös sitä mieltä, että liiketoiminnan pyörittämisessä Venäjällä ja Suomessa on eroja, mutta pääasiassa verojen pimentämiseen erilaisilla keinoilla Venäjän liiketoiminnassa. Tiettyyn hetkeen asti kaikki yrittävät minimoida veromaksut, muun muassa laittomasti. Jos yritys on pärjännyt ja siitä tuli iso ja näkyvä, verokeinottelu tulee monimutkaisemmaksi mutta myös lakien rajoissa. (X3 liikemies

15.11.2013, sähköpostihaastattelu.) Hän kysyi minulta, maksavatko kaikki rehellisesti verot Suomessa. Olen itse sitä mieltä, että Suomessakaan veroa ei makseta rehellisesti. Tästä on esimerkki siitä, että luottotietojen myynnistä hyvin tunnetun Suomen Asiakastiedon voitot valuvat verottajan ulottumattomiin Suomessa. (Hänninen 2012, hakupäivä 20.12.2013.)

## 2.2 Liiketoiminnan harjoittaminen Venäjällä

Haastattelin Suomen investointialan liikemiestä, jolla on kymmenen vuoden kokemus Venäjän markkinoilla. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää, minkälaista on liiketoiminnan harjoittaminen Venäjällä.

Venäjän liiketoiminnalla on omat erikoiset piirteensä. Venäjällä liiketoiminta on vielä lasten kengissä esimerkiksi verrattuna kehittyneihin maihin. Tämä johtuu siitä, että yksityinen liiketoiminta oli kiellossa Neuvostoliiton aikana ja valtio kaikin keinoin kielsi sitä, jopa rikoslailla eikä antanut minkälaista apua ja tukea yrittäjille. Tällä hetkellä yrittäjät ovat vain 1 % koko väestöstä ja esimerkiksi Amerikassa yrittäjiä on 12 %. Liiketoimet Venäjällä riippuvat aika paljon henkilökohtaisista suhteista, jotka auttavat asioiden eteenpäin viemisessä. Suullisia sopimuksia kannattaa välttää ja kirjalliset täytyy tarkistaa juristien kanssa ainakin kahteen kertaan. (X2 liikemies 15.11.2013, sähköpostihaastattelu.)

On erittäin tärkeää saada luotettava paikallinen yhteistyökumppani, joka tuntee paikalliset olosuhteet ja jolla on oma suhdeverkosto. Käytännössä luotettavan yhteistyökumppanin löytäminen on lottovoitto. Omin päin Venäjällä voi saada isot ongelmat pelkäämään siitä, jos väärin ymmärrät verolain säädökset. Säädöksistä puhuen, on myös erittäin tärkeää saada luotettava ja hyvin koulutettu kirjanpitäjä. Venäjällä verolain säädäntöön tulee kokoajan uusia ”parannuksia”, sen takia kirjanpitäjällä on erittäin tärkeä rooli yrityksessä. Myös luotettava ja osaava asianajantoinisto tai yksityinen juristi ovat erittäin tärkeä asia liiketoiminnan pyörittämisessä Venäjällä. Riskeistä puhuen, jos yksi näistä ehdoista (yhteistyökumppani, kirjanpitäjä, asianajaja) ei toimi, voi tapahtua niin että kun ulkomaalainen liikemies palaa Venäjälle, hän ei enää omista omaa yritystä. (X2 liikemies 15.11.2013, sähköpostihaastattelu.)

Sitten korruptio. Venäjällä korruptio on nykyään hyvin yleistä ja yhteiskunta hyväksyy sen. Venäjän talousmediassa vapaasti kirjoitetaan, että esimerkiksi yrittäjistä joka kuudes on kokenut paikallisten viranomaisten painoa yritystoiminnan aloittamisessa, joka kolmas liiketoiminnan pyörittämisessä ja jokainen silloin, kun oli lopettamassa omaa liiketoimintaa. Monien eksperttien mielestä Venäjällä kauppasektorin yritykset panevat noin 30 % -50 % omasta tuloksesta suhteisiin viranomaisten kanssa. Venäläiset liikemiehet sanovat, että korruptio ei ole riski, vain kulut. Kaiken lisäksi Venäjän oikeuslaitos ei ole itsenäinen. Sen takia sopimuksien teko ja tarkistaminen on erittäin tärkeää. Hyvin laadittu sopimus voi olla ainoa pelastuksen keino tiukan tilanteen tullessa. (X2 liikemies 15.11.2013, sähköpostihaastattelu.)

Henkilökohtaisesti X2 liikemies ei tunne ketään, joka ei olisi joutunut liiketoiminnan pyörittämässä antamaan voitellurahaa viranomaisille Venäjällä. Sen takia hän ei usko suomalaisten yrittäjien tai liikemiesten tarinoihin siitä, että ne eivät ikinä maksaneet lahjuksia Venäjällä. Voi olla ettei henkilökohtaisesti, mutta esimerkiksi paikallisten yhteistyökumppaneiden tai konsulttitoimistojen kautta varmasti. ”Oikein naurattaa katsoa Suomen tv:ssä tai lukea suomalaisessa mediassa näiden rehellisten suomalaisten liikemiesten, Venäjän asiantuntijoiden haastatteluja – ”Emme ikinä maksaneet.” ”Voi pojat”, kertoo nauraen Suomen investointialan liikemies. (X2 liikemies 15.11.2013, sähköpostihaastattelu.)

### 3 ERI TOIMINTAMUODOT JA NIIDEN TOIMINTA

Vuodesta 2010 Venäjällä on toiminut noin 3000–4000 suomalaista yritystä. Arvion mukaan 600–800 yrityksellä on Venäjällä joko edustusto tai tytäryrityksen perustaneilla suomalaisyrityksillä on siellä kiinteä toimipiste. Suuri osa suomalaisten yritysten sijoituksista on tehty Luoteis-Venäjän alueelle. (Azeem 2001, 78.)

#### 3.1 Aloittavan yrityksen suunnittelu

Ennen kuin Venäjälle perustaa yrityksen, tulee tarkasti määritellä oma toiminta ja löytää potentiaalisia asiakkaita. Jos toimintaa ei suunnitella riittävästi heti alussa, toimintaa ei kannata edes yrittää, koska Venäjällä kilpailu on todella suurta. Raportoitavien maksujen määrästä ja tiedon puutteesta voi tulla vakava haaste kokemattomalle johtajalle. (Honkanen 2011, 17-18.)

Ihmiset tai yritykset, jotka haluavat harjoittaa liiketoimintaa Venäjällä, joutuvat perustamaan ja rekisteröimään yrityksen. Ensiksi on hyvä selvittää, kuinka yritys toimii Venäjällä ja selvittää kaikki yrityksen mahdolliset vastuut ja velvoitteet. Seuraavaksi kannattaa hyvin perehtyä eri yritystoimintamuotoihin ja perustamisprosessiin. (Honkanen 2011, 18.)

Yritystoimintamuotoja Venäjällä ovat

- Edustusto
- Rajavastuuyhtiö (OOO eli obschestvo s ogranichennoj otvetstvennostju)
- Osakeyhtiö (AO eli akcionernoje obshchestvo)
  - Avoin osakeyhtiö (OAO eli otkrytoje akcionernoje obshchestvo)
  - Suljettu osakeyhtiö (ZAO eli zakrytoje aktsionernoje obschestvo)
  - Peruspääoma ja osakkeet
- Henkilöyritys (IP eli individualnyj predprinimatel)
- Yhteisyritys (SP eli sovместnoje predpriјatije)
- Sivuliike eli filiaali
- Kommandiittiyhtiö (SVKK 2009, 244.)

Venäjällä yleisimmin käytetyt yhtiömuodot ovat rajavastuuyhtiö (ООО eli общество с ограниченной ответственностью, *obschestvo s ogranichennoij otvetstvennostju*) ja suljettu osakeyhtiö (ЗАО eli закрытое акционерное общество, *zakrytoe aktsionernoje obschestvo*). Ulkomaisen yrityksen on suositeltavaa valita näistä kahdesta vaihtoehtoista yhtiömuotoa, jos perustetaan tytäryritystä Venäjälle. (SVKK 2010, 53.) Esittelen lyhyesti kaikki yritystoimintamuodot.

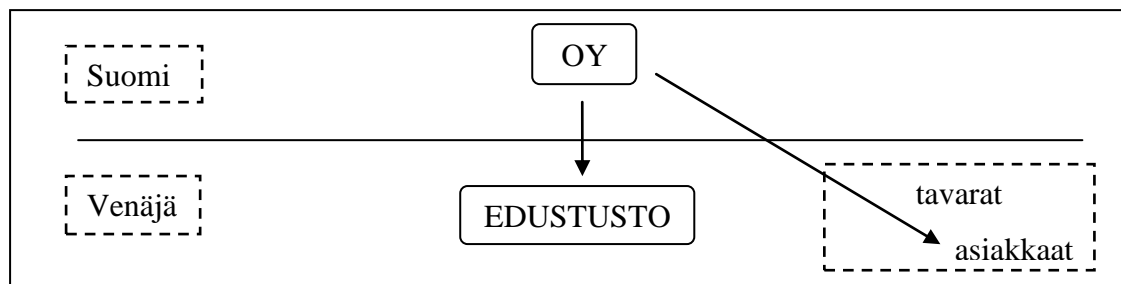
### 3.2 Edustusto

Viime aikoina edustusto on ollut suosittu vaihtoehto. Edustuston suosio on perustunut muun muassa siihen, että ulkomaisille työntekijöille ei ole tarvinnut aiemmin hankkia työlupaa, vaan rekisteröidä valtiollisessa rekisteröintikamarissa. Nykyisin kaikki on muuttunut. Edustuston ulkomaisille työntekijöille haetaan työluvat sekä -viisumit. Lisäksi Venäjän edustustoon voi tuoda irtainta omaisuutta, esimerkiksi auton ja toimistokoneita väliaikaisella maahantuonnilla ilman tullimaksua. Väliaikainen maahantuonti edustustolle on vähäistä, koska auton tai toimistokoneiden maksimi maassaoloaika Venäjällä on kaksi vuotta ja sen jälkeen ne on palautettava takaisin Suomeen. Helpoin vaihtoehto on ostaa Venäjällä tarvittavat laitteet ja koneet. Tällä hetkellä edustustolla on edelleen joitakin helpotuksia. Esimerkkinä niistä voidaan mainita se, että edustustolle ei tarvitse maksaa vuokrasta arvonnlisäveroa. Kirjanpito ja talousraportointi paikallisille viranomaisille ovat huomattavasti yksinkertaisempaa kuin yrityksillä. (SVKK 2010, 54-55.)

Edustusto on erikseen Venäjällä akkreditoitu emoyhtiön toimipiste, jonka tarkoituksena ei ole lähtökohtaisesti harjoittaa mitään aktiivista liiketoimintaa. Akkreditoitu edustusto ei muodosta kiinteää toimipaikkaa ja se on vapaa Venäjän tuloverosta. Edustusto ei ole itsenäinen juridinen henkilö. Se on emoyhtiönsä edustaja, joka päätehtävänä on turvata emoyhtiön etuja Venäjällä. Edustusto ei kuitenkaan saa harjoittaa kaupallista toimintaa, vaan se keskittyy muuhun toimintaan, kuten markkinointitutkimuksiin, markkinointiin, raportointiin ja toimintaympäristön seurantaan, asiakaspalvelun, -hallintaan sekä -hankintaan. (SVKK 2010, 54.)

Jos verotarkastuksen yhteydessä havaitaan, että edustusto on harjoittanut kaupallista toimintaa, sitä voidaan verottaa ja pahimmillaan se johtaa harkintaverotukseen. Venäjän ja

Suomen välisessä verosopimuksessa on määritelty, mitä toimintaa edustusto voi harjoittaa ilman, että sille syntyy kiinteä toimipaikka. Edustuston toimintamuoto toimii määräaikaaisesti eli tietyn ajan, jonka jälkeen sen rekisteröinti on uusittava. Rekisteröintimaksut on suoritettava yhden, kahden ja kolmen vuoden välein. Edustusto lakkaa toimimasta automaattisesti tämän määräajan päättyessä. Lakkauttamisprosessi on huomattavasti vaikeampi ja hitaampi kuin edustuston perustamisprosessi, koska vaaditaan samat asiakirjat kuin perustettaessa sekä määrämuotoinen toimintakertomus kuluneelta akkreditointiajalta. Venäjällä yrityksen lakkauttamista ei käytetä näistä syistä, vaan yritys jää kaupparekisteriin toimimattomana yhtiönä. Mikäli yritys tai yhtiö haluaa jatkaa edustuston toimintaa, heille tulee anoa akkreditoinnin jatkoa viimeistään 21 päivää ennen sen päättymistä. Kuviossa 1 on edustuston malli. (SVKK 2010, 54-55.)



Kuvio 1. Edustustomalli (Karhu & Nykänen 2000, 9.)

### 3.3 Rajavastuuyhtiö

Venäjällä suosituin yritysmuoto on rajavastuuyhtiö. Rajavastuuyhtiön lyhenne on ООО (obschestvo s ogranichennoj otvetstvennostju/общество с ограниченной ответственностью). Yhtiömuodon perustaminen ja hallinnon järjestäminen on yksinkertaisempaa kuin esimerkiksi osakeyhtiössä, sen takia rajavastuuyhtiö on suosittu muoto. Rajavastuuyhtiömuoto vastaa lähinnä saksalaista GmbH-yhtiömuotoa. Suomen lainsäädännössä ei ole vastaavaa yhtiömuotoa, mutta käytetyistä yhtiömuodoista lähimpänä on kommandiittiyhtiö. (SVKK 2009, 249.)

Rajavastuuyhtiö on kaupallista toimintaa harjoittava yhtiö. Sen pääoma on jaettu osuuksiin, sekä omistajien vastuu rajoittuu vain yhtiöön sijoittamansa pääoman määrään. Arvopaperilainsäädännön määräykset eivät koske yhtiömuodon osuuksia, eikä niitä tarvitse rekisteröidä kuten osakeyhtiön osakkeita. Rajavastuuyhtiö on verovelvollinen ja vastaa varoista sekä kaikista velvoitteistaan ensisijaisesti itse. Yhtiön johdolla sekä emoyh-

tiöllä on toissijainen vastuu yhtiön maksukyvyttömyys- ja konkurssitilanteissa. (SVKK 2009, 249.)

Rajavastuuyhtiön voi perustaa yhtiö, jolla on enemmän kuin yksi perustaja. Myös yksi tai useampi henkilö voi perustaa rajavastuuyhtiön. Osakkeiden lukumäärä voi olla enintään viisikymmentä. (SVKK 2009, 249.) Osakkeenomistajat voivat olla Venäjän kansalaisia tai ulkomaalaisia sekä juridisia henkilöitä. Jos osakkaiden määrä ylittyy, yhtiömuoto tulee muuttua avoimeksi osakeyhtiöksi. (Flexa 2010, hakupäivä 25.8.2013.)

Rajavastuuyhtiön peruspääoma määritellään yhtiöjärjestyksessä. Pääoman voi maksaa arvopapereina, rahana tai apporttina. Rajavastuuyhtiön minimiosakepääoma on 100 kertaa minimipalkka eli 100x100 ruplaa = 10 000 ruplaa. Jos pääomaan tehdään apporttisi-joituksia ja yhtiöllä osoittautuu olevan riittämättömästi omaisuutta, osuudenomistajat sekä riippumaton apporttiomaisuuden arvioija ovat kolmen vuoden ajan (yhtiön rekisteröinnistä) vastuussa yhtiön sitoumuksista apporttiomaisuuden todellisen arvon ylityksen osalta. Yhtiöpääoman korotus on mahdollinen rajavastuuyhtiössä ja se pitää rekisteröidä rekisteröintipalatsissa. (SVKK 2009, 249.) Venäjällä rajavastuuyhtiö on verovelvollinen sekä vastaa veroistaan ja velvoitteistaan kokonaan itse. (SVKK 2010, 58.)

### 3.4 Osakeyhtiö

Osakeyhtiö toimintamuotona on toiseksi suosituin vaihtoehto Venäjällä. Osakeyhtiön voi perustaa vain yksi henkilö tai yritys. Yhtiön osakkaat eivät ole lähtökohtaisesti henkilökohtaisessa vastuussa yhtiön veloista, vaan ainoastaan yhtiöön sijoittamallaan pääomalla. Osakeyhtiön erikoispiirteenä on se, että yhtiöllä on oltava vararahasto, jonka suurus on vähintään viisi prosenttia osakepääomasta. Vararahaston tarkoitus on esimerkiksi kattaa yhtiön tekemät tappiot. Osakeyhtiömuotoja Venäjällä on kaksi: avoin osakeyhtiö (OAO eli otkrytoe akcionernoe obshchestvo, открытое акционерное общество) ja suljettu osakeyhtiö (ZAO eli zakrytoe okcionernoe obshchestvo, закрытое акционерное общество). (SVKK 2009, 250-251.)



### 3.4.1 Peruspääoma ja osakkeet

Omistajien sijoitukset muodostavat yhtiön peruspääoman eli osakepääoman, jolla yhtiö vastaa sitoumuksistaan. Osakeyhtiön osakkeita on tavallisia ja etuoikeutettuja kuten Suomessakin. Yhtiön pääoman suuruus määritellään yhtiöjärjestyksessä. Osakepääoma voidaan suorittaa arvopapereina, apporttina tai rahana. Osaketyypit, osakkeiden arvot sekä peruspääoma tulee määritellä perustamissopimuksessa. (SVKK 2009, 250-251.)

Venäjän lainsäädännön mukaan, yhtiön osakkeet on rekisteröitävä Federatiivisessa Arvopaperikomiteassa tai sen alueosastossa. Osakeyhtiön osakkeiden rekisteröinti on tärkeää toimintaa. Ilman rekisteröintiä osakkeita ei ole mahdollista myydä, osakepääomaa ei voi korottaa eikä voi suorittaa muitakaan toimintoja. (SVKK 2009, 250-251.)

### 3.4.2 Avoin osakeyhtiö

Avoin osakeyhtiö on yleinen toimintamuoto Venäjällä. Avoimen osakeyhtiön erikoispiirteinä verrattuna suljettuun osakeyhtiöön on se, että osakkeet ovat julkisia ja niitä on oikeus vapaasti ostaa ja myydä. Osakkeita voidaan vapaasti luovuttaa ilman muiden osakkaiden suostumusta, mutta ei ole etuoikeutta ostaa muiden osakkaiden myynnissä olevia osakkeita. (Karhu & Nykänen 2000, 16-17.)

Avoimen osakeyhtiön osakkeenomistajien määrää ei ole rajattu. Yhtiön vähimmäisosakepääoma on oltava 1 000 kertaa minimipalkka. Avoin osakeyhtiön minimiosakepääoma tällä hetkellä on  $1\,000 \times 100 = 100\,000$  ruplaa. (SVKK 2009, 250.)

### 3.4.3 Suljettu osakeyhtiö

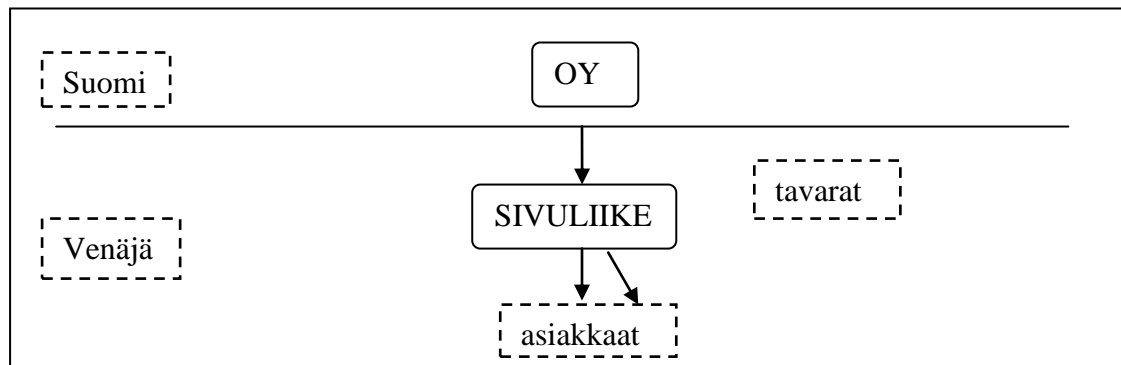
Suljetussa osakeyhtiössä osakkeita on tietyillä henkilöillä eli perustajilla tai muilla etukäteen määrätyillä henkilöillä. Yhtiöllä ei ole oikeutta järjestää julkista osakeantia eikä se voi tarjota osakkeita myytäväksi rajoittamattomalle henkilöpiirille. Suljetussa osakeyhtiössä osakkeenomistajilla on aina etuoikeus ostaa muiden osakkaiden myynnissä olevia osakkeita. (Karhu & Nykänen 2000, 17.) Suljetun osakeyhtiön osakkaiden lukumäärä ei saa ylittää 50:tä osakasta. Jos osakkaiden määrä ylittyy, yhtiömuoto tulee muuttaa

avoimeksi osakeyhtiöksi. Lisäksi suljetun osakeyhtiön vähimmäispääoma on 100 kertaa minimipalkka. Minimipalkka tällä hetkellä on 100 ruplaa eli  $100 \times 100 = 100\,000$  ruplaa. (SVKK 2009, 250.)

### 3.5 Sivuliike eli filiaali

Sivuliike on ulkomaisen yhtiön filiaali Venäjällä, ja se ei ole itsenäinen oikeushenkilö. Filiaali toimii emoyhtiön vastuulla, valtuuksilla ja velvoitteilla rajoituksetta. Sivuliike voi edustustosta poiketen harjoittaa Venäjällä samaa liiketoimintaa kuin emoyhtiönsä Suomessa. Sivuliikkeen on rekisteröidyttävä verovelvolliseksi ja sen on saatava INN -tunnus, joka vastaa suomalaista Y-tunnusta, ja se on velvollinen maksamaan kaikki veronsa Venäjälle. (SVKK 2010, 56.)

Sivuliikkeen toiminta on määräaikainen ja akkreditointiin perustuva. Filiaalitoimintamuoto ei ole kovin suositeltava ulkomaisten yhtiön joukossa, johtuen siitä, että emoyhtiö vastaa sen toiminnoista kokonaisuudessaan ja ottaa tulevat riskit kannettavaksi. (Tiri 2010, 56.) Sen takia filiaalitoiminnan johtaminen, raportointi ja kontrollointi täytyy olla todella hyvin järjestetty. Kuviossa 2 on sivuliikkeen malli. (Karhu & Nykänen 2000, 9.)



Kuvio 2. Sivuliike (Karhu & Nykänen 2000, 10.)

### 3.6 Yhteisyritys

Yhteisyritys (совместное предприятие - СП, *sovmestnoje predprijatije - SP*) on takavuosien suosittu yritysmuoto ja vieläkin voimassa. Venäjällä 1990-luvulla yhteisyrityk-

set yritysmuodot osoittautuivat epävarmoiksi vaihtoehtoiksi, koska useissa tapauksissa venäläinen osapuoli pyrki saamaan yrityksen määräysvallan itselleen. (Iivari 2007, 65.)

Yhteisyritys on kahden tai useamman yrityksen tilapäiseksi muodostama liiketoiminnallinen yhteistyö. Yhteisyrityksiä perustetaan edelleenkin jonkin verran. Niissä omistus jakaantuu niin, että suomalaisella osapuolella on osake-enemmistö ja venäläisellä partnerilla vähemmistöosakkuus. Tällaista toimintamuotoa perustettaessa on tunnettava venäläinen partneri erittäin hyvin ennen yhteistyön aloittamista, jotta yhtiö ei joudu väärinkäytösten kohteeksi. Mikäli yhteistyökumppani on luotettava, on yhteisyritys toimiva toimintamuoto. Venäläinen partneri voi auttaa ja tuoda uusia tietoja Venäjän markkinoista, laista, kulttuurista ja tietoa miten maassa toimitaan. Yhteisyritysten perustamisen takana on usein pitkään jatkunut yhteistyö suomalaisen ja venäläisen yrityksen välillä, jolloin molempien osapuolten luottamus on jo testattu. (SVKK Kekki 2009, 243.)

### 3.7 Kommandiittiyhtiö

Kommandiittiyhtiö (товарищество на вере/коммандитное товарищество, tovarishestvo na vere/kommanditnoe tovarishestvo) vastaa Suomessa käytettävää yritystoimintamuotoa. Venäjän Siviilikoodeksin (GK 82.1 art.) mukaan kommandiittiyhtiössä on vähintään yksi vastuunalainen ja vähintään yksi äänetön yhtiömies. Vastuunalainen yhtiömies vastaa yhtiön velvoitteista koko omaisuudellaan ja toimii varsinaisesti yhtiön nimissä. Äänetön yhtiömies on sijoittajaosakas, joka kantaa riskin ainoastaan yhtiön sijoittamallaan pääomalla eikä osallistu yhtiön yritystoiminnan toteuttamiseen. (Orlov 2010, 55.)

Jokaisella vastuunalaisella täysiyhtiömiehellä on yksi ääni, ellei yhtiöjärjestyksessä tai säännöissä ole toisin määrätty. Kaikki kommandiittiyhtiön päätökset tehdään enemmistön kannatuksella. Äänetön yhtiömies ei voi osallistua päätöksentekoon, koska hänellä ei ole päätöksentekovaltaa eikä oikeutta edustaa yritystä. Äänetön yhtiömies toimii ainoastaan yrityksen sijoittamansa pääoman sekä sen korottamiseksi. (Flexa 2013, haku-päivä 10.7.2013.)

### 3.8 Henkilöyrittäjä

Venäjän talousalueella asuva luonnollinen henkilö voi toimia henkilöyrittäjänä sekä harjoittaa yritystoimintaa ilman oikeudellista koulutusta. Venäjällä henkilöyrittäjän toiminnan muoto tulee myös rekisteröidä. Henkilöyrittäjä (индивидуальный предприниматель – ИП, individualnyj predprinimatel - IP) vastaa Suomessa käytettävää toimintamuotoa yksityinen elinkeinonharjoittaja. Yleiskielessä yksityisestä elinkeinonharjoittajasta käytetään myös nimityksiä toiminimi tai yksityisliike. Henkilöyrittäjä ei ole varsinaisen yhtiömuoto, vaan henkilö, joka ryhtyy yksityiseksi elinkeinonharjoittajaksi ja tekee kaikki sopimukset ja sitoumukset omalla nimellään, jolloin henkilö kantaa myös vastuun kaikesta toiminnasta. Täysi-ikäinen Venäjän kansalainen voi toimia yksityisenä elinkeinonharjoittajana. Alaikäisellä henkilöllä on mahdollisuus harjoittaa henkilöyrittäjän tyypistä toimintaa vanhempien ja oikeuden luvalla. (RD-Konsalt 2013, hakupäivä 10.7.2013.)

#### 4 LIIKETOIMINNAN PERUSTAMINEN

Yritystoiminnan aloittaminen Venäjällä vaatii asiantuntemusta ja kokemusta sekä paljon aikaa ja vaivaa, mutta ensikädessä tarvitaan luotettavaa paikallista liikekumppania. Yrityksen perustamisessa pitää tarkkaan harkita toimintomalli sekä yritysmuoto. Yhtiön toimintamallin ja yritysmuodon valinta riippuu yrityksen toiminnan tavoitteista ja toimialasta. Yrityksen rekisteröimisen jälkeen lisäksi tarvitaan henkilöstön, toimitilojen ja laitteistojen hankinta sekä kannattaa muistaa panostaa asianmukaisesti yritysturvallisuuteen. Työntekijät voivat olla taustoiltaan hyvin erilaisia. Tästä johtuen henkilöiden taustat kannattaa tarkistaa mahdollisimman huolellisesti. (Karhu & Nykänen 2000, 6-7; SVKK 2010, 159-160; Iivari 2007, 64.) Venäjällä sopimusperustainen tytäryritys, edustusto, yritys sekä yhteistyö kuuluvat kansainvälisen yritysyrityksen muotoihin. (Iivari 2007, 64.)

Oman yrityksen perustamisen voi hoitaa alusta asti itse, tai valtuuttaa paikallista, yrityksen rekisteröimiseen erikoistunutta asianajajaa tai asianajajatoimistoa. Jos yrittäjä uskoo, että omat taidot riittää yrityksen perustamisessa ilman ulkopuolesta apua, voi päästä halvalla, riittää noin 250 euroa eli 10 000 ruplaa. (Biznes-Partner 2013, hakupäivä 30.11.2013.) Venäjällä on olemassa yrityksiä ja asianajajatoimistoja, jotka voivat auttaa yrityksen perustamisessa. Heidän hintalappunsa valmiille yritykselle, rajavastuuyhtiölle sekä avoimelle ja suljetulle osakeyhtiölle on noin 900 euroa eli 35 000 ruplaa. Tämä summa sisältää yrityksen rekisteröinnin, leimat, pankkitilit ja kaikki muut asiat mitä valmis yritys pitää sisällään. Tämä vaihtoehto on erittäin helppo, mutta jokainen päättää itse kumpi vaihtoehdosta on parempi ja kätevämpi. (Finsovet 2013, hakupäivä 30.11.2013.) Venäläiset asianajajat ovat halvempia kuin suomalaiset yritykset. On kuitenkin suositeltavaa käyttää yrityspalvelua, jolla on kokemusta ulkomaisista asiakaista ja yrityksen perustamisesta.

Suomalaisen liikemiehen aloittaessaan liiketoimintansa Venäjällä täytyy olla valmis siihen, että tuloksia liiketoiminnasta ei voi heti saada. Kaiken saaminen toimimaan kestää paljon pidemmän aikaa kuin esimerkiksi Suomessa. Pitkäjänteisyyttä ja uskoa tulevaisuuteen tarvitaan liikemiehen mielestä enemmän kuin vastaavan toiminnan aloittamisessa Suomessa. (X1 liikemies 15.11.2013, sähköpostihaastattelu.)

Myös haastatteluun vastannut venäläinen liikemies on sitä mieltä, että suomalaisen liikemiehen täytyy olla valmiina viranomais-korruptioon ja pitkiin aikoihin kaikkiin kysymyksiin ja ratkaisuihin, jotka ovat riippuvaisia viranomais-sovittelusta ja niiden epäselvästä menettelystä. (X3 liikemies 15.11.2013, sähköpostihaastattelu.)

Olin sähköpostihaastattelussa kysynyt liikemieheltä, kuinka helppoa tai vaikeaa on perustaa oma yritys Venäjällä. Heillä on aika tuore kokemus vuoden takaa yrityksen perustamisesta Venäjälle, kertoo Suomen metsäteollisuuden ulkomaan viennin ja tuonnin liikemies. Loppujen lopuksi kaikki meni helpommin kuin ennakkoon hän osasi kuvitella. Yrityksen perustaminen vaatii kyllä hyvän venäläisen asiantuntijan mukanaoloa yritystä perustettaessa. Yksin ei siihen suomalaisen kannata ruveta. Sinänsä yrityksen perustamisvaiheet ovat loogisia eikä yrityksen perustaminen minimi osakepääomalla tule erityisen kalliiksikaan. (X1 liikemies 15.11.2013, sähköpostihaastattelu.) Oman yrityksen perustaminen Venäjälle ei ole vaikeaa venäjän kansalaiselle. Kaikki voi tehdä itse tai yrityksen kautta, joka on erikoistunut uusien yritysten rekisteröintiin, kertoo Moskovan liikemies.

Yrityksen perustamisen alkuvaiheessa voivat ilmestyä erilaiset vaikeudet. Olen selvittänyt minkälaiset vaikeudet liikemiehen mielestä ovat Venäjällä. Kaikenlaiset kulttuurierot voivat aiheuttaa aluksi vaikeuksia. Tietenkin venäjän kieltä olisi hyvä osata ainakin jonkin verran. Täytyisi löytää hyvät, luotettavat ja motivoituneet venäläiset työntekijät. (X1 liikemies 15.11.2013, sähköpostihaastattelu.) ”Tavalliset liikevaikeudet, markkinoilla on ylitarjonta ja täytyy kovasti yrittää, ettei tulisi konkurssi”, kertoo Moskovan liikemies. (X3 liikemies 15.11.2013, sähköpostihaastattelu.)

Suomalainen liikemies, joka aikoo avata omaa liiketoimintaa Venäjälle, täytyy ehdottomasti tietää tärkeät seikat jotka täytyy ottaa enemmän huomioon. Kannattaa ottaa joko partneriksi taikka palkata sellainen luotettava henkilö joka tuntee hyvin venäläisen byrokratian kuviot. Samoin kirjanpitoon pitää satsata. Ei pidä kuvitella että liiketoiminnan aloittaminen on siellä helppoa. Täytyy olla valmis ottamaan riskejä. Myös pettymyksiin täytyy olla valmistautunut. (X1 liikemies 15.11.2013, sähköpostihaastattelu.) Liikemiehellä täytyy olla ehdottomasti venäläinen yhteistyökumppani, luotettu henkilö jonka kanssa hän voi neuvotella kiusallisista asioista ja joka voi selittää Venäjän liiketoiminnan vivahteet. (X3 liikemies 15.11.2013, sähköpostihaastattelu.)

#### 4.1 Edustuston perustamisprosessi

Edustuston perustamisprosessi alkaa akkreditointiluvan hausta ja rekisteröinnistä. Edustusto rekisteröidään akkreditointielimen antamalla akkreditointiluvalla. Venäjän valtiollinen rekisteröintikamari on akkreditointielin, josta tarvittavia lupia saa. Kaikki edustustot akkreditoidaan Moskovassa. Kun edustusto perustetaan toiselle paikkakunnalle, akkreditointilupaa haetaan ensiksi paikallisilta viranomaisilta. (SVKK 2010, 61.)

Seuraavaksi edustustorekisteriin tehdään merkintä valtiolliseen rekisteröintikamariin, joka sijaitsee Moskovassa. Valtiollisesta rekisteröintikamarista saadaan rekisteröintitodistus verovirastossa, pankeissa ja rahastoissa asioimista sekä viisumien saamista ja tullimenettelyä varten. Rekisteröintitodistuksen saa normaalisti 21 työpäivän aikana, mutta tarvittaessa edustuston rekisteröinti voidaan suorittaa nopeutetusti seitsemän työpäivän aikana. (SVKK 2010, 61.)

Jos edustusto sijaitsee Moskovassa, se täytyy rekisteröidä myös Moskovan rekisteröintikamarissa. Rekisteröintikamarissa edustusto merkitään Moskovan kaupungin yritysten ja organisaatioiden yhteiseen rekisteriin. Valtiollisessa rekisteröintikamarissa tarvittavia asiakirjoja ovat seuraavia:

- Edustuston säännöt
- Rekisteröintikortti (määrämuotoinen)
- Apostillalla vahvistama yhtiöjärjestys (maistraatin julkisen notaarin vahvistama)
- Apostillalla vahvistama anomus ulkomaisen juridisen henkilön edustuston akkreditointiluvan myöntämisestä, kirjaamisesta valtiolliseen edustustorekisteriin ja rekisteröimisestä
- Paikallisten viranomaisten lupa, mikäli edustusto perustetaan muualle kuin Moskovaan
- Apostillalla vahvistama ulkomaisen perustajayrityksen kaupparekisteriote tai rekisteröintitodistus, joka alle kuusi kuukautta vanha
- Apostillalla vahvistama ulkomaisen yrityksen päätös edustuston perustamisesta Venäjällä
- Apostillalla vahvistama pankin antama todistus asiakassuhteesta, joka alle kuusi kuukautta vanha

- Apostillalla vahvistama perustajayrityksen antama päävaltakirja yrityksen päällikölle
- Apostillalla vahvistama valtakirja valtuutetulle henkilölle, joka muu kuin edustuston johtaja sekä hoitaa rekisteröinnin rekisteröintikamarissa
- Asiakirja edustuston juridisesta osoitteesta
- Tarvitaan vähintään kaksi allekirjoitettua, leimattua ja lomakkeelle kirjoitettua suosituskirjettä venäläisiltä yhteistyökumppaneilta (SVKK 2010, 62-63.)

Jos edustusto perustetaan Moskovassa, se täytyy rekisteröidä myös Moskovan rekisteröintikamarilla. Rekisteröintikamarilla tarvitaan seuraavat asiakirjat:

- Edustuston säännöt
- Anomus
- Apostillalla vahvistama ulkomaisen perustajayrityksen kaupparekisteriote tai rekisteröintitodistus
- Apostillalla vahvistama pankin antama todistus asiakassuhteesta
- Apostillalla vahvistama ulkomaisen yrityksen päätös edustuston perustamisesta Moskovaan sekä edustuston päällikön nimittämisestä
- Apostillalla vahvistama perustajayrityksen antama päävaltakirja edustuston päällikölle
- Edustuston akkreditointilupa sekä rekisteröintitodistus
- Hakemus leimasimen kuvan hyväksymisestä sekä sen teettämisestä
- Kopio edustuston päällikön passista
- Maksukuitit virallisten maksujen suorittamisesta
- Valtakirja valtuutetulle henkilölle, jos rekisteröintiasioita hoitaa toinen henkilö (SVKK 2010, 63.)

Kaikki yllä luetellut asiakirjat on käännettävä venäjäksi virallisella kääntäjällä. Tämän lisäksi notaarin on vahvistettava käännökset. (SVKK 2010, 63.)

Sen jälkeen edustusto täytyy rekisteröidä tilastokomiteassa. Täältä saadaan todistus tilastoluokituskoodein myöntämisestä. Edustustolla on samat koodit kuin yrityksillä. Rekisteröintikamarin rekisteröinnin jälkeen edustustolla on kymmenen päivää aikaa rekisteröityä verovirastoon. Tällä edustusto saa INN verotunnuksen. Veroviraston rekisteröinnin jälkeen edustusto täytyy vielä rekisteröidä eläkevakuutus- ja sosiaalivakuutus-



rahastoihin. Pankkitili avataan vasta, kun edustusto on rekisteröity verovirastossa. Tämän jälkeen pankki ilmoittaa verovirastoon pankkitilin avaamisesta 5 päivän kuluessa. Edustusto ilmoittaa verovirastoon pankkitilin avaamisesta 10 päivän kuluessa. Sen jälkeen kun verovirasto on saanut ilmoituksen pankkitilin avaamisesta, se lähettää pankkiin tiedon ja pankkitiliä voi sen jälkeen käyttää. (SVKK 2010, 62.)

Edustuston akkreditoinnin suorittamisen jälkeen vuorossa ovat henkilökohtaiset akkreditoinnit. Henkilöstön akkreditointi on tarkoitettu edustuston ulkomaalaisille työntekijöille. Siihen tarvitaan seuraavia asiakirjoja:

- Kopio luvasta avata edustusto
- Anomus
- Kaksi valokuvaa (mattapintaiset 3x4cm)
- Kopio päävaltakirjasta edustuston päällikölle (notaarin vahvistama)
- Akkreditoivan henkilön passikopio
- Tiedot akkreditoitavan henkilön koulutuksesta sekä työhistoriasta
- Valtakirja valtuutetulle henkilölle, jos rekisteröintiasioita hoitaa toinen henkilö itse (SVKK 2010, 64.)

#### 4.2 Rajavastuuyhtiön perustamisprosessi

Yrityksen perustamisen rekisteröintiprosessi ulkomaalaisille yritykselle on sama kuin venäläiselle yrittäjälle. Kun suomalainen emoyhtiö on valinnut yritysmuodoksi rajavastuuyhtiön, on aika etsiä sopivat toimitilat, määrätä pääjohtaja ja valmistella tarvittavat asiakirjat perustamista varten. (SVKK 2010, 64.) Yritys perustetaan hallituksen perustamiskokouksessa. Kaikki perustajat tapaavat henkilökohtaisesti. Jos jostain syystä perustajajäsen ei pääse paikalle, hän lähettää paikalle valtuutetun edustajan, jolla on valtuutuskirje asianajajalta. Kokouksessa laaditaan asialista, kokouksen pöytäkirja ja perustussopimus, jos tämä katsotaan tarpeelliseksi. Venäjän lainvalvoja lähettää edustajan ainoastaan organisaation sinetillä tai leimalla varustetulla kirjeellä. Ulkomaalaisella edustajajäsenellä täytyy olla mukana venäjäksi käännetty sekä vahvistettu kopio valtuutuskirjeestä. (Iivari 2007, 65.)

Kun yritys on perustettu hallituksen kokouksessa, perustaja täyttää rekisteröintihakemuksen ja yhtiöjärjestyksen, jotka venäläinen julkinen notaari todistaa, että hakijan allekirjoitus on oikea. Rekisteröinnin hakija täyttää standardihakulomakkeen ja myös allekirjoittaa sen. Standardihakulomakkeen voi löytää Internetistä. Hakija voi olla perustajan ylemmästä johdosta, yrityksen perustaja tai muu perustajien valtuuttama henkilö. Tämä asia tulee ilmetä perustamiskokouksen pöytäkirjasta. Perustaja itse vastaa siitä, että hakemuksen antamat tiedot ovat oikein ja ajan tasalla. (Iivari 2007, 65.)

Yrityksen rekisteröinnissä ensimmäinen varanomainen on verotarkastusvirasto. Perustajan yrityksen tärkein verotarkastaja on sillä alueella, jossa yhtiön päätoimipiste tulee sijaitsemaan. Allekirjoitetun hakemuslomakkeen lisäksi mukana täytyy olla kaikki yrityksen perustamisasiakirjat sekä kuitti valtion maksusta. Ulkomaalaisille hakijoille tulee toimittaa oikeasti todistettu käännös hakijan rekisteröintitodistuksesta kotimaassa. Asiakirjat voi viedä verotarkistajalle henkilökohtaisesti tai lähettää kirjattuna postilähetyksenä. Venäjän lain mukaan rekisteröintitodistuksen saa viidessä päivässä, jos hakemus on jätetty henkilökohtaisesti. Kun hakemus jätetään postitse, odottamisaikaa on seitsemän päivää. Kun yritys on rekisteröitynyt verotarkastusviraston viranomaisella, hakijalla on 30 kalenteripäivä aikaa rekisteröidä yritys eläkevakuutusrahastoon, sairausvakuutusrahastoon sekä sosiaaliturvasäätiöön. (Iivari 2007, 65-66.)

Kun yrityksen rekisteröinnin vaihe on suoritettu, yhtiölle avataan väliaikainen pankkitili osakepääoma- ja rekisteröintimaksua varten. Kun tili on luotu, asiakirjat toimitetaan verotoimistoon rekisteröitäväksi. Yhtiölle tilataan virallinen pyöreä leima, suoritetaan tilastorekisteröinti sekä rekisteröityminen sosiaali-, sairaus- ja eläkevakuutusrahastoon. Tämän jälkeen yhtiölle avataan lopulliset pankkitilit, joihin yhtiön pääjohtaja allekirjoittaa pankin asiakirjat ja vahvistaa ne notaarilla. Tilin avaamisen jälkeen pankki informoi verotoimistoa tilien avauksesta ja yhtiö on valmis toimimaan. (SVKK 2010, 65.) Rajavastuuyhtiön rekisteröimiseen tarvitaan seuraavat asiakirjat:

- Perustajien kirjallinen hakemus yrityksen rekisteröimisestä sekä merkitsemisestä valtiolliseen yhtiörekisteriin
- Paikallisviranomaisten lupa, jos yritys perustetaan muualle kuin Moskovaan
- Yrityksen perustajien tai valtuutetun henkilön täyttämä ja vahvistama Rekisteröintikamarin antama yrityksen lomake
- Alkuperäinen yhtiöjärjestys sekä notaarilla vahvistettu kopio

- Perustamissopimus, jos yrityksellä on useampi perustaja
- Päätös yrityksen perustamisesta tai perustamiskokouksen pöytäkirja
- Apostillalla vahvistama ulkomaisen perustajayrityksen kaupparekisteriote
- Apostillalla vahvistama ulkomaisen pankin antama suosituskirje asiakassuhteesta
- Jos perustaja on luonnollinen henkilö, hän tarvitsee luvan liiketoiminnan harjoittamisesta sekä kopion ulkomaisen passista
- Jos yrityksen perustamisessa on myös venäläinen yritys, tarvitaan tämän yrityksen perustamisasiakirjat, kuten pöytäkirja, yhtiöjärjestys ja rekisteröintitodistus
- Tietyissä tapauksissa vaaditaan asiantuntijoiden lausuntoja
- Maksutodistus 50 % osakepääoman maksusta
- Apostillalla vahvistama ulkomaisen perustajayrityksen antama valtakirja henkilölle, joka hoitaa yrityksen perustamista
- Yrityksen nimen tarkistamisesta ja varaamisesta todistus, mutta tällä hetkellä ei ole pakollista
- Maksukuitit virallisten maksujen suorituksesta (SVKK 2009, 251-252.)

Kaikkien suomenkielisten asiakirjojen on oltava suomalaisin notaarin apostillalla vahvistettu. Lisäksi kaikki asiakirjat täytyy kääntää virallisella kääntäjällä sekä vahvistaa venäläisellä notaarilla. (SVKK 2009, 252.)

Venäjällä yrityksen liiketoiminnan harjoittamisen valtion sääntelyä on viime vuosina helpotettu. Joillekin toimialoille edelleenkin vaaditaan yritysrekisteröinnin lisäksi toimilupia tai lisenssi. Toimiluvan ja lisenssin hankkiminen on liiketoiminnan ehdoton edellytys. Venäläisen yrityksen johdolla on rikosoikeudellinen vastuu toimiluvan ja lisenssin hankkimisesta ja sen ylläpitämisestä. (Honkanen 2011, 98.)

### 4.3 Valmiin yrityksen ostaminen

Valmiin yrityksen ostaminen Venäjällä on yrittäjälle nopea tapa päästä yrittämisen alkuun kuin aloittaa koko yritystoiminta alusta, mutta totta kai riippuu tilanteesta ja tarkoituksesta. Venäjän lainsäädännön mukaan valmis yritys on rekisteröity juridinen henkilö. Yrityksellä on nimi, juridinen osoite, pankkitili sekä yritys on rekisteröity Venäjän verovirastoon. (Ideal-buh 2013, hakupäivä 28.12.2013.)

Jos suomalainen yritys on päättänyt perustaa liiketoimintaa Venäjän markkinoille yrittösten kautta, ensimmäinen vaihe on löytää sopiva ostokohde, jotka täyttävät ostajan kaupalle asettamat peruskriteerit. Vaihtoehtoja on useita. Ostaja, joka toimii markkinoilla esimerkiksi vientiä, tuontia tai myyntiyhtiötä yleensä tuntee ja tietää oman toimialansa merkittävät venäläiset yritykset. Toinen vaihtoehto on kääntyä paikallisiin markkinakonsultin tai asianajajatoimistoon, jotka auttavat löytää sopivaan ostokohteeseen. Venäjällä pystyy löytämään asianajajatoimistoja, yrityksiä, jotka harjoittavat valmiiden yritysten myyntiä. Näin yrittäjä voi helposti ostaa itselleen valmiiksi rekisteröidyn yrityksen ilman raskaalta ja kestävältä rekisteröimisprosessilta. (SVKK 2010, 71; Ideal-buh 2013, hakupäivä 28.12.2013.)

## 5 YRITYKSEN TALOUSHALLINTO

### 5.1 Yrityksiä koskeva lainsäädäntö

Yritystä perustettaessa on syytä tutustua perusteellisesti Venäjän ajankohtaiseen lainsäädäntöön. Lakeja muutetaan ja täydennetään jatkuvasti. Siksi on tärkeää seurata jatkuvasti, jotta yritys ei joudu maksamaan hallinnollisia sakkoja ja muita sanktioita. Taulukossa 1 on esitettyä Venäjän yritystoimintaa säätelevät lait. (SVKK 2009, 243-244.)

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

Yritystoimintaa säätelevät lait
- Kirjanpitolaki
- Leasinglaki
- Konkurssilaki (laki maksukyvyttömyydestä)
- Verokoodeksi
- Maakoodeksi
- Siviilikoodeksi
- Laki ulkomaisista investoinneista ja pääomasijoituksista
- Tullikoodeksi
- Työkoodeksi
- Yhtiömuotoja säätelevät lait (osakeyhtiö ja rajavastuuyhtiö)
- Kuluttajansuojalaki
- Laki strategisista aloista
- Laki lisenssinalaisista toimialoista
- Laki yksityisyrittäjien ja oikeushenkilöiden valtiollisesta rekisteröinnistä
- Koodeksi hallinnollisista rikkomuksista
- Venäjälle saapumista ja Venäjältä poistumisesta säätelevät lait
- Laki valuuttasäätelystä ja –valvonnasta
- Laki ulkomaisten henkilöiden oikeusasemasta

Tietoja laeista saa parhaiten suomalais-venäläiseltä kauppakamarilta. Myös Venäjän lakitoimistot ja konsulttiyritykset voivat auttaa tarvittavan tiedon hankinnassa. (Karhu & Nykänen 2000, 38.)

## 5.2 Venäjän kirjanpidon ominaisuudet

Venäjän kirjanpitolaki astui voimaan marraskuussa 1996. Maaliskuussa 1998 Venäjän hallitus vahvisti taloushallinnon uudistusohjelman. Sen jälkeen viimeisen viidentoista vuoden aikana on tapahtunut paljon muutoksia kirjanpidon säännöissä. Venäjän kirjanpito eroaa huomattavasti kansainvälisestä kirjanpidosta. (SVKK 2010, 134-135.)

Venäjällä kirjanpito luotiin aikanaan ei sijoittajia tai yrityksen perustajia varten, vaan valtion kontrollin vuoksi. Yksi erityispiirteistä venäläisessä kirjanpidossa on sen tiukka muotosidonnaisuus. Kaikki tapahtumat tulee kirjata ja ehdottomasti noudatettava standardisoitujen mallien mukaan. Kaikille yritysmuodoille on laadittu yhtenäiset tilikartat, jota organisaatioiden tulee täyttää samalla tavalla riippumatta niiden yhtiömuodosta. Valtion virastoilla ja luottolaitoksilla on omat tilikartat. Ulkomaisten yritysten edustukset ja haaraliikkeet voivat noudattaa oman maan kirjanpitokäytäntöä, jos se ei ole ristiriidassa IFRS-kirjanpidon kanssa. IFRS (International Financial Reporting Standards) on kansainvälinen tilinpäätösstandardi. Venäjällä veroilmoituksille ja tilinpäätöksille on laadittu omat standardimuodot. Venäjän Finanssiministeriö vahvistaa veroilmoitusten ja tilinpäätösten täyttämisohteet ja niiden muodot. (SVKK 2010, 134-135, 139.)

Venäläisessä yrityksessä pääjohtajan lisäksi toinen tärkeä henkilö on pääkirjanpitäjä. Kirjanpitolain mukaan jokaisessa organisaatiossa on oltava pääkirjanpitäjä. Pääkirjanpitäjä vastaa verotuksen ja kirjanpidon oikeellisuudesta. (Lybeck 2012, hakupäivä 1.11.2013.) Ilman kirjanpitäjän allekirjoitusta taloushallinnon, luototuksen ja maksuliikenteen toimet ovat pätemättömiä. Kuitenkin yrityksen toimitusjohtaja on vastuussa taloushallinnon laillisuudesta sekä sen järjestämisestä. Venäjän taloushallinnolla pidetään kahta rinnakkaista kirjanpitoa, verokirjanpitoa ja varsinaista kirjanpitoa. Verokirjanpidon perustella lasketaan organisaation tuloverotusta, kun varsinaisen kirjanpidon perustella laaditaan kaikki kirjanpidon ilmoitukset ja raportit. Kaikki yrityksen tositteet ja asiakirjat, jotka liittyvät kirjanpitoon, tulee olla venäjän kielellä tai käännetty venäjäksi. Venäjällä kirjanpidon valuutta on rupla. (SVKK 2009, 224.)

Venäjällä kansainväliset suuryritykset kehittävät kirjanpitostandardeja vastaamaan länsimaisia järjestelmiä. Vuoden 2012 alusta vakuutusyhtiöt, pörssi-yhtiöt ja venäläiset pankit ovat aloittaneet käyttämään kansainvälisiä kirjanpitosäännöksiä IFRS-standardin mukaisesti. Muut yritykset siirtyvät IFRS-sääntöihin muutaman vuoden viiveellä. Siir-

tymä venäläisistä kirjanpitosäännöistä kansainvälisiin on raskas prosessi, mutta asiantuntijoiden mukaan tämä ei ole mahdotonta. Monilla asiantuntijoilla ja yhtiöllä on kokemusta IFRS-säännöistä. (Honkanen 2011, 124.)

### 5.3 ”Musta” kirjanpito Venäjällä

Venäjällä veron maksamisen välttämiseksi käytetään niin sanottua ”mustaa” kirjanpitoa. ”Mustaa” kirjanpitoa käytetään riippumatta yhtiömuodosta. Musta kirjanpito on Venäjällä yleinen keino suojella yrityksen tulot verottajalta. Siihen kuuluu pimeästi kirje-kuoressa maksettu palkka, tuotteiden ja palvelujen myynti ohi kassasta, sopimuksien, laskujen, palkkatodistuksien, asiakirjojen ja kuittien väärennykset, kertovat liikemiehet. (X1, X2 & X3 liikemiehet 15.11.2013, sähköpostihaastattelu.)

Käytännössä yritys pitää kaksi kirjanpitoa yhtä aikaa, toinen tarkoitettu omaan käyttöön (musta kirjanpito) ja toinen verottajalle (valkoinen kirjanpito). ”Mustan” kirjanpidon avulla hankitut tulot ja varat siirretään tiettyjen pankkien kautta ulkomaille offshore yhtiöihin ja niiden kautta hyödynnetään ne kansainvälisillä markkinoilla. (InCommerce 2013, hakupäivä 28.8.2013; X1, X2 & X3 liikemiehet 15.11.2013, sähköpostihaastattelu.)

Kummallista on, että tietoja Venäjän mustasta kirjanpidosta ei löytänyt suomeksi edes Googlasta, vaikka suomalaiset yritykset, jotka ovat tekemisissä venäläisten kanssa, tuntevat hyvin tämän ilmiön ja jotkut myös osaavat käyttää sitä. Mustan kirjanpidon laaja käyttö Venäjällä johtuu siitä, että halutaan rikastua nopeasti ja myös turvata hankitut pääomat ulkomailla. (X1, X2 & X3 liikemiehet 15.11.2013, sähköpostihaastattelu.)

### 5.4 Työntekijät

Venäläiset ovat hyvin kiinnostuneita ja tulevat mielellään ulkomaiseen yritykseen töihin. Motiivina ei välttämättä ole suurempi palkka, vaan monet muutkin asiat vaikuttavat työn valintaan. Esimerkiksi venäläiset työntekijät arvostavat länsimaista työskentelytapaa ja -kulttuuria sekä hyvää ja luotettavaa yritysjohtoa. (SVKK 2009, 99.)

Jotta yritys voisi toimia täysin länsimaisen toimintastandardin mukaan menestyksellisesti, niin johtajan täytyy osata johtaa sopivan tiukalla otteella. Venäjällä johtajan pitää osata johtaa käskyillään eikä toimia tiimivetäjän roolissa. Kuitenkin käskemällä pitää osata muotoilla oikealla tavalla. Perinteistä nyrkkiä pöytään menetelmällä tulokset ovat lyhytkestoisia. Parhaat tulokset saavutetaan, kun toimitaan selkeästi ja johdonmukaisesti. Työntekijää täytyy muistaa kannustaa hyviin suorituksiin sekä antaa riittävän vastuullisia tehtäviä, jotta työmotivaatio ja itseluottamus säilyvät. (SVKK 2009, 99.)

#### 5.4.1 Työntekijän rekrytointi

Venäjällä henkilöstön rekrytoinnin on hyvä toimia samalla tavalla kuin Suomessa. Ammatillisen henkilöstön löytäminen on suuri haaste. Henkilöstön alhainen sitoutumistaso lisää haasteita rekrytointiin. Jotta saadaan mahdollisimman ahkeria ja luotettavia työntekijöitä, jonka kieli- ja ammattikoulutus, työkokemus ja yrityskulttuuri vastaavat länsimaisten yritysten vaatimuksia, yrityksen on syytä aina tarkistaa mahdollisimman huolellisesti ansioluettelot, koulutustausta sekä mahdolliset suositukset. (SVKK 2010, 160.)

Venäjällä on olemassa rekrytointitoimistoja sekä -yrityksiä, jotka ovat nykypäivänä hyviä vaihtoehtoja. Heillä on yrityksiä jotka etsivät toimeksiannosta sopivia työntekijöitä sekä on valmiita työntekijäpankkeja. Venäjällä hakuprosessit ja toimeksiannot noudattavat samoja periaatteita kuin Suomessa. (SVKK 2010, 159.)

Työntekijähakua voi harjoittaa myös itsekin. Työn ja työntekijän hakuun voi hyödyntää venäläisiä nettiportaaleja tai perinteisesti lehti-ilmoittelun kautta. Näistä esimerkiksi [www.superjob.ru](http://www.superjob.ru) ja [www.personal.ru](http://www.personal.ru). Näillä [www](http://www)-sivuilla voi jättää maksullisen työpaikkailmoituksen tai selata voimassaolevia maksuttomia työnhakuilmoituksia. (SVKK 2010, 159.)

#### 5.4.2 Työlupa

Kun suomalainen yritys perustaa tytäryhtiön Venäjälle, se useimmiten haluaa pääjohtajaksi suomalaisen henkilön. Toinen vaihtoehto on, että pääjohtajaksi nimitetään venäläinen henkilö ja kontrolleriksi suomalainen. Näin voidaan varmistaa, että tytäryhtiö toimii



suomalaisten omistajien asettaman liiketoiminnan tavoitteen mukaan. Aiemmin Venäjällä ulkomaalaisille on ollut mahdollisuus tehdä töitä liikematkaviisumilla. Nykyisen lainsäädännön mukaan työn tekeminen ilman työlupaa on kielletty. Työluvan saadaksesen rekisteröidyn yrityksen on ensin anottava lupa palkata ulkomaalaisia työntekijöitä. (SVKK 2010, 180-181.)

Työluvan saaminen vaatii paljon vaivannäköä. Ensin yritys ottaa yhteyttä paikkakunnalla sijaitsevaan alueelliseen työvoimakeskukseen, josta on saatava esitys (määrämuotoinen lomake). Työvoimakeskus tarkistaa onko tarjottavaan työhön löytynyt sopivaa venäläistä työntekijää. Sen jälkeen esityksen kanssa työnantajan on käännyttävä Federaation valtiollisen työvoimakeskuksen puoleen, jossa saadaan luvan palkata ulkomainen työntekijä. Kun päätös on saatu, on seuraavaksi saatava Venäjän Federaation maahanmuuttovirastosta luvan ulkomaisen työvoiman palkkaamiseksi. Venäjällä tästä vastaa Sisäasian päähallinnon maahanmuuttovirasto. Työnantajan on esitettävä hallinnolle seuraavat asiakirjat:

- Federaation valtiollisen työvoimakeskukseen päätös
- Hakemus, joka on osoitettu Venäjän Federaation sisäministeriön federatiivisen maahanmuuttoviraston ulkomaisen työvoiman maahanmuuttoa hoitavan osaston varajohtajalle
- Hakemus, joka on osoitettu sisäasian päähallinnon maahanmuuttoasioiden hallinnon varajohtajalle
- Todistus tilastokomiteasta sisältäen yrityksen rekisteröintikoodit (notaarin vahvistama)
- Yhtiön toimitilojen omistamisesta omistusoikeuden rekisteröintitodistus tai vuokrasopimus sekä pohjapiirros toimitiloista
- Kopio verovelvolliseksi rekisteröitymisestä (notaarin vahvistama)
- Kopio kaupparekisteriotteesta, yrityksen yhtiöjärjestyksestä ja perustamissopimuksesta (notaarin vahvistama)
- Kaksi kopiota kutsuttavan henkilön ja yrityksen välisestä työsopimuksesta
- Kopio verottajan todistuksesta, ettei molemmilla osapuolella ole verovelkoja
- Työnantajayrityksen valtakirja siitä, että on oikeus hoitaa ulkomaisen työvoiman kutsumisasiä
- Kopio ulkomaalaisen henkilön viisumista, passista ja rekisteröinnistä

- Pankin vahvistama kuitti valtiolle menevän käsittelymaksun suorittamisesta (SVKK 2010, 182-184.)

Tämän jälkeen asiakirjat lähetetään Moskovaan Federaation valtiolliseen työvoimahalintoon, joka sen jälkeen myöntää luvan ulkomaalaisen työntekijän kutsumiseen. Venäjän Federaation maahanmuuttovirasto antaa työluvan hakemuslomakkeen. Työluvan myöntämisen jälkeen voidaan anoa työntekijälle työlupaa. Maahanmuuttovirastolle toimitetaan seuraavat asiakirjat:

- Työlupahakemus
- Hakijan värivalokuva
- Passin kopio ja sen virallinen käännös venäjäksi
- Anomuskaavake
- Tarttuvien tautien todistus valtuutetulta klinikalta Venäjältä (joskus Suomessa hankitut testitulokset ovat kelvanneet)
- Pankin vahvistama kuitti menevän käsittelymaksun suorittamisesta (SVKK 2010 184.)

Työhakuprosessin kesto on yleensä noin puoli vuotta. Työlupa myönnetään aina vuodeksi. Hakuprosessi pitää anoa joka vuoden välien uudestaan. Työluvan haetaan aina tietylle työntekijälle tiettyyn tehtävään. Sen lisäksi työlupa on yritys- ja työntekijäkohmainen. (SVKK 2010, 180.)

Venäjällä työskentely edellyttää työluvan lisäksi myös työviisumi. Työviisumin voi hakea vasta kun on saatu työlupa ulkomaisen työntekijän palkkaamiselle ja se myönnetään samalle ajalle kuin työlupa on myönnetty. Viisumi voidaan työntekijälle myöntää vasta silloin, kuin yritys esittää viisumikutsun. Yrityksen täytyy rekisteröityä Migraatioviraston paikallisessa passi- ja viisumipalveluhallinnossa saadakseen valtuutuksen kutsua ulkomaalaisia työntekijöitä Venäjälle. Passi- ja viisumipalveluhallinnolle yrityksen on esitettävä maahantulokutsua varten seuraavat asiakirjat:

- Määrämuotoinen anomus sekä seurantakortti
- Takuukirje, jolla yritys takaa ulkomaalaisen asunto- ja terveydenhoitoturvan (henkilön vakuutukset ja Venäjällä sijaitsevan asuinpaikan osoite)
- Valtakirja yrityksen nimissä asiaa hoitavalle henkilölle

- Maksukuitit kutsulomakkeen ja leimaveron maksamisesta
- Työvoimahallinnolta saama lupa kutsua ulkomaista työvoimaa (SVKK 2010, 185.)

Näiden asiapapereiden perusteella yritykselle myönnetään työviisumikutsu. Suomessa sijaitseva Venäjän konsulaatti myöntää sen perusteella henkilölle maahantuloviisumin 90 päiväksi. Kun henkilö on saapunut Venäjälle, tehdään anomus paikalliselle passi- ja viisumihallinnolle maahantuloviisumin muuttamisesta monikertaviisumiksi. Monikertaviisumin käsittelyaika on 20 päivää. Passi- ja viisumipalveluhallinnolle on esitettävä seuraavat asiakirjat:

- Anomus
- Takuukirje, jolla yritys takaa ulkomaalaisen asunto- ja terveydenhoitoturvan (henkilön vakuutukset ja Venäjällä sijaitsevan asuinpaikan osoite)
- Työvoimahallinnolta saama lupa kutsua ulkomaista työvoimaa
- Työlupa
- Työntekijän asuinpaikan vahvistavat asiakirjat (rekisteröinti asuntoon)
- Kopio työsopimuksesta
- Passi, jossa maahantuloviisumi sekä kolme valokuvaa
- Tarttuvien tautien todistus
- Valtakirja yrityksen nimissä asiaa hoitavalle henkilölle (SVKK 2010, 185; SVKK 2009, 257.)

Monikertaviisumi rekisteröidään passi- ja viisumihallinnossa. Rekisteröintiä varten tarvitaan seuraavia asiapapereita:

- Anomus yrityksen ja henkilön nimissä
- Työlupa
- Asiapaperi, joka vahvistaa henkilön asuinpaikan
- Passi, viisumi ja kolme valokuvaa
- Tarttuvien tautien todistus
- Anomus rekisteröitymisestä vuokrasopimuksessa mainittuun osoitteeseen, liitteeksi asunnon omistajalta todistus että omistaja myöntää rekisteröintioikeuden ja vahvista omistavansa asunnon
- Maksukuitit rekisteröintimaksun suorittamisesta (SVKK 2010, 185-186.)

Vaadittavien dokumenttien monilukuisuudesta ja työlupamenettelyn kestoista huolimatta, ennen työskentelyn aloittamisesta Venäjällä on syytä hoitaa kuntoon työviisumia ja työlupaa koskevat asiat. Asian hoitaminen on huomattavasti helpompaa, jos prosessin hoitamista varten käytetään asiantuntijan apua. (SVKK 2010, 186.)

#### 5.4.3 Henkilöstön palkkaaminen ja hallinto

Työlaki määrittelee sekä työntekijän että työnantajan oikeudet ja velvollisuudet. Työsopimus voi olla määräaikainen tai toistaiseksi voimassa oleva. Lain mukaan määräaikaisen sopimuksen enimmäispituus on viisi vuotta. Koeaika on maksimissaan kolme kuukautta, pääkirjanpitäjällä ja pääjohtajalla kuusi kuukautta ja työntekijän irtisanomisaika on kaksi viikkoa. Työntekijöille maksetaan palkka pankkisiirtona, mutta käteismaksua käytetään silti yleisesti. Yritys perii työntekijöiden palkasta 13 prosentin tuloveron ja maksaa yhteisen sosiaaliveron 26 prosenttia. (SVKK 2009, 260.)

Venäjällä on edelleen käytössä henkilökohtaiset työkirjat. Työsuhteen alussa ja lopussa työnantaja tekee työkirjassa lain edellyttämät merkinnät. Venäjällä eläkeikä poikkeaa suomalaisesta, siellä miehillä ja naisilla on eri eläkkeelle siirtymisiät. Miesten eläkeikä on 60 vuotta ja naisten 55 vuotta. Venäjällä nykyään on hyvin yleistä että eläkeiän saavuttaneet henkilöt jatkavat töitä. Työntekijän vuosilomaa on 28 kalenteripäivää, mutta talvilomakäsitteitä eikä lomarahaa ole. (SVKK 2009, 260.)

Rahapalan suuruus on edelleenkin tärkeä rooli venäläiselle työpaikanvalinnassa. Usein venäläiset vaihtelevat työpaikkaansa vain hieman isomman palkan vuoksi. Bonuspalkkaus on yleistä ja saa jalansijaa, etenkin myyntitehtävissä. Bonuksen ja palkan lisäksi Venäjällä toimivat työntekijöiden motivointi- ja sitouttamiskeinoja, kuten esimerkiksi henkilökunnan koulutus, työsuhdeauto ja -kännykkä, terveydenhuolto, matkustusmahdollisuus sekä henkilökohtaiset ylenemis- ja kehitysmahdollisuudet. (SVKK 2009, 259.)

## 6 TURVALLISUUS JA YRITYSRISKIT VENÄJÄLLÄ

Yritysriskit ovat osa yrittäjyyttä ja kuuluvat yritystoimintaa. Yrityksen toiminnassa on erilaisia riskejä, jotka on otettava huomioon ja joiden haittoja on osattava ennakoita. Jokainen yritystoimintaa harkitseva yritys miettii alusta lähtien Venäjän liiketoimintaan liittyviä riskejä. Yleisimmät henkilökohtaiset riskit Venäjällä liittyvät matkustamiseen ja yleensä liikkumiseen, asumiseen sekä tilannekohtaisiin ongelmiin. Suuri ongelma Venäjällä on alkoholi, josta seuraa paljon ikäviä tapahtumia ja tapaturmia. Yrityksen riskit liittyvät talouteen, henkilöstöön, poliittisiin, omaisuusriskeihin, finanssiriskeihin, sopimuksiin ja tuotteisiin. Monet yritysriskitekijät liittyvät myös lainsäädäntöön, lakien soveltamiskäytäntöön ja lakien muutoksiin. Venäjän suurimpia ongelmia ovat edelleen korruptio ja byrokratia. (SVKK 2010, 19, 21.) Kansallisuussodat, alhainen elintaso, suuret tuloerot, alhaiset palkat, yhteiskuntaolojen muutokset, rikollisuus sekä harmaa talous luovat toimintaympäristöön omat jännitteet. Riskejä on paljon, mutta ne oltava valmis ottamaan, jos yritys aikoo menestyä. (Karhu & Nykänen 2000, 58.)

### 6.1 Yritysturvallisuus

Venäjällä toimivat sekä toimintoja suunnittelevat suomalaisyritykset joutuvat joka päivä työskentelemään turvallisuusympäristössä, joka on Suomea huomattavasti vaikeampi ja monimutkaisempi. Monet suomalaiset yritykset, jotka ovat toimineet Venäjän markkinoilla pitkään, eivät riittävästi tiedosta turvallisuuskysymyksiä. Liian usein yritykset unohtavat, että yritysturvallisuus on osa liiketoimintaa. Venäjän liiketoiminnan lainsäädäntö, viranomaisten menettelytavat ja liiketoimintatapa poikkeavat paljon suomalaisesta lainsäädännöstä. Myös rikollisuus on ongelmallinen suomalaisen yrityksen kannalta. Valitettavasti nämä kaikki asiat aiheuttavat paljon vaivaa suomalaisille yrityksille. Turvallisuusasiat tulee ottaa huomioon heti, kun yritys on alkanut pohtia mahdollisuutta mennä Venäjän markkinoille. Turvallisuusjärjestelyt sekä liiketaloudellinen toiminta täytyy pitää tasapuolisesti samanarvoisena ja tasapainossa keskenään koko yrityksen toiminnan ajan. (SVKK 2010, 22.)

Tyhmyys ja ahneus kostautuvat. Ongelmia syntyy, jos yritys sotkeutuu johonkin laittomaan toimintaan, esimerkiksi ”mustaan” kirjanpitoon tai ”harmaaseen” tullaukseen.

Yritystä voidaan kiristää, koska on annettu syy kiristämiseen. Venäjällä on ollut tapauksia, joissa venäläiset yrityskumppanit, asiakkaat tai jotkut muut tahot houkuttelevat suomalaisia tai muita ulkomaalaisia yrityksiä laittomuuksiin esimerkiksi lupaamalla suuria säästöjä, isoja projekteja tai etuuksia. Sen jälkeen kun suomalainen tai ulkomaalainen yritys ilmoittaa ongelmista, venäläinen työkumppani käyttää tätä laitonta toimintaa kiristämiseen. Nykyään yritykset helposti joutuvat kiristyksen uhreiksi, koska ovat itse antaneet syyn kiristää itseään. Hyvä ja paras vaihtoehto on aina pysyä laillisessa toiminnassa. (SVKK 2010, 22-23.)

On tapauksia, jossa yrityksen liikekumppaneina ovat alusta saakka toimineet huijarifirmat. On suositeltavaa tarkistaa yhteistyökumppaneiden taustat, asiakirjat, rekisteritiedot ja se, onko yritys edes olemassa. Huijariyritykset herättävät ensin luottamusta. Jos yritys on ostanut omaisuutta tai tavaroita, ja tavaratoimitukset ovat sujuneet uuden venäläisen työkumppanin kanssa hyvin, ei kannata luottaa vielä ja maksaa suurta summaa ennakkona. Näin voi tapahtua, että tavaran toimitukset loppuvat siihen ja työkumppani on häipynyt suuren summan kanssa. Yrityksen tyylikkääät toimistot sekä henkilöstö eivät vielä tarkoita, että yritys on luotettava tai se olisi toiminut pitkään. (SVKK 2010, 23–24.)

Suomalaisten yritysten on myös syytä seurata, ettei venäläinen työkumppani tee yrityksessä mitään rikollista. Täytyy aina seurata, miten yrityksellä menee ja mitä tapahtuu. Kuitenkaan seuranta ei merkitse seurantaa negatiivisessa mielessä. Tällä tavalla yrityksellä on mahdollisuus kehittää emoyhtiötä haluamassa suunnassa ja pitää laatu oikealla tasolla. (SVKK 2010, 23.) Tärkeä ohje kaikille on: ”Luota intuitioon, mutta tarkista faktat.”

## 6.2 Riskien hallinta

Riskien arviointi, hallinta sekä riskianalyysi ovat olennainen osa yritystoimintaa. Kaikenlaiset uhat, joita vastaan pyritään suojautumaan, täytyy tunnistaa ja tämä onnistuu tarkistelemalla riskejä. Riskilajien tunnistaminen lähtee riskien hallinnasta. Riskianalyysi on yrityksen työkalu tulevaisuuteen. Riskien analysointi on suositeltavaa, koska niitä analysoimalla yritys arvioi tapahtumien seurauksia ja niiden vaikutuksia. Venäjällä

riskien hallinta ja riskikartoitus vaativat yritykseltä tarkkoja tietoja talouselämästä, yhteiskunnan toiminnoista sekä alue- ja paikallistuntemusta. (Iivari 2007, 67.)

Jokaisella maalla on omat erityyppiset riskit. Venäjällä yritystoiminnan kehittämisessä ja kasvussa tulee ottaa erityisesti huomioon seuraavat riskit: rikollisuus, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden epärehellisyys, viranomaisten tarkastukset ja lainvalvonta, tulipalot (tahattomat ja tahalliset) sekä tietosuojan ongelmat. Tätä riskianalysointia voi tehdä Suomessa, jos tunnetaan Venäjän toimintakenttä läpikotaisin. (Iivari 2007, 68.)

### 6.3 Turvallisuusympäristöanalyysi

Venäjällä on hyvä osata laatia turvallisuusympäristöanalyysi, jota käytetään riskianalyysin tukena. Turvallisuusympäristöanalyysi on riskianalyysiä laajempi käsite, joka korostaa yhteiskunnallisten ja sosiaalisten tapahtumien merkitystä yhtiön riskitasoon. Venäjällä käytetyllä turvallisuusympäristöanalyysillä on yhteys vartioimisliikkeisiin. Yleensä liiketoimintaa suunnitteleva yritys vastaa sekä laatii turvallisuusympäristöanalyysin. Joitakin analyysin osia voidaan antaa tarvittaessa vartioimisliikkeen tehtäväksi. Turvallisuusanalyysissä tehdään myös yrityksen ulkoiset ja sisäiset turvallisuusympäristökuvaukset. Turvallisuusympäristökuvaukseen eli tilannekuvaukseen sisältyy markkinoiden sekä tuotannon turvallisuuden arviointi. Tilannekuvauksen analyysissä tarkastellaan myös toiminta-aluetta, valtion poliittista, taloudellisesta ja sosiaalista tilannetta sekä kilpailijoiden voimaryhmittymiä ja paikallisia rikollisuuselementtejä. (Iivari 2007, 72.)

Turvallisuusympäristöanalyysin resurssikuvauksessa analysoidaan yrityksen mahdollisuuksia, turvallisuutta ja turvallisuushankintatarpeita sekä ulkopuolisen turvallisuuspalvelun huolehtimista. Analysoimalla varmistetaan ulkoisen ja sisäisen turvallisuusorganisaation toimintavalmius sekä varaudutaan vastaamaan eri uhkiin. (Iivari 2007, 72-73.)

Venäjällä turvallisuusympäristöanalyyseissä otetaan aina huomioon pakkolomat ja palkkaviivästymiset sekä niiden yhteydet asumiskustannusten noususta johtuvat vaikutukset rikollisuuteen. Tätä kautta voidaan etukäteen ennakoida lähitulevaisuutta, varautua omaisuuden suojaamiseen ja laadun muutoksiin sekä vähentää rikollisuuden määrää. Laaja turvallisuusympäristöanalyysi on merkittävä työkalu yrityksen riskianalyysissa. (Iivari 2007, 73.)

## 6.4 Turvallisuusyritykset

Venäjällä turvallisuusyritykset voidaan jakaa vartioimisliikkeisiin ja etsiväyrityksiin. Turvallisuusyritysten tehtävät eroavat toisistaan, mutta useat yritykset tarjoavat sekä vartioimis- että etsiväpalveluita. Vartioimisliikkeet keskittyvät suojelemaan henkilöitä, yrityksen omaisuutta ja rahtia. Etsiväpalveluyritykset hankkivat tietoja ja tarjoavat analyysipalveluja. Sekä vartioimisliikkeet että etsiväpalveluyritykset ovat kehittyneet ja tarjoavat muitakin palveluita, kuten esimerkiksi rakennusteknisiä rikostorjuntaratkaisuja, palovaroitintekniikkaa, arvokuljetus- ja henkivartijapalveluita sekä hälytyskeskuspalveluita. Vartioimisliikkeet ja -toiminta jakautuvat vielä kolmeen luokkaan, joita ovat yritysten sisäiset turvallisuuspalvelut, yksityiset vartioimisliikkeet sekä miliisihallintoon kiinteästi liittyvät ulkoistetut organisaatiot. Yritysten sisäiset turvallisuuspalvelut keskittyvät emoyrityksensä ulkoiseen ja sisäiseen turvallisuuteen. Yksityiset vartioimisliikkeet huolehtivat yksityisen sektorin turvallisuuspalveluiden kaupallisina tarjoajina ja miliisihallinnon (MVD ministerstvo vnutrennih del/министерство внутренних дел) turvallisuusorganisaatiot toimivat pääsääntöisesti julkisten tilojen vartioinnissa. (Iivari 2007, 89.)

Vartioimisliikkeiden ja turvallisuusalan yrityksen taustat kannattaa aina tarkistaa, sillä vartioimisliikkeet ovat rekrytoineet riveihinsä turvallisuuspalvelutaustaisia henkilöitä, joiden ammattitaito riittäisi myös teollisuusvakoiluun. Turvallisuusyrityksen luotettavuus voidaan arvioida vain niiden toiminnan, ei niiden yhteyksien tai taustojen mukaan. Hyvä turvallisuusyritys tarjoaa toimivia palveluita, antaa asiakasyrityksen harjoittaa liiketoimintaa rauhassa ja pysyy sopimuksissa. Toimiva ja luotettava vartioimisliike voidaan löytää joukosta, jonka jäsenet pystyvät esittämään uskottavia referenssejä ja joilla on kokemusta kansainvälisestä toiminnasta. Niiden yritysten, jotka haluavat käyttää vartioimisliikkeen palveluita, tulee käydä huolellisesti läpi seuraavat asiat:

- Toimintalisenssin voimassaolo. Ensimmäinen lisenssi annetaan kolmeksi vuodeksi ja sen jälkeen sitä jatketaan viidellä vuodella kerrallaan
- Montako lisensoitua työntekijää yrityksellä palveluksessa ja kykeneekö yritys suoriutumaan tehtävästä
- Henkilöstön koulutustausta, johdolla tulisi olla korkeamman asteen koulutus
- Hintatiedot palveluksista. Halpa ei tarkoita hyvää, vaan tuo lisäriskit yritykselle
- Oman radiot ja kommunikaatiovälineet



- Ajoneuvot ja kokemukset niistä
- Palvelun suositukset nykyisiltä ja entisiltä asiakkailta
- Onko palveluyritys mukana jossain yhdistyksissä tai ammattijärjestöissä. Sellaiset tiedot todistavat yrityksen kokemuksesta, aktiivisuudesta ja luotettavuudesta

Jos tähän asti asiat ovat sujuneet hyvin, yrityksen kanssa tehdään yksilöllinen vartiointisuunnitelma. (Iivari 2007, 89, 91-92.)

## 7 VENÄJÄ VALTIONA

Haastattelin Suomen investointialan liikemiestä. Alla on hänen kommentteja ja mielipiteitä Venäjän valtiosta.

Venäjä valtiona on korporaatio, joka huimasti rikastuttaa pientä porukkaa. Myös Venäjälle rakennetun, niin sanotun ”hallintovertikaalin” tarkoitus on valvoa tehokkaasti rahavirrat ja ohjata ne tietyille ihmisille. Venäjältä on tulossa auktoritaarinen diktatuuri. (X2 liikemies 15.11.2013, sähköpostihaastattelu.)

Kansan päätarkoitus Venäjällä on se, että valta Venäjällä olisi legitiimi. Venäjän hallitus pitää tiukasti kiinni vallasta, kansa voi äänestää vaaleissa miten vaan, mutta voittajaksi nousee aina Yhtenäinen Venäjä-puolue, Putin, tai hänen sijainen. Itsenäistä massa-mediaa ei enää ole, TV:tä sanotaan zombi-laatikoksi kansan keskuudessa. (X2 liikemies 15.11.2013, sähköpostihaastattelu.)

Omaa teollisuutta käytännössä ei enää ole, ainoa kehitys on tapahtunut öljy- ja kaasuteollisuudessa. BKT riippuu öljytynnyrin hinnasta. Venäjän suurimman hakukoneen Yandex:n pääsivulla, valuutan kurssin vieressä sijaitsee öljytynnyrin hinnan kurssi. (X2 liikemies 15.11.2013, sähköpostihaastattelu.)

Korruptio on niin yleistä, että sitä ei pidetä enää pahana. Venäjän valtion kuvio on esitetty liitteessä 2. Lyhyesti Venäjä-korporaatio ilmiöstä voi kuvata näin. Venäjä myy omat kaasu- ja öljyvarat ulkomaille. Myynnistä saadut rahat tulevat valtion budjettiin. Koska valtion budjetista ei voi suoraan ottaa rahaa omaan käyttöön, Venäjällä tehtiin seuraavat ratkaisut. (X2 liikemies 15.11.2013, sähköpostihaastattelu.)

Isot, valtion rahoittamat projektit, esimerkiksi Olympiakisat, joiden toteuttamiseen saavat osallistua ja voittavat vain tietyt yritykset, joiden omistajat ovat kytköksissä porukkaan, joka johtaa Venäjää. (X2 liikemies 15.11.2013, sähköpostihaastattelu.)

Luotiin byrokratian armeijan, siitä tuli Venäjän keskiluokka. Nykyään venäläisessä keskiluokan perheessä ainakin yksi aikuinen saa palkkaa valtiolta. Myös eläkeläiset saavat

eläkerahat valtiolta. Byrokraateilla ja eläkeläisillä on niin sanottu käytöllinen ostovoima Venäjällä. (X2 liikemies 15.11.2013, sähköpostihaastattelu.)

Jotta nämä rahat, jotka valtio maksaa näille ihmisille, pystyisi hyödyntämään, Venäjälle on rakennettu valtava määrä kauppakeskuksia. Kauppakeskusten kautta rahavirrat epäsuoranaisesti ohjataan porukalle, joka johtaa Venäjää. (X2 liikemies 15.11.2013, sähköpostihaastattelu.)

Käytännössä Venäjällä ei kehitetä omaa teollisuutta, ei paranneta ja rakenneta infrastruktuuria, vain kehitetään palvelualaa ja vähittäiskauppaa. Kauppakeskuksiin ja teollisuuden liittyen, Petroskoissa, Karjalan Tasavallassa, purettiin metsäkoneita valmistava tehdas (Onezhsky Traktorny Zavod, Онежский Тракторный Завод) ja sen paikalle on nousemassa valtava uusi kauppakeskus. (X2 liikemies 15.11.2013, sähköpostihaastattelu.)

Vuodesta 2000 alkaen öljytynnyrin hinta on ollut yli 100 dollaria, mutta silti öljyn ja kaasun myynnistä saatuja rahoja ei ole sijoitettu infrastruktuurin uudistamiseen ja rakentamiseen, vain pienen porukan rikastuttamiseen. Tällä menolla Venäjälle on tulossa erittäin suuret ongelmat ja jää nähtäväksi, kuinka kauan se pystyy olemaan yhtenäisenä alueena. (X2 liikemies 15.11.2013, sähköpostihaastattelu.)

## 8 SUOMALAISTEN YRITYKSEN TOIMINTA VENÄJÄLLÄ

Venäjän ja Suomen viralliset suhteet perustavat kaupallis-taloudellisen yhteistyön. Vuoden 1992 alussa Suomen Tasavallan Hallituksen ja Venäjän Federaation Hallituksen välillä on tehty Sopimus kaupasta ja taloudellisesta yhteistyöstä. (Finlex 2013, 62/1992.) Vuonna 1994 on allekirjoitettu Sopimus kumppanuudesta ja yhteistyöstä Euroopan unionin ja Venäjän välillä. (Finlex 2013, HE 93/1997.)

Venäjästä on tullut Suomelle yksi tärkeimpiä investointikohteita sekä kauppakumppaneita. Suomalaisen yrityksen kiinnostus Venäjää kohtaan on lisääntynyt voimakkaasti, huolimatta maailman talouden ongelmista ja kansainvälisistä konflikteista. Suomen tärkeimmät vientituotteet Venäjälle ovat olleet elektroniset laitteet, paperi- ja pahvituotteet, lääkevalmisteet, ajoneuvot ja erikoiskoneet, muovit sekä elintarvikkeet ja juomat. Kaikista merkittävimmistä suomalaisinvestoinneista on kohdistunut puunjalostusteollisuuden ja rakentamiseen. Venäjän talouden toiminta-ala tarjoaa tutkimusyhteisölle ja suomalaisyrityksille mielenkiintoisia yhteistyömahdollisuuksia, esimerkiksi IT-alalla on pitkä kokemus. (SVKK 2009, 2-6; Startti 2013, 11, hakupäivä 5.1.2014.)

Venäjällä toimii pieniä, keskisuuria sekä suuria suomalaisia yrityksiä, joista keskisuurten yritysten osuus on suurin. Suomen suurlähetystön mukaan Venäjällä toimii yli 600 suomalaista yritystä, jotka työllistävät siellä arviolta 50 000 henkilöä. Venäjän ja Suomen suhteet ovat aktiiviset ja monipuoliset. Tärkeitä yhteistyöalueita ovat liikenne ja logistiikka, tulli ja rajaliikenne, investoinnit, teknologia, elintarvikeala, innovaatiot, energia, kulttuurivaihto, oikeusyhteistyö sekä metsä ja ympäristö. (Suomen suurlähetystö, 2013, hakupäivä 5.1.2014.)

Venäjällä toimii menestyviä suomalaisia vähittäiskauppaketjuja kuten Prisma, Citymarket, Stockmann, rengasvalmistaja Nokia sekä hyvin tunnettu suomalainen pankki Nordea. Venäjän markkinoilta löytyy myös sijoittaja energia-alalla toimiva Fortum yritys, joka on ensimmäinen investoija Venäjällä. Suomalaiset keskisuuret ja suuret yritykset Venäjällä ovat Itella, Kesko, Kiilto, Metsäliitto Group, Neste Oil, Oriola, Pauling, Paroc, S-Group, Stora Enso, UPM, Valio sekä Wärtsilä. Yritykset, jotka on tehneet suuria investointeja ovat Stockmann, S-Group, Nokian renkaat, Atria, Tieto, Lemcon sekä YIT

ja Rautaruukki. Tänä päivänä monet suomalaiset yritykset laajentavat ja avaavat liike-toimintaansa kasvavalla vauhdilla Venäjän alueelle. (SVKK 2013, hakupäivä 5.1.2014.)

Venäjän valtavan markkina-alueen merkitys kasvaa Suomen läheisyydessä, joka tarjoaa suomalaisille yrityksille houkuttelevaa kasvupotentiaalia. Venäjällä toimiminen tarjoaa suomalaisen yrityksen globaalista kilpailukykyä ja avaa kasvun mahdollisuuksia. (Suomen suurlähetystö, 2013, hakupäivä 5.1.2014.) Tärkeimpänä täytyy muistaa, että Venäjällä on ongelmat, kuten korruptio, usein muuttuva lainsäädäntö sekä ylisuuri byrokraatia, jotka voivat tuoda suomalaisille yrittäjälle ongelmia toimia Venäjän alueella. Venäjän poliittinen ja taloudellinen tilanne haasteltavien liikemiehen mielestä on epävakana. (X1, X2, X3 liikemiehet 15.11.2013, sähköpostihaastattelu.)

## 9 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella millaista on yritystoiminta Venäjällä ja siihen liittyvät prosessit, sekä selvittää asioita, joita suomalaisen yrityksen tulee ottaa huomioon Venäjällä. Tämän lisäksi halusin selvittää onko yritystoiminta ja yrityksen rekisteröintiprosessi niin haastavaa ja sekavaa suomalaiselle yrittäjälle. Tutkimuksessa selvisi, että valitettavasti se on näin.

Venäjän monimutkainen yrityksen perustamisprosessi on erittäin raskasta suomalaiselle yrittäjälle. Venäjän kulttuurin tuntemus on erityisen tärkeää. Henkilökohtaiset suhteet, luotettava ja osaava asianajantoimisto tai yksityinen juristi ovat erittäin tärkeä asia liiketoiminnan pyörittämisessä Venäjällä. Venäjällä yrittäjälle riittää haasteita ja riskejä, kuten esimerkiksi venäjän kielimuuri, korruptio ja raskas byrokratia, heikko oikeusjärjestelmä sekä lainsäädännön puutteet, jotka voivat jatkuvasti muuttua useamman vuoden aikana.

Kuten aikaisemmin todettiin, että Venäjällä yrityksen perustamisprosessi on hankala suomalaisille yrittäjälle. Tutkimus osoitti, että siihen on kuitenkin tarjolla paljon apua. Venäjällä löytyy asianajantoimistoja, joka tarjoavat apua kaikkiin Venäjällä tuleviin haasteisiin. Jos suomalaisella yrittäjällä on uskallusta ja hän luottaa omiin tahtoihin, niin onnistuu yrityksen perustaminen myös itsenäisesti. Tarvitsee vain kärsivällisyyttä sekä seurata ohjeita ja hoitaa kaikki tarvitsevat asiat. Toinen vaihtoehto yrityksen perustamisprosessissa selvittää nopeasti ja vaivattomasti, on ostaa valmis yritys. Markkinakonsultti tai asianajajantoimistot auttavat löytämään sopivan ostokohteen.

Suomi on rajanaapuri Venäjälle, mutta eroja niiden väliltä löytyy aika paljon. Venäjän yritys- ja tapakulttuuri poikkeavat toisistaan todella suuresti. Suomalaiset yritykset pääsevät kuitenkin Venäjän markkinoille. Venäläiset ihmiset arvostavat hyvin suomalaisten tuotteiden ja palveluiden laatua.

Maailma muuttuu nopeassa tahdissa ja se tulee varmasti tulevaisuudessa muuttamaan Venäjän. Venäjän valtiolle on tulossa erittäin suuret ongelmat ja haasteet. Jää nähtäväksi, kuinka kauan se pystyy olemaan yhtenäisenä alueena.

## LÄHTEET

- Azeem, M. (Toim.) et al. 2001. Venäjän talouden ja liiketoiminnan oppikirja. Lappeenranta: Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu.
- Biznes-Partner, 2013. Стоимость услуг в России. Hakupäivä 30.11.2013. <<http://mnogofirm.com/fees/>>
- Flexa, 2013. Товарищество на вере/командитное товарищество. Hakupäivä 10.7.2013. <<http://www.flexa.ru/corp/biz02-09.shtml>>
- Flexa, 2010. Общество с ограниченной ответственностью. Hakupäivä 25.8.2013. <<http://www.flexa.ru/corp/biz02-03.shtml>>
- Finsovet, 2013. Регистрация компаний – юридических лиц резидентов РФ. Hakupäivä 30.11.2013. <<http://www.finsovet.ru/registracija-juridicheskikh-lic>>
- Finlex, 2013. 62/1992. Suomen tasavallan hallituksen ja Venäjän federaation hallituksen välinen Sopimus yhteistyöstä. <[http://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sopsteksti/1992/19920062/19920062\\_2](http://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sopsteksti/1992/19920062/19920062_2)>
- Finlex, 2013. HE 93/1997. Hallituksen esitys Eduskunnalle Euroopan yhteisöjen ja niiden jäsenvaltioiden sekä Venäjän väliseen kumppanuus- ja yhteistyösopimus. <<http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/1997/19970093>>
- Honkanen, M. 2011. Onnistu Venäjällä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Saajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Tammi.
- Hänninen, J. 2012. Asiakastieto ei maksa miljoonavoitoistaan veroja. Helsingin sanomat. Hakupäivä 20.12.2013. <<http://www.hs.fi/talous/a1305592552074>>
- Iivari, P. 2007. Yritysturvallisuus ja Venäjä. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Tornion kirjanpaino.
- InCommerce, 2013. Что такое «черная» бухгалтерия. Hakupäivä 28.8.2013. <<http://incommerce.ru/what-is-a-black-accounting.html>>
- Ideal-buh, 2013. Готовые фирмы. Hakupäivä 28.12.2013. <[http://www.ideal-buh.ru/gotovye\\_firmi/](http://www.ideal-buh.ru/gotovye_firmi/)>
- Invest-Profit 2012. Развитие предпринимательства в России. Hakupäivä 30.4.2013. <<http://www.invest-profit.ru/malyi-biznes/analitika-malogo-biznesa/861-razvitie-predprinimatelstva-v-rossii.html>>
- Lehto, J. & Salmi, A-M. (toim.) 2007. Venäjän kaupan perusteet. Opas Venäjän liiketoiminnan kasvun ja kehittämisen tueksi. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy (Juvenes Print).
- Lybeck, T. 2012. Startti Venäjän-kauppaan. Sarus Oy. Hakupäivä 1.11.2013. <[http://www.businessgate.fi/wp-content/uploads/2012/09/Startti\\_Ven%C3%A4j%C3%A4\\_lr-11.pdf](http://www.businessgate.fi/wp-content/uploads/2012/09/Startti_Ven%C3%A4j%C3%A4_lr-11.pdf)>
- Orlov, V. 2010. Venäjän yritysoikeus I. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- RD-Konsalt, 2013. ИП – индивидуальный предприниматель. Hakupäivä 10.7.2013. <<http://www.sary.ru/forms/ip.html>>
- Russia G20, 2013. Russia in G20. Hakupäivä 25.4.2013. <[http://en.g20russia.ru/docs/about/about\\_G20.html](http://en.g20russia.ru/docs/about/about_G20.html)>
- SVKK 2013. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. Venäjän kaupan barometri 2013. Hakupäivä 28.4.2013. <[http://www.svkk.fi/tietoa\\_venajasta/suomen\\_ja\\_venajan\\_valinen\\_kauppa](http://www.svkk.fi/tietoa_venajasta/suomen_ja_venajan_valinen_kauppa)>
- SVKK, 2009. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki.
- SVKK, 2010. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. Etabloituminen Venäjälle. Yrityksen perustaminen ja yritystoiminta Venäjällä. Helsinki.

- Startti, 2013. Opas Startti Venäjän kauppaan. Toomas Lybeck/Sarus Oy. Mainostoimisto Dimmi. Hakupäivä 5.1.2014. <[http://www.businessgate.fi/wp-content/uploads/2012/09/Startti\\_Ven%C3%A4j%C3%A4\\_lr-11.pdf](http://www.businessgate.fi/wp-content/uploads/2012/09/Startti_Ven%C3%A4j%C3%A4_lr-11.pdf)>
- SVKK, 2013. Новости ФРТП. Инвестиционный форум финских компаний 2013. Hakupäivä 5.1.2014. <[http://www.svkk.ru/ru/novosti/novosti\\_frtp/investitsionnyj\\_forum\\_finskih\\_kompanij\\_2013.18435.news?372\\_o=7](http://www.svkk.ru/ru/novosti/novosti_frtp/investitsionnyj_forum_finskih_kompanij_2013.18435.news?372_o=7)>
- Suomen suurlähetystö, 2013. Tietoa Venäjästä. Kahdenväliset suhteet. Hakupäivä 5.1.2014. <<http://www.finland.org.ru/public/default.aspx?nodeid=41791&contentlan=1&culture=fi-FI>>
- Tiri, M. (toim.) 2009. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. Helsinki: J-Paino Hiirikoski Oy.
- X1, X2, X3 liikemiehet. Sähköpostihaastattelu 15.11.2013.
- X1 liikemies, 2013. Suomen metsäteollisuuden ulkomaan vientiä ja tuontia liikemies. Sähköpostihaastattelu 15.11.2013.
- X2 liikemies, 2013. Investointialan liikemies. Sähköpostihaastattelu 15.11.2013.
- X3 liikemies, 2013. Moskovan liikemies. Sähköpostihaastattelu 15.11.2013.



**LIITTEET**

- Liite 1. Sähköpostihaastattelun kysymykset
- Liite 2. X2 liikemies, Venäjä valtiona, kuvio

Sähköpostihaastattelun kysymykset:

1. Mihin, teidän mielestä, täytyy olla valmis suomalaisen liikemiehen aloittaessaan liiketoimintansa Venäjällä?
2. Kuinka helppoa (vaikeaa) on perustaa oma yritys Venäjällä?
3. Minkälaiset vaikeudet voivat ilmestyä alkuvaiheessa?
4. Minkälainen on teidän näkökulmasta byrokratian vaikutus liiketoiminnan pyörittämiseen Venäjällä?
5. Onko teidän mielestä eroja liiketoiminnan pyörittämisessä Venäjällä ja Suomessa?
6. Mitä täytyy ehdottomasti tietää suomalaisen liikemiehen, jos hän aikoo avata omaa liiketoimintaa Venäjällä?

## Venäjä valtiona

