

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Oikeustieteiden laitos

VIROON KANSAINVÄLISTYNEIDEN  
PK-ASiantuntijayritysten lainsäädäntöön,  
yhtiömuotoon ja verotukseen liittyvät riskit

Vakuutustiede  
Pro gradu-tutkielma  
Toukokuu 2007  
Ohjaaja: Antti Kanto

Kaisa Koskinen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Oikeustieteiden laitos, vakuutustiede
Tekijä:	KOSKINEN, KAISA
Tutkielman nimi:	Viroon kansainvälistyneiden pk-asiantuntijayritysten lainsäädäntöön, yhtiömuotoon ja verotukseen liittyvät riskit
Pro gradu-tutkielma:	89 sivua
Aika:	Toukokuu 2007
Avainsanat:	Viro, liikeriskit, yrityslainsäädäntö, yhtiömuoto, verotus

---

Tutkielmassa tarkastellaan Virossa toimittaessa yrityslainsäädäntöä, yhtiömuotovaihtoehtoja ja verotukseen liittyviä kysymyksiä. Näkökulmana on asiantuntijayritykset, jotka ovat siirtäneet Suomesta liiketoimintansa Viroon. Asiantuntijayrityksille ja muille palveluyrityksille suurimpia motiiveja Viron toimintojen aloittamiseen ovat olleet suomalaisten asiakasyritysten seuraaminen ja pyrkimys palvella niitä hyvällä asiantuntemuksella myös Virossa. Kolmen tutkimusnäkökulman osalta tutkitaan niihin liittyviä riskejä ja tehdään SWOT- ja skenaarioanalyysit Viron liiketoimintaympäristön riskeistä. Viron liiketoimintaympäristö poikkeaa Suomesta melko paljon johtuen historiallisista, lainsäädännöllisistä ja taloudellisista syistä. Viro on liberaali markkinatalous. Maa vahvistaa kilpailukykyään alhaisella verotuksella ja kapealla julkisella sektorilla. Pää tavoitteena on yritystoiminnan kehittäminen sosiaaliturvan kehittämisen hinnalla. Yrityksiä sääntelevä lainsäädäntö, yritysverotus sekä yhtiömuotoihin liittyvät kysymykset ovat tärkeitä asioita osata aloitettaessa toimiminen Virossa. Verotukseen liittyy riskejä näkökulmasta, jossa unionin taholta Viroa on painostettu muuttamaan edullista verojärjestelmäänsä. Maan hallitus joutuukin ennen vuotta 2009 miettimään koko verojärjestelmänsä uusiksi, sillä unionin siirtymäajat verotuksen osalta päättyvät silloin. Suomalaiset yritykset kokevat Viron edullisen yritysverotusjärjestelmän positiiviseksi asiaksi, mutta se ei kuitenkaan ole ollut päällimmäinen motiivi yritystoiminnan harjoittamiseen Virossa. Yritykset ovat todella yksimielisiä siitä, että Viron verojärjestelmä suosii nimenomaan Virossa paikan päällä toimivia yrityksiä. Ulkomaisille yrityksille, jotka kotiuttavat voittonsa muualle kuin Viroon, ei verotusjärjestelmä ole merkittävästi Suomen tasoa alhaisempi. Tyypillisimmät Viroon etabloituneiden ulkomaalaisten yritysten toimintamuodot ovat rajavastuuyhtiö eli yksityinen osakeyhtiö, julkinen osakeyhtiö tai sivuliike. Tutkielmassa tarkastellaan lainsäädäntöön liittyviä riskejä valtion asettamien lakien näkökulmasta ja siitä, miten hyvin yritys kykenee noudattamaan lainsäädäntöä.

Tutkielmassa pyritään vastaamaan sellaisiin kysymyksiin kuten millainen on Virossa toimivia yrityksiä koskeva lainsäädäntö? Miten yrityksiä verotetaan Virossa? Millaisia ovat erilaiset yhtiömuotovaihtoehdot ja mitä eri yhtiömuodot mahdollistavat? Millaisia riskejä Viron liiketoimintaympäristö sisältää? Mitkä ovat Viron haasteet ja mahdollisuudet suomalaisen asiantuntijayrityksen näkökulmasta? Entä millaisia visioita voidaan nykyisen kehityksen perusteella tehdä maan yritysmaailman tulevaisuudesta?

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
1.1 TUTKIELMAN TAUSTA .....	5
1.2 TUTKIELMAN TAVOITE JA ONGELMANASETTELU.....	8
1.3 TUTKIMUSMENETELMÄT .....	9
1.4 TUTKIELMAN RAJAUKSET.....	10
1.5 TUTKIELMAN KESKEISET KÄSITTEET .....	12
<b>2 VIRO LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ</b> .....	<b>12</b>
2.1 VIRO TILASTOJEN VALOSSA.....	13
2.2 VIRON TALOUS .....	15
2.3 VIRO LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ.....	17
2.3.1 Yritysten väliset suhteet .....	18
2.3.2 Viro markkina-alueena.....	19
2.3.3 Suomalaiset asiantuntijayritykset Virossa.....	22
2.3.4 Viron liiketoimintaympäristön erityispiirteitä .....	23
2.4 VIRON TULEVAISUUS.....	24
2.4.1 EMU-jäsenyys.....	25
2.5 VIROON KANSAINVÄLISTYNYT ASIAANTUNTIJAYRITYS.....	27
<b>3 ASIAANTUNTIJAYRITYS JA RISKIENHALLINTA</b> .....	<b>28</b>
3.1 ASIAANTUNTIJAYRITYS .....	29
3.2 RISKIENHALLINTA.....	31
3.2.1 Operatiivisten riskien hallinta.....	33
3.2.2 Pk-yrityksen riskienhallinta.....	34
3.3 LIIKERISKIT .....	36
3.4 SWOT-ANALYYSI.....	37
3.5 SKENAARIOANALYYSI.....	39
<b>4 KOLME NÄKÖKULMAA</b> .....	<b>44</b>
4.1 VIROSSA TOIMIVIEN YRITYSTEN LIIKETOIMINTAMUODOT .....	45
4.1.1 Yrityksen strategiset riskit.....	46
4.1.2 Rajavastuu-yhtiö .....	47
4.1.3 Julkinen osakeyhtiö.....	48
4.1.4 Sivuliike.....	50
4.1.5 Sopivan yritysmuodon valinta asiantuntijayritykselle.....	50
4.2 YRITYSLAINSÄÄDÄNTÖ VIROSSA .....	52
4.2.1 Lainsäädäntö yritysten näkökulmasta.....	53
4.2.2 Yrittäjyyden verotukselliset kriteerit .....	56
4.3 VEROTUS VIROSSA.....	58
4.3.1 Viron verojärjestelmä .....	59
4.3.2 Voitonjaon verotus.....	60
4.3.3 Työnantajan maksamat verot työntekijöistä.....	61
4.3.4 Yritysverotuksen muutospaineet EU:n näkökulmasta.....	62
<b>5 JURIDISET, VEROTUKSELLISET JA YHTIÖMUOTOON LIITTYVÄT RISKIT</b> .....	<b>64</b>
5.1. JURIDISET RISKIT VIROSSA TOIMIVALLE YRITYKSELLE .....	64
5.2 YRITYSVEROTUKSEEN LIITTYVÄT RISKIT VIROSSA .....	67
5.2.1 Verosuunnittelu.....	69
5.3 YHTIÖMUODON VALINTAAN LIITTYVÄT RISKIT ASIAANTUNTIJAYRITYKSELLE .....	70
5.3.1 Yrityskaupan hyödyt ja haitat.....	70
5.3.2 Osakeyhtiöön liittyvät riskit.....	71
5.4 LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖÖN LIITTYVÄT RISKIT .....	71
5.5 SWOT-ANALYYSI .....	74
5.5.1 Viron liiketoimintaympäristön SWOT-analyysi .....	74
5.6 SKENAARIOANALYYSI.....	81

<i>5.6.1 Viron liiketoimintaympäristön skenaarioanalyysi</i> .....	81
<b>6 PÄÄTELMÄT</b> .....	<b>83</b>
<b>LÄHDELUETTELO</b> .....	<b>87</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman tausta

Viro on noussut 1990-luvun alusta alkaen suurin harppauksin moderniksi länsimaiseksi yhteiskunnaksi. Viron taloudellinen kasvu on ollut huomattavaa ja vuosi vuodelta tahti on kiihtynyt. Viron talous kasvaa tällä hetkellä 12 prosentin vuosivauhtia ja bruttokansantuote (BKT) on kaksinkertaistunut kymmenessä vuodessa. Nykyään Viro kuuluu Euroopan unioniin, on merkittävä suorien sijoitusten kohdema ja maa pyrkii olemaan 15 vuoden kuluttua yksi Euroopan unionin (EU) viidestä terveimmistä taloudesta. Viro ei ole enää halvan työvoiman maa, vaan kumppani, jolla on tarjota yritysmaailmalle hyvin koulutettuja erikoisosajia. Kun ennen Virossa rakennettiin tehdas, nykyään ulkomaiset yritykset perustavat maahan tuotekehityksikön.<sup>12</sup> Viron talouden kehittyessä halvan työvoiman maasta innovatiiviseksi, luovuuteen kannustavaksi palveluyhteiskunnaksi, on hyvä paneutua asiantuntijaorganisaatioiden näkökulmasta Viron liiketoimintaympäristöön. Yrityksiä sääntelevä lainsäädäntö, yritysverotus sekä yhtiömuotoihin liittyvät kysymykset ovat tärkeitä asioita osana aloitettaessa toimiminen Virossa. Tässä tutkielmassa tarkastellaan Viron lainsäädäntöä, verotusta ja yhtiömuotoja suomalaisten asiantuntijayritysten näkökulmasta.

Tutkielmassa tarkasteltavat Viron yrityslainsäädäntö, verotus ja yhtiömuotoon liittyvät seikat linkittyvät toisiinsa kiinteästi. Tarkasteltaessa yhtiölainsäädäntöä, tulee verotukseen liittyvät seikat myös esille. Virossa toimittaessa yhtiömuodolla on merkitystä verotuksen, alkupääoman määrän, omistussuhteiden ja pääoman hankkimisen suhteen. Virossa kaikki yritykset on yhtiömuodosta huolimatta vapautettu vuosittaisten voittojen verottamisesta, sen sijaan Virossa sovelletaan voitonjaon verottamista. Yrityslainsäädäntö antaa kaikille liiketoimintaympäristössä toimiville yrityksille puitteet, joiden sisällä yritykset voivat Virossa melko liberaalisti harjoittaa liiketoimintaa. Yrityksiä koskevaan lainsäädäntöön liittyy myös riskejä, koska Viron juridiset puitteet uusittiin maan aloitettaessa neuvottelut Euroopan unioniin liittymisestä. Lainsäädännön soveltajat ovat osittain neuvostovallan ajoilta ja lainsäädännön soveltamisen suhteen on vielä parannettavaa. Yhtiömuotovalinnoissa on olemassa myös

---

<sup>1</sup> Virtaa Virossa 2006, 1

omat riskinsä, sillä tietyt yhtiömuodot sopivat parhaiten tietyn tyyppiseen liiketoimintaan, aivan kuten Suomessa. Valittaessa yhtiömuodoksi esimerkiksi liian pienimuotoiseen toimintaan soveltuva muoto, on yrityksellä riskinä mahdottomuus kasvaa. Verotukseen liittyy riskejä näkökulmasta, jossa unionin taholta Viroa on painostettu muuttamaan edullista verojärjestelmäänsä. Maan hallitus joutuukin ennen vuotta 2009 miettimään koko verojärjestelmänsä uusiksi, sillä unionin siirtymäajat verotuksen osalta päättyvät Virolta silloin. Lisäksi Viron on mietittävä uusia keinoja saada verokertymää valtion kassaan, sillä maan sosiaalijärjestelmä kaipaa uudistuksia. Jatkossa Viron on ratkaistava, miten se säilyttää asemansa kevyen verotuksen maana, säilyttää kilpailukykynsä, saa unionin hyväksynnän verojärjestelmälleen ja samaan aikaan parantaa sosiaalijärjestelmänsä kattamaan lisää palveluja kansalaisille.

Ajatus tutkielman tekemisestä liittyen Viroon syntyi jo seminaarityövaiheessa. Seminaarityössäni tutkin pk-asiantuntijayrityksen liiketaloudellisia riskejä kansainvälistyttyessä Viroon. Viro on kiinnostanut itseäni jo yli kymmenen vuotta kasvavana taloutena, jonka kehitystä on voinut itse läheltä seurata vieraillemalla maassa. Idea lainsäädännön, verotuksen ja yhtiömuodon mukaan ottamisesta tutkimukseen tuntui luontevalta, koska kaikilla näillä kolmella seikalla on eroavaisuuksia Suomeen verrattuna ja toisaalta ne linkittyvät olennaisesti toisiinsa. Suomalaisyrietykset ovat siirtäneet toimintonsa Viroon edullisemmän verotuksen perässä, mutta samanaikaisesti yritysten on täytynyt opetella myös muut Viron liiketoimintaympäristön eroavaisuudet Suomeen verrattuna. Viro on monelle suomalaisyritykselle ensimmäinen kokeiluaskel kansainvälistymiseen ja itse koin liiketoimintaympäristön erilaisuuden mielenkiintoisena tutkimusaiheena.

Asiantuntijayritysten näkökulma on tutkimuksessa valittu niiden erityisen luonteen vuoksi ja sen takia, että asiantuntijapalvelut ovat yksi niistä palvelusektorin osista, joilla on mahdollisuuksia kasvaa vielä merkittävästi Virossa. Taloudellinen kasvu on viime vuosina nähty yhä enemmän painottuvan tietointensiivisiin tuotteisiin ja palveluihin. Yhä suurempi osa ihmisistä yrityksissä työskentelee tietointensiivisissä ammateissa, joissa työn vaatimukset liittyvät tiedon käsittelyyn, omaksumiseen ja uuden tiedon luomiseen. Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) arvioi jo vuonna 1998, että kahdeksan

kymmenestä uudesta työpaikasta syntyy tietotyön pariin. Lisäksi järjestö arvioi jo ennen vuosituhannen vaihdetta, että voimakkaasti tutkimus- ja kehityspanoksia sekä osaavaa työvoimaa käyttävät yritykset kasvavat ripeimmin.<sup>3</sup>

Viroa ja Viron Euroopan unionin jäsenyyttä on tutkittu paljon. Aiempia tutkimuksia liittyen Virossa liiketoiminnan aloittamiseen tai Viron liiketoimintaympäristössä toimimiseen on tehty jonkin verran, useimmiten aineisto on kerätty haastattelemalla Virossa yrityksiensä johdossa toimivia henkilöitä. Suomessa toimii aktiivisesti Viron liiketoimintaympäristöä ja maan kehitystä tutkivia laitoksia kaksi kappaletta, toinen on Turun Kauppakorkeakoulun yhteydessä toimiva Pan-European Institute ja Helsingin Kauppakorkeakoulun yhteydessä toimiva Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus CEMAT. Molemmissa tutkitaan myös muita Baltian maita sekä Itä-Euroopan nousevia kansantalouksia Viron ollessa vain yksi tutkimusalue muiden maiden joukossa.

Tämän tutkielman aineisto on saatu keräämällä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, artikkeleita ja vieraillemalla Virossa toimivien asianajotoimistojen nettisivustoilla. Artikkeleista on löytynyt ajankohtaisin tieto liiketoimintaympäristön muutoksista, riskiarvioinneista ja lainsäädännön muutoksista. Kirjallisuudesta on otettu tutkielmaan teoreettisten osuuksien pohjamateriaali. Yhtiömuotovaihtoehtojen pääasiallisena lähteenä toimii teos Puolasta ja Baltian maiden olemisesta pirkanmaalaisten pk-yritysten liiketoiminta-alueena. Tietoa Viron verojärjestelmästä ja sen muutoksista on hankittu monista eri kirjallisuuslähteistä ja tieteellisistä artikkeleista. Lainsäädännön nykyistä tilaa ja tulevaisuuden muutoksia koskeva tieto on pääosin hankittu tieteellisistä artikkeleista, koska ajan tasalla olevaa kirjallisuutta oli saatavilla huonosti. Finnpron toimittama maaraportti on ollut apuna perustietojen kartoittamisesta Virossa. Tärkeimpiä tutkielmassa hyödynnettyjä tutkimusaineistoja ovat CEMAT:n tutkimukset sekä Pan-European Institutin tuottama tutkimusaineisto.

Vastaavaa tutkimusta tutkielmassa käsitellyistä kolmesta aiheesta ei ole tehty aiemmin. Viron verotusta on käsitelty vuonna 2004 valmistuneessa pro gradu-tutkielmassa Turun Kauppakorkeakoulusta aiheella ”Kannattaako yrityksen siirtää kotipaikkansa Suomesta

---

<sup>3</sup> Rastas - Einola - Pekkinen 2001, 44

Viroon?”. Aiempia tutkimuksia Virossa eri näkökulmista on, mutta tässä tutkielmassa käsitellyistä näkökulmista yhdessä ei ole asiaa tutkittu. Kansainvälistymismuodoista on saatavilla todella paljon tutkimusaineistoa, mutta tässä tutkielmassa ei tarkastella muita kuin Virossa mahdollisia yhtiömuotoja. Pk-yrityksiä on tutkittu paljon monesta eri näkökulmasta. Tässä tutkielmassa sovelletaan tutkielmaan sopivaa aineistoa pk-yritysten osalta jättäen pois pk-yritysten yksityiskohtaisemman tarkastelun. Asiantuntijayrityksiin liittyvää lähdemateriaalia ja tutkimustietoa on myös saatavilla todella paljon, mutta tämän tutkielman puitteissa on tyydytty mainitsemaan vain asiantuntijayrityksiin liittyviä perusasioita paneutumatta tarkemmin asiantuntijuuden maailmaan.

## **1.2 Tutkielman tavoite ja ongelmanasettelu**

Tutkielmassa tutkitaan Virossa toimittaessa yrityslainsäädäntöä, yhtiömuotovaihtoehtoja ja verotukseen liittyviä kysymyksiä. Näkökulmana on asiantuntijayritykset, jotka ovat siirtäneet Suomesta liiketoimintansa Viroon. Kolmen näkökulman osalta tutkitaan niihin liittyviä riskejä empiria osuudessa ja tehdään SWOT- ja skenaarioanalyysit saaduista tuloksista. Viron liiketoimintaympäristö poikkeaa Suomesta melko paljon johtuen historiallisista, lainsäädännöllisistä ja taloudellisista syistä. Viroon kansainvälistyminen on monelle suomalaisyritykselle ensimmäinen askel kansainvälistymisprosessissa, koska Viro koetaan hyväksi harjoittelualustaksi. Virossa toimimiseen on kuitenkin panostettava yhtä lailla kuin missä muussakin maassa tahansa ja osa suomalaisyrityksistä onkin palannut kotimaahan epäonnistuneiden kokeilujen jälkeen. Monet suomalaisyritykset ovat siirtäneet toimintonsa ensisijaisesti Viroon halvempien tuotantokustannusten ja edullisempien verotuksien vuoksi. Viro ei kuitenkaan enää nykypäivänä ole varsinaisesti halpatyövoimaa omaava maa, sillä Viron talouskasvu on ollut viimeisen kymmenen vuoden aikana kiivastahtinen. Palkat ovat nousseet erityisesti asiantuntijapalveluiden alalla ja osaavaa työvoimaa voi olla vaikeaa saada.

Millainen on Virossa toimivia yrityksiä koskeva lainsäädäntö? Miten yrityksiä verotetaan Virossa? Millaisia ovat erilaiset yhtiömuotovaihtoehdot ja mitä eri yhtiömuodot mahdollistavat? Millaisia riskejä Viron liiketoimintaympäristö sisältää?



Mitkä ovat Viron haasteet ja mahdollisuudet suomalaisen asiantuntijayrityksen näkökulmasta? Entä millaisia visioita voidaan nykyisen kehityksen perusteella tehdä maan yritysmaailman tulevaisuudesta?

Tutkimusongelmat:

- 1) Millainen on yrityksiä koskeva lainsäädäntö Virossa?
  - 1a) Mitä ovat asiantuntijayrityksen lainsäädäntöön liittyvät riskit Virossa?
  - 1b) Kuinka hyvin lain kirjainta noudatetaan käytännössä ja mitkä ovat lain soveltamisen ongelmat?
  
- 2) Mitkä ovat eri yhtiömuotovaihtoehdot?
  - 2a) Eri yhtiömuotojen edut ja haitat?
  
- 3) Miten yrityksiä verotetaan Virossa?
  - 3a) Voitonjaon verotus Virossa?
  - 3b) Verotukseen liittyvät riskit ja verotuksen muutospaineet?

### **1.3 Tutkimusmenetelmät**

Tutkielma on teoreettinen tutkimus, jossa käytetään pääasiallisena aineistona aiheista julkaistua kirjallisuutta, tieteellisiä artikkeleita ja internet-sivustoja. Niiden perusteella on tutkimukseen muodostettu kokonaisuus aihealueen ja ydinkohtien ympärille. Tässä tutkielmassa empiirinen osuus on koostettu soveltaen teoriasta saatua tietoa ja kokoamalla tutkimusaiheista SWOT- (strengths, weaknesses, opportunities, threats) ja skenaarioanalyysit.

Tutkielman luonne on käsiteanalyttinen eli se pohjautuu olemassa olevaan kirjallisuuteen. Käsiteanalyttinen tutkimusote luokitellaan teoriaperustaiseksi. Sen tarkoituksena on ongelma-alueiden uudelleen jäsentäminen ja selkeyttäminen. Molemmat näistä liittyvät olennaisesti tämän tutkimuksen teorian muodostamiseen. Käsiteanalyttisessä tutkimusotteessa on tyypillisesti deskriptiivinen eli kuvaileva

näkökulma ja se voi osaltaan pohjautua myös aikaisempaan empiiriseen tutkimukseen.<sup>4</sup> Tämä tutkielma omaa deskriptiivisen näkökulman ja osaltaan se pohjautuu aiempiin tutkimuksiin.

SWOT-analyysin avulla kartoitetaan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Analyysin avulla voidaan tunnistaa riskejä, joihin ei aiemmin ole kiinnitetty huomiota. SWOT mallintaa erilaisia liiketoimintaympäristöstä nousevia uhkia, olemassa olevia mahdollisuuksia, listaa heikkoudet sekä vahvuudet. SWOT-menetelmää voidaan käyttää niin yrityksen ulkoisten riskien kuin sisäistenkin tarkasteluun, mutta se soveltuu myös liiketoimintaympäristön kartoittamiseen. Analyysi voi toimia apuvälineenä tehtäessä päätöksiä tulevista liiketoimista tai varauduttaessa tulevaisuudessa mahdollisesti kohdattaviin riskitekijöihin.

Skenaarioanalyysi on strateginen työväline, jonka avulla pystytään varautumaan erityisesti ulkoisesta liiketoimintaympäristöstä yritystä uhkaaviin riskeihin. Analyysin tarkoituksena on pyrkiä kartoittamaan tulevaisuudessa yritystä uhkaavia riskejä erilaisten skenaarioiden avulla. Skenaarioanalyysiä voidaan käyttää myös sisäisten riskien tarkasteluun. Analyysin avulla voidaan kartoittaa myös liiketoimintaympäristössä vallitsevia riskejä ja luoda tulevaisuuden visioita, joihin on syytä varautua tavalla tai toisella. Skenaarioanalyysi on enemmänkin ennustamista kuin tieteellistä tutkimista, mutta mietittäessä tulevia liiketoimia on yrityksen hyvä suunnata katseensa myös tulevaisuuden tiloihin ja varautua tulevaan.

## **1.4 Tutkielman rajaukset**

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella asiantuntijayrityksen riskejä Virossa yrityksiä koskevan lainsäädännön, verotuksen ja yhtiömuodon näkökulmista. Kaikki kolme osaa vaikuttavat toisiinsa ja näin ollen niiden tarkastelu yhdessä on tutkimuksen tavoitteiden kannalta mielekästä. Lainsäädännöllä on vaikutusta asiantuntijayrityksen toimintaan niin, että sen tulee noudattaa kaikkia Virossa vallitsevia yrityslakeja. Lainsäädännössä piilee nopean muutostahtinsa takia riskejä, joihin yrityksen tulee varautua olemalla ainakin tietoinen niistä. Virossa lain kirjain ei aina noudata käytäntöä ja tarkastelenkin

---

<sup>4</sup> Hirsjärvi 2004, 153

ongelmallisimpia alueita yritysten näkökulmasta liittyen lainsäädännön soveltamiseen. Virossa yritysverotus on kevyempää kuin esimerkiksi Suomessa. Yrityksen voittovaroja ei veroteta vuosittain yrityksen tuloksen mukaan, vaan verotus tapahtuu vasta voitonjaon yhteydessä jaettaessa varoja yrityksen ulkopuolelle. Jokainen yritys voi miettiä, jättääkö vuoden aikana kertyneet voittovarot yritykseen sisään esimerkiksi investointeja varten vai maksaako voitot omistajille tai ulkomaisen yrityksen kotimaahan emoyhtiölle. Yhtiömuodolla on vaikutusta sovellettavaan lainsäädäntöön ja sovellettavaan verotukseen. Yrityksille verotusprosentti on aina sama riippumatta yhtiömuodosta, mutta tietyn kokoiseen yritykseen tietyn yhtiömuodon valitsemalla kykenee keventämään yrityksen rakennetta, pystyy toimimaan joustavammin ja mahdollisesti laajentamaan liiketoimintaansa.

Olen rajannut tutkimuksesta pois Viron yleisen lainsäädännön ja näin ollen tarkastelu kohdistuu ainoastaan yrityksiä koskevaan lainsäädäntöön. Yhtiömuodoista käsitellen Virossa mahdollisia muotoja eli rajavastuuyhtiötä, julkista osakeyhtiötä ja sivuliikettä. Myös eurooppayhtiö on mahdollinen yrityksen toimintamuoto Virossa, mutta se on rajattu pois tutkielmasta. Muut yhtiömuodot eivät ole tällä hetkellä mahdollisia Virossa, koska yksityistämisen prosessi on saatettu loppuun. Verotuksen näkökulmien käsittely koskee yritysverotusta ja sen vaikutuksia yrityksen toimintaan. Tuloverotusta ei käsitellä erikseen, sitä ainoastaan tulla sivuamaan yrityksen omistajien kotipaikkavaatimusten kohdalla ja miten olemalla kirjoilla Virossa on mahdollista saada yritykselle tietty yhtiömuotorakenne. Liiketoimintaympäristöä tarkasteltaessa otan mukaan mahdollisimman kattavasti Viron liiketoimintaympäristöön liittyviä riskejä, kuitenkin rajaten pois sellaiset riskit, joilla ei ole vaikutusta asiantuntijayrityksen toimintaan. Esimerkiksi tuotantotoimintaan liittyvät riskit ja logistiset ratkaisut eivät koske asiantuntijayrityksiä.

Riskienhallinnan teorioiden tarkastelussa ulkopuolelle on rajattu muut kuin pienten- ja keskisuurten yritysten riskienhallintaa koskevat teoriat. Viron maariskejä ei käsitellä yksityiskohtaisesti, vaan mukaan tutkimukseen on otettu ainoastaan olennaisesti yritystoimintaan vaikuttavia riskejä. Myös poliittiset riskit luetaan maariskeihin, mutta niitä ei tässä tutkimuksessa tarkastella Viron ollessa jo Euroopan unionin jäsen, sillä maan poliittinen ympäristö koetaan melko vakaaksi unionin jäsenmaana.

## 1.5 Tutkielman keskeiset käsitteet

*Asiantuntijapalvelut* ovat hyötyä tuottavia vaihdon välineitä, jotka perustuvat erikoisosaamiseen. Palveluiden perusominaisuuksina voidaan pitää aineettomuutta, toiminto- ja prosessiluonnetta sekä tuotannon, markkinoinnin ja kulutuksen oleellista samanaikaisuutta. Asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen erikoisosaamiseen liittyy usein asiakkaan ongelman ratkaisua, tietotyötä, suunnittelua sekä henkistä prosessointia vaativaa työtä. Asiantuntijapalveluista käytetään myös nimitystä tietointensiiviset palvelut.<sup>5</sup> *Asiantuntijayritykset* tarjoavat asiantuntijapalveluita.

*Pk-yritys* on pieni- tai keskisuuri yritys. Pk-yritysten määrittelyssä on käytetty useita rinnakkaisia määritelmiä niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Euroopassa pk-yritykset määritellään usein alle 500 henkilöä työllistäviksi yrityksiksi. Yleensä Suomessa pk-yritykset jaotellaan henkilöstönsä mukaan 50 - 250 henkilöä työllistäviin keskisuuriin yrityksiin, 10 - 49 henkilöä työllistäviin pieniin yrityksiin ja alle 10 henkilöä työllistäviin pienyrityksiin.<sup>6</sup>

*Yhtiömuoto* on oikeudellinen muoto, jolla harjoitetaan yritystoimintaa. Virossa useimmissa tapauksissa yhtiön pitää rekisteröityä Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään kaupparekisteriin.<sup>7</sup> Virossa mahdollisia yhtiömuotoja ovat rajavastuuyhtiö, julkinen osakeyhtiö, sivuliike ja eurooppayhtiö.

## 2 VIRO LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Viro on liberaali markkinatalous. Maa vahvistaa kilpailukykyään alhaisella verotuksella ja kapealla julkisella sektorilla. Pää tavoitteena on yritystoiminnan kehittäminen sosiaaliturvan kehittämisen hinnalla.<sup>8</sup> Alhainen verotus ei tuota valtiolle niin paljoa verotuloja, kuin esimerkiksi pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitämiseen vaaditaan. Pohjoismaisen hyvinvointimalli vaatisi pieneltä Virolta suuria resursseja. Virossa halutaan panostaa sosiaaliturvan kehittämiseen, mutta maahan ei haluta raskaita rakenteita. Joten toistaiseksi Virossa luotetaan ulkomaisten investointien mukanaan

---

<sup>5</sup> Lehtinen – Niinimäki 2005, 9

<sup>6</sup> Kailaranta 1998, 4

<sup>7</sup> <http://fi.wikipedia.org/>

<sup>8</sup> Järvinen 2005, 81

tuomaan talouskasvuun, joskin maassa tiedostetaan että sosiaalisilla ongelmia on suora yhteys talouteen.

Monen yrityksen halu hyödyntää Viron markkinapotentiaalia johtuu kotimarkkinoiden ahtaudesta. Kotimarkkinoilla ei ole enää tietyn pisteen jälkeen mahdollista saavuttaa kilpailuetua osallistumatta Euroopan laajuiseen tai globaalien toimijoiden kilpailuun. Toiminnan laajentaminen yli rajojen mahdollistaa ostovolyymin kasvun, joka puolestaan on merkittävä tekijä yritysten välisessä hintakilpailussa. Viron markkinoiden voidaan nähdä olleen suomalaisesta näkökulmasta helpoimmat Baltian maista ja monet suomalaisyritykset ovat onnistuneet hyvin etabloitumisessaan Viroon. Onnistumisen merkinä voidaan pitää esimerkiksi muutaman konsernitasoisen suomalaisyrityksen markkinajohtajan aseman saavuttaminen Viron markkinoilla. Epäonnistujia suomalaisyrityksissä on ollut suhteellisesti melko vähän verrattuna Viroon kansainvälistyneiden suomalaisyritysten kokonaismäärään. Jos yrityksellä ei ole ollut aiemmin kansainvälisiä toimintoja, Viro on koettu sopivaksi ympäristöksi opetella kansainvälistymistä.<sup>9</sup> Opettelu voi tulla yritykselle kalliiksi, joten ilman minkäänlaisia taustaselvityksiä Viron liiketoimintaympäristön erityispiirteistä ei maahan kannata liiketoimiaan siirtää. Mutta yritystoiminnan voi aluksi aloittaa pienemmillä resursseilla ja kokemuksen sekä asiakaskunnan kasvaessa lisätä investointeja.

## 2.1 Viro tilastojen valossa

Viro sijaitsee Itämeren ja Suomen lahden rannalla. Maan pinta-ala on 45 227 km<sup>2</sup>. Virossa puhutaan viroa, jota paikalliset kutsuvat eestiksi. Asukkaita Virossa on n. 1,35 miljoonaa. Etnisesti Virossa asuvasta väestöstä n. 68% on virolaisia, 26% venäläisiä, 2% ukrainalaisia, 1% suomalaisia ja 3% muita. Heterogeeninen väestön tausta tuo myös liike-elämän käytäntöihin oman sävöyksensä. Hallinnollisesti Viro jakautuu 15 maakuntaan ja 42 kaupunkiin. Maan suurimmat kaupungit ovat Tallinna (420 500 asukasta) ja Tartto (101 700 asukasta). Muita suurimpia kaupunkikeskuksia ovat Narva,

---

<sup>9</sup> <http://hkkk.fi/>, 58

Kohtla-Järve ja Pärnu. Väestöstä noin 70% asuu kaupungeissa ja 30% maaseudulla.<sup>10</sup>

Kuviossa 1 on Viron kartta.



Kuvio 1 Viron kartta<sup>11</sup>

Viro on parlamentaarinen demokratia ja maan presidenttinä toimii Toomas Hendrik Ilves. Virossa käydään presidentinvaalit 5 vuoden välein ja parlamenttivaalit 4 vuoden välein. Seuraavat presidentinvaalit käydään 2011. Viron parlamentti eli Riigikogu on yksikamarinen ja siinä on 101 jäsentä. Parlamentti valitaan suhteellista vaalitapaa noudattaen ja edelliset vaalit käytiin maaliskuussa 2007. Viron tasavallan ensimmäinen itsenäisyyden kausi alkoi vuonna 1918, vuonna 1940 Viro liitettiin Neuvostoliittoon ja vuonna 1991 Viro julistautui itsenäiseksi Neuvostoliiton vallan alta. Maan uusi perustuslaki hyväksyttiin vuonna 1992, neuvottelut Euroopan unionin jäsenyydestä käynnistyivät vuonna 1998, vuonna 2004 Virosta tuli sotilasliitto NATO:n jäsenmaa ja toukokuussa 2004 maa liittyi Euroopan unioniin.<sup>12</sup> Viro on jäsenenä Yhtyneissä Kansakunnissa (YK), Kansainvälisessä valuuttarahastossa (IMF), Kansainvälisessä jälleenrakennus- ja kehityspankissa (IBRD), Maailman pankissa ja Maailman terveysjärjestössä (WHO).<sup>13</sup>

Viron bruttokansantuote (BKT) oli vuonna 2006 13,1 miljardia euroa. BKT:n oletetaan jatkavan nousuaan noin 8-10% vuosivauhdilla seuraavan parin vuoden aikana. Viron

<sup>10</sup> [www.finpro.fi](http://www.finpro.fi) 2007a

<sup>11</sup> [www.finpro.fi](http://www.finpro.fi) 2007a

<sup>12</sup> [www.finpro.fi](http://www.finpro.fi) 2007a

<sup>13</sup> Raidla & Partners 2005, 20

tärkeimmät kauppakumppanit ovat Suomi, Ruotsi, Saksa ja Venäjä. Virossa arvonlisäveron (ALV) peruskanta on 18%, henkilökohtainen tulovero ja yhtiöverot ovat vuoden 2007 alusta lähtien olleet 22%. Minimipalkka vuonna 2007 on 230 euroa kuukaudessa, keskipalkan ollessa vuonna 2006 653 euroa.<sup>14</sup> Vuonna 2005 työttömien osuus oli koko työvoimasta 7,9%. Kauppatase oli alijäämäinen 17,8% laskettuna bruttokansantuotteesta.<sup>15</sup>

Viron markkinoiden positiivisia piirteitä vuoden 2007 alussa on voimakkaan talouskasvun jatkuminen, alhaiset verot, korruptio on vähentynyt Transparency Internationalin vuoden 2006 tutkimuksen mukaan sijoittaen Viron sijalle 24. yhteensä 163 maasta, työvoimakustannukset ovat edelleen alhaisemmat kuin Suomessa ja maan infrastruktuuri on parantunut erityisesti Pohjois-Virossa. Viron markkinoiden heikkouksina voidaan nähdä työn tuottavuuden alhaisemman tason muihin EU-maihin verrattuna, yleisen hintatason kiihtyminen ja suomalaisesta näkökulmasta se, että Viron laki vastaa EU:n vaatimuksia, mutta on monilta paikoin erilainen kuin Suomessa. Potentiaalisina toimialoina voidaan nähdä tässä tutkielmassa tarkasteltu palvelusektori ja sektorin sisällä olevat uudet palvelut, joita Virossa ei vielä tarjota.<sup>16</sup> Kuluttajien ostovoiman lisääntyminen tulojen noustessa luo mahdollisuuksia uudenlaisten palveluiden kysynnälle ja tarjonnalle.

## 2.2 Viron talous

Neuvostoaikojen keskusjohtoisesta taloudesta Viro siirtyi kohti markkinataloutta heti 1990-luvun alussa. Viro valitsi uudeksi järjestelmäkseen uusliberalistisen talousmallin, joka muotoutui toimivaksi suhteellisen pian. Pohjoismaisen hyvinvointivaltion rakentamisen aloittaminen ei ollut mahdollista siirryttäessä rahauudistuksella neuvostoaikaisesta järjestelmästä Viron omaan valuuttaan, Viron kruunuun. Uudistuksen jälkeen maassa ei ollut tarpeeksi pääomia, vaan pohjoismaisen hyvinvointivaltiomallin sijaan Viro valitsi minimalistisen sääntelyn, avoimen talouden

---

<sup>14</sup> [www.finpro.fi](http://www.finpro.fi) 2007a

<sup>15</sup> [www.stat.fi](http://www.stat.fi) 2007

<sup>16</sup> [www.finpro.fi](http://www.finpro.fi) 2007b

ja matalan verotuksen strategiakseen. Yhteiskunnalliset muutokset olivat niin suuria, että vaikutukset näkyivät bruttokansantuotteessa (BKT). Viron BKT ylitti neuvostoaikaisen tason vasta vuonna 2001. Viron talous on kasvanut vahvasti vuosi vuodelta. Virossa pääomien siirtoa eikä ulkomaista omistusta virolaisissa yrityksissä ole rajoitettu ja ulkomaiset sijoittajat saavat saman verokohtelun kuin paikalliset.<sup>17</sup>

Viron alhainen yritysverotus, palkkataso ja maan talouden voimakas kasvu ovat aikaansaaneet sen, että Viro koetaan houkuttelevaksi suorien ulkomaisten sijoitusten kohdemaaksi. Noin 50 prosenttia virolaisista yrityksistä on perustettu vuoden 1991 jälkeen ja nämä yritykset ovat olleet merkittävässä roolissa Viron talouden nopeassa elpymisessä neuvostoajoista ja viennin kasvatuksessa. Nopea talouskasvu ja vanhentuneiden rakenteiden sekä tuotantolaitosten uusiminen on vaatinut merkittäviä investointeja. Kotimainen säästäminen ei ole riittänyt kattamaan tarvittavia investointikuluja ja sitä kautta Viron vaihtotase on ollut alijäämäinen jo pitkään. Alijäämää on pääosin rahoitettu suorilla ulkomaisilla sijoituksilla, mikä on ollut siinä mielessä hyvä, että Viro ei ole velkaantunut merkittävästi ulkomaille. Viron julkinen velka on noin 5 prosenttia BKT:n arvosta, mitä voidaan pitää alhaisena. Myös muut EU:n uudet jäsenmaat pyrkivät houkuttelemaan suoria investointeja ja ulkomaisia yrityksiä alhaisen verotuksen avulla ja tähän Viron hallitus on vastaamassa pyrkimällä alentaa nykyistä 24 prosentin yritysverokantaa 20 prosenttiin. Toistaiseksi yritysverokanta on kuitenkin 22 prosenttia. Halvempia työvoimakustannuksia hakevat sijoittajat ovat jo nyt kuitenkin siirtyneet Aasiaan ja Viroon odotetaankin seuraavaa positiivista aaltoa ulkomaisten sijoitusten osalta maan liittyessä Euroopan talous- ja rahaliittoon (EMU).<sup>18</sup> Viron odotettiin liittyvän EMU:n vuoden 2007 alusta, mutta toistaiseksi liittymisen kriteerit eivät ole vielä täyttyneet ja Viron tulee pyrkiä saamaan korkean inflaationsa kuriin päästäkseen mukaan euroalueen yhteiseen valuuttaan. Seuraava EMU:n liittymisen mahdollisuus pyritään ajoittamaan vuodelle 2008.

Koko Viron itsenäisyyden ajan sen suurin taloudellinen ongelma on ollut vaihtotaseen alijäämäisyys. Kauppatase on pysynyt Virolle voimakkaasti alijäämäisenä, palvelutaseen ylijäämäisyyden paikatessa tilannetta. Palvelutase on ollut ylijäämäinen voimakkaan matkailun vuoksi. Vaihtotaseen alijäämää on saatu tähän asti paikattua

---

<sup>17</sup> Järvinen 2005, 29

<sup>18</sup> Järvinen 2005, 30-32



ulkomaisten suorien sijoitusten avulla, mutta jos ulkomaiset investoinnit vähenevät merkittävästi on Virolla käsissään ongelma. Maa joutuu ottamaan ulkomaista velkaa paikatakseen alijäämäistä vaihtotasetta. Inflaatio on pysynyt kurissa hyvin koko 2000-luvun alkupuolen. Vakaana pysynyt valuutta on alentanut korkotasoa ja parantanut talouden uskottavuutta entisestään.<sup>19</sup>

### 2.3 Viro liiketoimintaympäristönä

Tampereen Kauppakamarin ja Tampereen yliopiston liiketaloudellisen tutkimuskeskuksen (2000) toteuttamassa tutkimuksessa haastatellut pirkanmaalaisten yritysten edustajat pitivät Baltian maiden liiketoimintaympäristöjä hyvin erilaisina suomalaisen yritys ympäristöön verrattuna. Baltian maissa toimimiseen liittyviä riskejä pidettiin kuitenkin huomattavasti pienempinä kuin toimittaessa Venäjällä. Paikallisia toimintatapoja ja niistä syntyneitä ongelmatilanteita ei pidetty niin suurina, että ne olisivat uhanneet liiketoiminnan jatkamista. Virossakin yritystoimintaa haittaa kuitenkin vanhat perinteet, käytännöt ja asenteet, joiden haastatellut epäilivät kestävän vielä pitkään. Merkittävimpinä yritystoimintaa häiritsevinä tekijöinä pidettiin tutkimuksessa yritystoimintaa koskevan lainsäädännön nopeaa muutostahtia, lakien toimeenpanon vaihtelevuutta ja lain kirjaimen noudattamattomuutta sekä laajamittaista byrokratiaa. Suomalaisten yritysten keskeisinä kilpailutekijöinä haastatellut pitivät tuotteiden korkean laadun ohella hyvää asiakaspalvelua. Ulkomaisten yritysten nähtiin kykenevän erottuvan edukseen paikallisista yrityksistä hyvän asiakaspalvelun avulla, sillä monet paikalliset yritykset vasta opettelevat asiakaslähtöistä palvelukulttuuria.<sup>20</sup>

Suomalaiset yritykset kokevat Viron edullisen yritysverotusjärjestelmän positiiviseksi asiaksi, mutta se ei kuitenkaan ole ollut päällimmäinen motiivi yritystoiminnan harjoittamiseen Virossa. Yritykset ovat todella yksimielisiä siitä, että Viron verojärjestelmä suosii nimenomaan Virossa paikan päällä toimivia yrityksiä.

---

<sup>19</sup> Pirilä 2002, 28

<sup>20</sup> Puola ja Baltian maat pirkanmaalaisten pk-yritysten liiketoiminta-alueina 2000, 65

<sup>21</sup> <http://hkkk.fi/>, 61

Ulkomaisille yrityksille, jotka kotiuttavat voittonsa muualle kuin Viroon, ei verotusjärjestelmä ole merkittävästi Suomen tasoa alhaisempi.<sup>21</sup>

Viro valmistautui tulevaan EU-jäsenyyteen huolella ja maan elinkeinoelämä sopeutti toimintamallejaan pikku hiljaa jo ennen virallista jäsenyyttä. Näin ollen jäsenyyden astuttua voimaan, ei liiketoimintaympäristössä tapahtunut merkittäviä muutoksia. Eniten jäsenyyden voimaan astuminen 2004 näkyi monen suomalaisen tavaraliikennettä Viron läpi harjoittavien yritysten ja alihankintaa tai tuotantotoimintaa Virossa harjoittavien yritysten liiketoimintojen helpottumisessa. Tyypillisimmillään Viron EU-jäsenyyden koetaan vaikuttaneen Viron liiketoimintaympäristöön vakauttavasti ja tuoneen mukanaan jatkuvuutta. Jäsenyyden uskotaan lopettavan puheet Virossa ennalta arvaamattomana maana lopullisesti, kun paikalliset toimijat eivät voi enää muuttaa käytäntöjä oman tahtonsa mukaan. Ennen Viron EU-jäsenyyttä äkilliset suunnanmuutokset eivät silloinkaan olleet kovin olennaisia, mutta jäsenyys on lisännyt maan uskottavuutta ja vakautumista.<sup>22</sup>

World Economic Forumin tekemän tutkimuksen mukaan Viro on vuonna 2004 liittyneistä EU:n uusista jäsenmaista kilpailukykyisin. Viro on kilpailukykyisyydessään ohittanut jopa 4 EU:n vanhaa eteläistä jäsenmaata. Avoin markkinatalous, tietoyhteiskunnan ja rahoitussektorin kehitys sekä positiivinen yrityskulttuuri ovat olleet Viron vahvuutena. Parannettavaa Virolla on tutkimuksen mukaan työvoiman osaamistasossa, teollisuuden rakenteissa ja siinä, että julkisen sektorin palkkakehitys on nopeampaa kuin tuottavuuden kasvu.<sup>23</sup>

### **2.3.1 Yritysten väliset suhteet**

Viron liike-elämässä henkilökohtaisilla suhteilla on suuri merkitys. Suhteet ovat tärkeitä erityisesti liiketoimintoja käynnistettäessä ja yritysverkostoja luotaessa. Henkilökohtaisten suhteiden avulla on mahdollista saada helpommin työntekijöitä sekä asiakkaita. Eri toimialoilla suhteilla on eritasoinen merkitys, mutta erityisesti niillä on

---

<sup>22</sup> <http://hkkk.fi/>, 73

<sup>23</sup> Järvinen 2005, 37

merkitystä palveluliiketoiminnassa ja b-to-b-liiketoiminnassa (business-to-business). Virossa suhteilla on korostuneempi merkitys kuin Suomessa. Suhteiden luominen vie aikaa ja paikallinen partneri on tärkeä oven avaaja suomalaiselle yritykselle. Erityisesti liiketoimintaa aloitettaessa paikallisista partnereista on hyötyä, koska he tuntevat maan tavat ja käytännöt. Myöhemmin suhteet voivat helpottaa ja nopeuttaa toimimista, mutta päätöksentekoon suhteilla ei kuitenkaan ole välttämättä vaikutusta.<sup>24</sup> Liike-elämässä niin yritysten välisillä verkostoilla kuin henkilökohtaisilla suhteillakin on merkitystä, mutta Viron kaltaisessa pienessä liiketoimintaympäristössä suhteet ovat saaneet korostuneen merkityksen. Oma vaikutuksensa on ollut sosialismin perimälläkin, mutta suhteilla ei kuitenkaan enää ole niin suurta merkitystä kuin neuvostoaikana.

Suomen ja Viron maantieteellinen läheisyys luovat hyvät edellytykset liikesuhteiden solmimiseen. Erityisesti Tallinnassa ymmärretään suomen kieltä ja puhutaankin ainakin osittain suomea. Nuorempi sukupolvi hallitsee hyvin englannin kielen. Liikeneuvotteluissa tulee muistaa käyttää teitittelyä ainakin aluksi, sinunkaupat tehdään Viron yritystapakulttuurissa erikseen. Pukeutuminen on Virossa muodollisempaa kuin Suomessa, syntymäpäivät muistetaan myös työpaikalla, mutta yrityksissä ei ole tapana antaa joululahjoja. Joulukortilla muistaminen riittää. Virolaiset ovat ottaneet mallia moniin yritystapoihinsa Saksasta, kuten esittäytymiseen, puhutteluun ja kohteliaisuuksien käyttöön. Virolaiset liikekumppanit ovat pääsääntöisesti luotettavia, mutta tehdessä liiketoimia pienempien yritysten kanssa, on syytä varautua maksuviivästyksiin.<sup>25</sup>

### **2.3.2 Viro markkina-alueena**

Euroopan unionin jäsenyysneuvottelut kannustivat Viroa luomaan kestävän pohjan maan yritys-elämälle ja samalla maasta pyrittiin luomaan mahdollisimman houkutteleva kohde ulkomaisille investoinneille. Viron vakinaistumisen, vähemmän riskejä sisältävänä liiketoiminta-alueena, voidaan nähdä alkaneen EU-jäsenyysneuvotteluiden myötä. Virosta tuli EU:n jäsen 1.5.2004. Liiketoimintaympäristössä ei kuitenkaan

---

<sup>24</sup> <http://hkkk.fi/>, 83-85

<sup>25</sup> [www.finpro.fi](http://www.finpro.fi) 2007b

tuolloin tapahtunut enää mitään dramaattista muutosta, sillä muutokset lainsäädäntöön ja muut reformit oli tehty jo jäsenyyteen valmistavan kehitystyön aikana.<sup>26</sup> Viro on ollut kiinnostava ja monille yrityksille houkutteleva markkina-alue jo siitä lähtien, kun Virosta tuli itsenäinen Neuvostoliiton vallan alta. EU:n myötä Viro on kuitenkin saavuttanut uskottavamman ja vähemmän yllättäviä riskejä sisältävän markkina-alueen maineen vasta jäsenyysneuvottelujen alettua.

Monet suomalaisyritykset ovat aloittaneet liiketoimintoja Virossa nopeasti 1990-luvun suurten murrosten jälkeen. Yrityksiä ovat houkuttelleet ennen kaikkea yritystoimintaan kannustava lainsäädäntö ja edulliset tuotantopanokset. Viron EU-jäsenyyden myötä suomalaisten suhtautuminen uuteen jäsenmaahan on muuttunut. Nykyään Viron toiminnot kytketään yhä useammin osaksi Baltian kotimarkkina-strategiaa, eli suomalaisyritykset pitävät Baltian markkinoita yhä enemmän osana niiden kotimarkkinoita. Kotimarkkina-alue määritellään sen maan markkinoiksi, missä hyödyke on tuotettu. EU:n käyttämän määritelmän mukaan koko Euroopan unionin alue muodostaa yhteismarkkina-alueen. EU:n mukaan koko Eurooppaa voidaan pitää kaikkien unionin jäsenmaiden kotimarkkina-alueena. Todellisuudessa yritykset pitävät Eurooppaa potentiaalisena liiketoiminnoilleen, mutta eivät koe koko unionin aluetta kotimarkkinoikseen.<sup>27</sup>

Virolainen osaaminen kiinnostaa toimialasta riippuen myös mahdollisena ponnahduslautana Venäjälle. Joskin toistaiseksi Viron potentiaali ponnahduslautana Venäjän viennille ei näytä realisoituneen. Suomalaisten yritysten kokemusten perusteella virolainen liiketoimintakulttuuri on länsimaistunut nopeimmin uusista Baltian maista, mutta sosialismin perimä ja virolaisen markkinatalouden erityispiirteet värittävät yhä paikallista yrityskulttuuria. EU-yhteistyön tiivistyessä Viron odotetaan tinkivän verohoukutuksistaan, mutta virolaiset ovat asiasta vahvasti eri mieltä. Viron oletetaan säilyvän erilaisena markkina-alueena Euroopassa vielä pitkään.<sup>28</sup> Tällä hetkellä Virossa ajetaan yhä alempaa verotusta, joten EU:n pyrkimykset veronalennusten hidastamiseen eivät ole toistaiseksi vaikuttaneet valtion käytännön toimiin.

---

<sup>26</sup> <http://hkkk.fi/>, 70; Kosonen – Tani 2006, 1

<sup>27</sup> <http://hkkk.fi/>, 70; Kosonen – Tani 2006, 1

<sup>28</sup> <http://hkkk.fi/>, iii-iv

Suomelle Itä-Euroopan maiden siirtyminen kohti toimivaa markkinataloutta on merkinnyt uusien lähimarkkina-alueiden avautumista. Viron markkinoilla suomalaisilla yrityksillä on ollut jo usean vuoden ajan vahva jalansija. Viron markkinoiden talouskehitys on ollut useiden vuosien ajan vakaata. Lainsäädännön harmonisointi EU-maiden kanssa on muuttamassa Viron liiketoimintaympäristöä ennalta arvattavampaan suuntaan ulkomaisille yrityksille ja ylipäätään yritystoiminnan harjoittamiselle. Lainsäädännön toimeenpanossa on kuitenkin vielä paljon parannettavaa. Suomalaiset pk-yritykset harjoittavat Viroon ja muihin Baltian maihin enimmäkseen suoraa vientikauppaa, mutta osa yrityksistä on uskaltanut riskeistä huolimatta etabloitua markkinoille myös oman yrityksen tai yhteisyrityksen kautta.<sup>29</sup>

Suomalaisyritysten motiivit siirtyä Viron markkinoille ovat liittyneet joko Viron markkinapotentiaaliin, edullisten tuotantokustannusten hyödyntämiseen, Viron maantieteelliseen läheisyyteen Suomeen nähden, kulttuuriseen läheisyyteen tai edulliseen yritysverotukseen. Markkinapotentiaalia ovat hyödyntäneet ensisijaisesti vähittäiskaupan ja elintarvikealan yritykset. Edulliset tuotantokustannukset sen sijaan ovat houkuttelleet ensisijaisesti tuotannollista toimintaa harjoittavia yrityksiä. Maantieteellinen läheisyys auttaa Viron toimintojen koordinoitua Suomesta käsin ja logistinen yhteys on ollut helposti järjestettävissä. Kulttuurisista syistä kielellinen samankaltaisuus on ollut merkittävä kannustin Viron toiminnoille. Viron edullinen yritysverotus houkuttelee niin suomalaisia, mutta myös muita EU:n vanhoja jäsenmaita.<sup>30</sup> Asiantuntijayrityksiä hyödyttäviä etuja ovat lähinnä edullinen yritysverotus, maantieteellinen läheisyys sekä kulttuurin yhteys. Viro on lisäksi erinomainen kokeilualusta harjoitella kansainvälistymistä.

Viron työmarkkinat ovat joustavammat kuin vanhoissa EU maissa. Myös palkkapolitiikka on Virossa liberaalia. Valtio pyrkii puuttumaan mahdollisimman vähän yrityssektorin toimintaan, se sääntelee vain minimipalkkaa ja työlainsäädännön perusvelvoitteita. Viron palkkataso nousee vauhdilla, mutta se ei saavuta Suomen palkkatasoa vielä moniin vuosiin, vaikka Viron palkat nousisivat jopa 4 prosenttia enemmän vuodessa kuin Suomessa. Vuosina 2002-2004 palkkataso nousi yhteensä 37

---

<sup>29</sup> Puola ja Baltian maat pirkanmaalaisten pk-yritysten liiketoiminta-alueina 2000, 6

<sup>30</sup> <http://hkkk.fi/>, 58

prosenttia, joka on selvästi Suomea nopeampaa. Vastaavasti vuosina 2000-2003 Viron palkkakustannukset nousivat keskimäärin 11 prosenttia vuodessa. Hinnat eivät ole nousseet palkkojen mukana, joten ostovoima on lisääntynyt. Tulevina vuosina palkkojen ennustetaan nousevan eniten julkisilla aloilla, kaupan, rakennustoiminnan ja hotellitoiminnan parissa. Inflaation voimistuminen ja yksityisten yritysten haluttomuus palkkojen korotukseen hidastavat palkkojen kehitystä eniten.<sup>31</sup>

### **2.3.3 Suomalaiset asiantuntijayritykset Virossa**

Baltian yhteensä 8 miljoonan kuluttajan markkinat eivät ole vielä kovin suuret. Kysyntä alueella on yhä rajallista, mutta pääosin kuitenkin nousujohteista. Teollinen modernisaatio ja huomion kiinnittäminen ympäristövaikutuksiin merkitsevät markkinoiden kasvua useilla toimialoilla ja sektoreilla.<sup>32</sup> Suomalaisia palveluntarjoavia on Virossa sekä yrityspalveluissa että yksityisille suunnattujen palveluiden parissa. Suomalaisten asiakkaidensa perässä menneet asiantuntijayritykset ovat olleet ensimmäisinä laajentamassa liiketoimintojaan Viroon. Baltian maiden itsenäistymisen jälkeen ei maissa ollut länsimaisia standardeja täyttäviä palveluyrityksiä kuten kirjanpito-, ja asianajotoimistoja, pankkeja tai muita asiantuntijuutta vaativia palveluiden muotoja. Ajan myötä suomalaisyritysten asiakaskunta on laajentunut myös paikallisiin toimijoihin, koska suomalaista osaamista on arvostettu myös paikallisten parissa.<sup>33</sup>

Asiantuntijayrityksille ja muille palveluyrityksille suurimpia motiiveja Viron toimintojen aloittamiseen ovat olleet suomalaisten asiakasyritysten seuraaminen ja pyrkimys palvella niitä hyvällä asiantuntemuksella myös Virossa. Suomalaiset yritykset ovat kannustaneet suomalaisia palveluyrityksiä tarjoamaan heille palveluja myös Virossa. Toiveena on usein saada samanlaista palvelua myös ulkomailla asioimalla tutun ja luotettavan palveluntarjoajan kanssa. Asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset ovat kehittäneet liiketoimintojaan myös niin, että Suomeen kansainvälistyneet virolaisyrietykset saavat heidän palvelujaan niin Suomessa kuin

---

<sup>31</sup> Järvinen 2005, 43-45

<sup>32</sup> Puola ja Baltian maat pirkanmaalaisten pk-yritysten liiketoiminta-alueina 2000, 40

<sup>33</sup> Kosonen – Tani 2006, 20

Virossa. Suomalaisille rahoituslaitoksille liiketoimintojen aloittaminen Virossa on merkinnyt suuremman maariskin hyväksymistä, mutta toisaalta asiakaskunnan kasvu on mahdollistanut organisaation kasvun. Perinteisiä pankkien kansainvälistymisstrategioita Vieroon ovat olleet Suomen pääkonttorin alaisen sivukonttorin perustaminen, maassa jo toimivan pankin ostaminen tai kumppanuussopimuksen solmiminen vahvan paikallisen toimijan kanssa.<sup>34</sup> Pankki- ja rahoituspalveluiden asiakaskunnan kasvua Virossa selittää osittain palkkojen maksamisen siirtyminen viralliselle tasolle, eli nykyään virolaiset käyvät virallisesti töissä aiemman kirjekuoripalkka-käytännön sijaan. Muissa Baltian maissa pimeiden palkkojen maksaminen on yhä ongelmana.<sup>35</sup>

### **2.3.4 Viron liiketoimintaympäristön erityispiirteitä**

EU:n uusilla Baltian jäsenmailla on suhteellinen etu sekä Pohjois- että Etelä-Eurooppaan verrattuna pääomaintensiivisillä, vähän koulutettua työvoimaa käyttävillä aloilla. Taloudellinen integraatio on kuitenkin Virossa muiden Baltian maiden ohella voimakasta ja integraatio johtaa siihen, että tuotantorakenteet monipuolistuvat maassa. Toisaalta kilpailun kiristymisen ja suurtuotannon edut taas johtavat tuotannon keskittymiseen yhä suurempiin tuotantolaitoksiin ja yhä harvempiin yrityksiin.<sup>36</sup> Virossa on edelleen saatavilla halpatyövoimaa teolliseen työhön, mutta tuotantolaitokset ovat siirtyneet Pohjois-Virosta edullisemmille alueille. Maa jakautuu yhä enenevässä määrin rikkaaseen Pohjois-Viroon ja muihin heikommin pärjääviin alueisiin.

Työn kysyntä ja tarjonta eivät Virossa täysin kohtaa. Virossa työnhakijat ovat pitkälti jakautuneet kahtia, niihin joilla on korkeakoulutus ja pelkän peruskoulun käyneisiin. Ammattitaitoisia osaajia on helpompi löytää kuin suorittavan työn tekijöitä, vuonna 2005 työttömien osuus oli koko työvoimasta 7,9%. Lähes puolet työttömistä ovat pitkäaikaistyöttömiä eli olleet työttöminä yli vuoden ajan. Yritykset joutuvat kouluttamaan uudet työntekijänsä ja koulutetun työvoiman saanti on jo nyt ongelmallista Virossa. Työntekijöiden kouluttaminen ennen töiden aloittamista tai niiden ohessa nostaa työnantajan epäsuoria kustannuksia. Riskinä työnantajalla on se, että koulutettu työntekijä vaihtaa työnantajaa koulutusjakson jälkeen tai muutaman

---

<sup>34</sup> <http://hkkk.fi/>, 61,65

<sup>35</sup> Kosonen – Tani 2006, 20-21

<sup>36</sup> Kaitila – Widgrén 1998, 18

vuoden sisällä. Näin ollen työnantajien tulee Virossa pyrkiä sitouttamaan työntekijänsä palkan lisäksi myös muilla elementeillä, esimerkiksi urasuunnittelun, työsuhde-etujen tai laajemman koulutuksen avulla.<sup>37</sup> Kouluttamattomien osuus Viron työllisistä on laskenut jatkuvasti 90-luvulta lähtien ja ammattikoulutettujen osuus puolestaan noussut. Keskipitkällä aikavälillä Viroon arvioidaan tulevan ylitarjontaa yhteiskuntatieteellisen ja humanistisen koulutuksen saaneista, puutetta sen sijaan tulisi olemaan teollisuuden ja palvelualojen korkeasti koulutetuista osaajista. Perusliiketaloudellisen tuntemuksen omaavista on myös pulaa.<sup>38</sup> Työvoiman saanti on erilaista maan eri osissa, toisilla alueilla korkeakoulutettuja on helpompi saada ja toisilla taas suurin osa työnhakijoista omaa ainoastaan peruskoulutuksen.

Viron hallintokoneistossa on edelleen ongelmia. Maan virkamieskoneiston nähdään hoitavan tehtäviään puolueettomasti ja poliittisesti neutraalisti, mutta erilaisten toimintatapojen nykyaikaistaminen on ollut varsin hidasta. Hallinto kaipaa osaavaa henkilöstöä, nykytilanteessa valtion palkat ovat alhaiset ja henkilöstön vaihtuvuus suurta.<sup>39</sup>

## 2.4 Viron tulevaisuus

Viro on ollut tätä tutkimusta tehtäessä Euroopan unionin jäsen kolmisen vuotta. Viron haasteina tulevaisuudessa tulee olemaan säilyminen nopean talouskasvun maana ja julkisen sektorin paineiden pitäminen kurissa. Julkiselle sektorille aiheutuu rahoituspaineita johtuen alhaisesta verotuksesta. Viron infrastruktuurin kehittäminen on kesken ja terveydenhuolto kaipaa uudistuksia. Viron aluepolitiikassa ei ole onnistuttu kovin hyvin, sillä maa on yhä enemmän jakautunut Länsi- ja Itä-Viroksi. Länsi-Viro kasvaa kun taas Itä-Virossa ongelmat kasvavat. Euroopan unionin jäsenyys kasvattaa jäsenvaltion paikallishallinnon menoja ja Virolle aiheutuu kuluja myös EU:n- ja sotilasliitto Naton jäsenyyksistä. EU jäsenyys tarjoaa pienelle valtiolle myös etuja, sillä Viro voi hakea rahoitusta unionin politiikoissa toteutettaviin toimiin ja ohjelmiin mm. EU-rahastoista ja koheesiorahastoista. Viro tulee olemaan vielä ainakin hetken aikaa unionissa EU tukien nettosaaja. Tukien saannin kääntöpuolena on se, että tukien

---

<sup>37</sup> Järvinen 2005, 20-21

<sup>38</sup> Kaitila – Widgrén 1998, 118

<sup>39</sup> Pirilä 2002, 28



saaminen edellyttää myös kansallista rahoituspanostusta hankkeisiin. Jotta Viro kykenee myös jatkossa varmistamaan tukien saannin EU:lta, on sen kehitettävä tukien hallinnointia. Tukien hakeminen ja hallinnointi on virkamiesten tehtävänä ja näin ollen ympäri Viroa tulisi niin julkis- kuin paikallishallinnossakin olla EU-asioita hoitamaan kykeneviä virkamiehiä. Tällä hetkellä Viron virkamieskunta on pieni ja maan tulisikin löytää jo nyt tiukasta valtion budjetista varoja myös virkamiesten palkkaamiseen.<sup>40</sup>

Viron tavoitteena unionissa on muuttua ”uuden” jäsenmaan sijaan mahdollisimman pian jäsenmaaksi. Schengenin sopimukseen liittyminen sekä talous- ja rahaliitto EMU:n jäsenyyksiin pyritään mahdollisimman nopealla aikataululla. Schengenin sopimus säätelee ihmisten liikkuvuutta rajojen yli sopijamaiden välillä. Sopimukseen kuuluu 26 eurooppalaista maata: Norja, Islanti, Sveitsi ja kaikki Euroopan unionin maat, paitsi Yhdistynyt kuningaskunta ja Irlanti. Sopimusta soveltavat valtiot muodostavat ns. Schengen-alueen, jolla on yhteinen rajavalvonta ja jonka sisällä ihmisten liikkuminen tapahtuu ilman järjestelmällisiä tarkastuksia. Näiden valtioiden myöntävät viisumit ovat voimassa koko Schengen-alueella.<sup>41</sup> Lisäksi Viro pyrkii saavuttamaan EU:n keskimääräisen elintason muuttamalla nettosaajasta nettomaksajaksi. Valtiojohdon tavoitteena on unionin ja muiden foorumien avulla saada Viron ääni kuuluviin kansainvälisissä prosesseissa.<sup>42</sup>

Tulevaisuuden kannalta olennaista Virossa tulee olemaan saada työttömyysprosentti alas, joko kouluttamalla työtöntä työvoimaa tai luomalla pitkäaikaistyöttömille sopivia suorittavia töitä. Alueellisen eriarvoisuuden ratkaiseminen on tärkeää, ettei Viro jakaudu sosiaaliluokiltaan täysin erilaisiin alueisiin. Myös tuloerojen kasvun saaminen kuriin heijastuu koko yhteiskuntaan, jos tuloerot kasvavat myös esimerkiksi rikollisuus ja julkisen puolen menot kasvavat.

#### **2.4.1 EMU-jäsenyys**

Viro kytki valuuttansa Euroopan yhtenäiseen valuuttajärjestelmään ERM II:seen kesäkuussa 2004. ERM II jälkeen kriteerien täytyttyä valtio voi siirtyä euron käyttöön

---

<sup>40</sup> Järvinen 2005, 37-38

<sup>41</sup> [http://fi.wikipedia.org/wiki/Schengenin\\_sopimus](http://fi.wikipedia.org/wiki/Schengenin_sopimus) 10.4.2007

<sup>42</sup> Järvinen 2005, 58

ottamiseen. Euroopan talous- ja rahaliitto EMU:n jäsenyyden edellytyksenä on, että täysjäsenyyteen pyrkivä valtio kykenee pitämään ERM II:seen siirtymisen jälkeen kahden vuoden ajan vaihtokurssinsa +/- 15 prosentin vaihteluvälillä suhteessa euroon. Lisäksi maan tulee täyttää Maastrichtin sopimuksen kriteerit korkojen, inflaation, julkisen sektorin velan ja budjettivajeen osalta. Jäsenvaltion inflaation tulee olla matala, maksimissaan 1,5 prosenttiyksikköä yli kolmen inflaation suhteen parhaiten suoriutuneen jäsenvaltion inflaatiouuhtelin. Korkotason on myös oltava matala, enintään 2 prosenttiyksikköä yli kolmen inflaation suhteen parhaiten suoriutuneen maan korkotason. Jäsenvaltiolla ei saa olla ylisuurta julkisen talouden alijäämää, mikä tarkoittaa luvuissa että budjettialijäämä saa olla enintään 3 prosenttia ja julkinen velka enintään 60 prosenttia BKT:sta. Liittyminen ERM II:seen ei muuttanut käytännössä Viron valuuttakurssia, sillä Viron kruunu oli on ollut sidottuna euroon samalla kurssilla jo vuodesta 1998.<sup>43</sup>

Viro kykeni täyttämään Maastrichtin sopimuksen kriteerit EMU:n liittymiseksi vuosina 2004-2005, mutta 2006 alkaen Viron inflaatio on ollut liian korkealla tasolla. Helmikuussa 2006 Viron inflaatioaste oli 4,2 %, kun korkein Maastrichtin sopimuksen mukainen inflaatioaste olisi tuona aikana saanut olla 2,6%. Pääsyyt inflaation korkeuteen löytyvät nousevassa öljyn ja muiden energialähteiden hinnoissa. Energiahintojen nousulla on vaikutusta myös kuluttajahintoihin. Viron seuraavana toiveena on päästä EMU:n jäseneksi 2008, mutta se tarkoittaa inflaation kurissa pitämistä vuonna 2007.<sup>44</sup>

EMU jäsenyys ja euron käyttöönotto nähdään Virossa luonnollisena jatkeena maan talous- ja rahapolitiikalle. Valuuttakatejärjestelmällä, jolla Viron valuutan ulkoinen arvo on sidottuna euroon, on ollut pienelle ja avoimelle taloudelle tärkeä merkitys. Ilman valuuttakatejärjestelmää valuuttakurssien muutoksilla voisi olla suuria vaikutuksia pienen maan talouteen.<sup>45</sup> Viron EMU jäsenyys vahvistaisi kestäväää sekä tasapainoista talouskasvua pitkällä tähtäimellä. Virossa toivottiin maan pystyvän ottamaan euron käyttöön jo vuoden 2007 alusta, mutta toistaiseksi kaikki Maastrichtin

---

<sup>43</sup> Järvinen 2005, 38-39

<sup>44</sup> Country profile 2006

<sup>45</sup> Järvinen 2005, 39

<sup>46</sup> Kosonen – Tani 2006, 3

kriteerit eivät ole vielä täyttyneet ja maan täydellinen EMU jäsenyys on viivästynyt. Seuraavana tavoitteena on liittää Viro EMU:n täysjäseneksi vuonna 2008.

## **2.5 Viroon kansainvälistynyt asiantuntijayritys**

Yhä useammalle yritykselle kansainvälistymispäätös tulee lähes pakolliseksi haluttaessa lisätä myyntiä ja parantaa yrityksen tulosta. Kansainvälistyminen tapahtuu usein lähialueille, kuten Suomen näkökulmasta Viroon. Maantieteellinen läheisyys tuo tiettyjä etuja, kuten että liiketoimintoja on helppo hoitaa jatkossakin kotimaasta käsin vaikka myyntiä tapahtuu myös naapurivaltioissa. Yrityksiä ulkomaille painostavia tekijöitä ovat esimerkiksi kotimarkkinoiden ahtaus ja kotimaassa saavutettu vahva markkina-asema. Kasvua ei tietyn markkina-osuuden jälkeen ole enää kotimaassa saavutettavissa kohtuullisin kustannuksin.<sup>46</sup>

Yrityksen kansainvälistymispäätöksen taustalla on yleensä useita eri syitä. Kansainvälistyneet yritykset pyrkivät kuitenkin aina saavuttamaan suurempia tuloja pitkällä tähtäyksellä laajentumistoimintojensa kautta. Kansainvälistyminen on aina yritykselle riskipitoinen hanke. Kotimaan liiketoimintojen pitää kuitenkin olla niin tuottoisia, että ulkomaisessa kohteessa toteutettavat liiketoimet eivät häiritse kotimaan toimintojen tulovirtaa. Yrityksen tulojen tulee kotimaassa olla niin vakaalla pohjalla, että ulkomaisten toimintojen todennäköisesti alussa tuottavat tappiot voidaan kompensoida kotimaan toimintojen varoista. Yritystä on vaikea saada heti alusta lähtien kannattavaksi ulkomailla, useimmiten positiivisen kassavirran aikaansaaminen vie aikaa kuukausista useisiin vuosiin. Kansainvälistyvällä yrityksellä tulee olla kyky huolehtia oman tietonsa ja taitonsa siirtämisestä kohdealueelle ja taitoa myös sopeuttaa oma liiketoimintansa kannattavalle pohjalle kohdemaassa.<sup>47</sup> Tässä tutkimuksessa tarkastellaan asiantuntijayrityksiä, jotka ovat jo siirtäneet liiketoimintonsa Viroon. Näin ollen erilaisten kansainvälistymisstrategioiden tarkastelu ei ole tarpeen. Yritysten kansainvälistymistä edistäviä tekijöitä on kuitenkin hyvä tarkastella, jotta saadaan kuvaa siitä, miksi asiantuntijayritys on päättänyt kansainvälistyä.

---

<sup>47</sup> Laurila 1982, 15-16

Kansainvälistymiselle on olemassa erilaisia perusteita, jotka vaikuttavat yrityksen päätöksiin kansainvälistyä. Kotimaiset painetekijät kuten kotimarkkinoiden ahtaus, avoimuus tai tarve hyödyntää omaperäistä tuoteidea ulkomailla tarjoavat vaihtoehdon yrityksen monimuotoistumiselle. Kotimaisten painetekijöiden lisäksi yrityksellä voi olla myös ulkomaisia imutekijöitä kansainvälistymiseen, kuten esimerkiksi Viron houkuttelevat kasvumarkkinat ja Viron markkinoiden kautta hyödynnettävät logistiset edut. Asiantuntijayritys tarjoaa palveluita paikallisesti, joten logistiset edut eivät ole ulkomaisissa imutekijöissä merkittävimpiä asiantuntijayritykselle. Kansainvälistymisen syyksi yritykset mainitsevat usein kasvuvaikutuksen, jonka avulla yritys voi tuottaa enemmän ja edullisemmin uudessa kohdemaassa. Yritykset olettavat kansainvälistymisen myös lisäävän toiminnan jatkuvuutta, esimerkiksi niin, että yritys kykenee jakamaan riskejään pidemmällä aikavälillä ja yrityksen lamansietokyky paranee. Riskin jakautuminen johtuu siitä, että yrityksen toimiessa useamman maan markkinoilla se ei enää ole riippuvainen yksien markkinoiden heilahteluista. Kannattavuusvaikutus kansainvälistymisestä johtuu siitä, että yrityksen odottavat kannattavuuden parantuvan pitkällä aikavälillä liiketoiminnan kasvun myötä.<sup>48</sup>

### **3 ASiantuntijayritys JA Riskienhallinta**

Riskienhallinta on sellaisten riskejä koskevien päätösten tekemistä ja toimeenpanoa, jotka perustuvat riskien arvioimiseen ja laskemiseen<sup>49</sup>. Pääpiirteiltään yrityksen riskienhallinta on samansisältöistä yrityksen koosta riippumatta. Pk-yritysten riskinkantokyky on kuitenkin pienempi verrattuna suuryrityksiin. Suurissa yhtiöissä on varaa palkata riskienhallintaan vastuuhenkilö, kun taas pienemmissä yrityksissä riskienhallinta on hyvin pitkälle johdon käsissä. Pienissä yrityksissä riskienhallinta ei saa samanlaista huomiota kuin suuryrityksissä, mutta pienille yritykselle toimiva riskienhallinta on aivan yhtä tärkeää kuin isommille organisaatioille.

Yrityksen riskienhallinta on kokonaisvaltainen ja jatkuvasti päivitystä kaipaava prosessi, johon tulee osallistaa ihmisiä ympäri organisaatiota. Riskien kartoittaminen

---

<sup>48</sup> Laurila 1982, 21

<sup>49</sup> Juvonen – Korhonen – Ojala – Salonen – Vuori 2005, 17

vaatii aikaa ja voimavaroja, mutta ilman riskienhallintaa yritys ei voi olettaa toimivansa pitkällä aikavälillä tuottavasti. Riskienhallinta auttaa suojaamaan yrityksen toimintaa ja tulosta. Se on systemaattinen keino käyttää yrityksen fyysisiä, taloudellisia ja henkisiä voimavaroja estämään vahingon sattuminen tai minimoimaan sen seurannaisvaikutukset yritykselle.<sup>50</sup> Riskienhallintaa tulee tarkastella yrityksen strategisina kysymyksinä. Tässä luvussa käsitellään riskienhallintaa yleisesti, lisäksi keskitytään myös operatiivisten ja liikeriskien riskilajeihin.

Riskienhallinnan apuvälineinä voivat toimia tässä luvussa tarkasteltavat SWOT-analyysi sekä skenaarioanalyysi. Menetelmiä on hyvä käyttää yhdessä kattavan analyysin aikaan saamiseksi. SWOT-analyysissa kartoitetaan yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysin avulla yritykselle voi paljastua sitä sisäisesti uhkaavia riskejä, joihin ei ole aiemmin kiinnitetty huomiota. Skenaarioanalyysi on strateginen työväline, jonka avulla pystytään varautumaan erityisesti ulkoisesta liiketoimintaympäristöstä yritystä uhkaaviin riskeihin. Analyysin tarkoituksena on pyrkiä kartoittamaan tulevaisuudessa yritystä uhkaavia riskejä erilaisten skenaarioiden avulla. Skenaarioanalyysiä voidaan käyttää myös sisäisten riskien tarkasteluun. Tässä tutkimuksessa tarkasteltavat riskit liittyen lainsäädännön muutoksiin ja verotuksen riskeihin ovat kuitenkin yrityksen ulkopuolelta tulevia yhteiskunnallisia muutoksia, joihin yrityksellä on hyvin vähän vaikutusvaltaa. Skenaarioanalyysi on enemmänkin ennustamista kuin tiedettä, mutta ilman riskiskenaarioita yritys ei kykene varautumaan tulevaan.

### **3.1 Asiantuntijayritys**

Asiantuntijapalvelut ovat hyötyä tuottavia vaihdon välineitä, jotka perustuvat erikoisosaamiseen. Palvelujen perusominaisuuksina voidaan pitää niiden aineettomuutta, toiminto- ja prosessiluonnetta sekä tuotannon, markkinoinnin ja kulutuksen oleellista samanaikaisuutta. Nimenomaan erikoisosaaminen tekee palveluista asiantuntijapalveluja. Asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen erikoisosaamiseen liittyy usein asiakkaan ongelman ratkaisua, työ on luonteeltaan tietotyötä sekä suunnittelua ja henkistä prosessointia vaativaa. Erikoisosaamisen

---

<sup>50</sup> Juvonen, ym. 2005, 21

pohjatekijöinä ovat tieto, taito, luovuus ja jopa motivaatio. Asiantuntijapalveluista käytetään myös termiä tietointensiiviset palvelut.<sup>51</sup>

Palvelut erotetaan yleisesti neljän eri kriteerin mukaan tavaroista. Ensimmäkin palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelut ovat aineettomia, joten niiden ominaisuuksia on vaikea nähdä ennen niiden kulutusta. Jokainen palvelutapahtuma on hieman erilainen, joten palvelut ovat heterogeenisiä. Lisäksi palvelut ovat katoavaisia, sillä niitä ei voida varastoida tuottamisen ja kulutuksen samanaikaisuuden vuoksi. Palveluiden erityispiirteitä ovat lisäksi aiemmin jo mainittu palvelun tuoton ja kulutuksen samanaikaisuus, palvelujen sisältäminen toimintoja ennemmin kuin välineitä ja asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen ainakin jollain panoksella. Palveluita pidetään usein kirjallisuudessa yhtenäisenä heterogeenisenä joukkona, mutta asiantuntijapalvelut ovat yksi palveluihin kuuluva erityinen palveluiden alaryhmä. Myös Oravan (2005) mukaan asiantuntijapalveluiden olennaisena olemuksena on, että asiantuntijapalvelut ovat sellaisten pätevien henkilöiden toteuttamaa ongelmanratkaisua, joilla heidän koulutukseensa, kokemukseensa ja erityisosaamiseensa perustuen on olennaista tietoa.<sup>52</sup>

Asiantuntijapalvelut ovat yleensä kaikista vaikeimmin määriteltäviä ja aineettomimpia palveluita. Ne koostuvat suunnitelmista, ohjeista ja ideoista. Asiantuntijapalvelut ovat työsuorituksia, joista yleensä syntyy konkreettinen lopputulos. Esimerkiksi asianajajan työstä jää jäljelle oikeudellinen neuvo tai oikeuden päätös, arkkitehti tuottaa suunnitelmia tai rahoitusneuvojan työn tulos voi näkyä asiakkaan varallisuuden kasvuna tai menetyksenä. Asiantuntijoiden työhön sisältyy suuria riskejä työn tuloksen epäonnistumisesta; oikeudellinen neuvo voi johtaa syytöseen, arkkitehti voi suunnitella talon väärin tai rahoitusneuvojan neuvot saattavat johtaa asiakkaan perikatoon. Usein asiakkaan on mahdotonta ennalta arvioida asiantuntijapalveluiden laatua ja näin ollen hän joutuu tekemään ostopäätöksensä suuren epävarmuuden vallitessa.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Lehtinen – Niinimäki 2005, 9

<sup>52</sup> Orava 2005, 17

<sup>53</sup> Sipilä 1992, 17-18

Tässä pro gradu-tutkielmassa käsiteltävät asiantuntijayritykset tarjoavat puhtaita asiantuntijapalveluita, joihin ei sisälly tavaroita yhdistettynä palveluun. Tarkastelussa ovat asiantuntijayritykset, jotka tarjoavat tietointensiivisiä palveluita muille yrityksille (b-to-b) tai kuluttajille Virossa. Yrityksen kohderyhmän mukaan palvelut voidaan luokitella liike-elämän palveluihin (b-to-b) eli toisille yrityksille tarjottaviin palveluihin ja muihin palveluihin. Liike-elämän palveluista voidaan taas eritellä tietointensiiviset tai osaamisintensiiviset palvelut. Tietointensiivisillä palveluilla on joitakin tärkeitä ominaispiirteitä, kuten se, että tuotettu palvelu perustuu tietoon tai osaamiseen, palveluun liittyy ongelmanratkaisua tai konsultointia sekä se, että palvelu on asiakaslähtöistä ja vuorovaikutuksellista.<sup>54</sup>

### **3.2 Riskienhallinta**

Yleiskielessä riskillä tarkoitetaan vaaraa tai uhkaa. Riskiin liittyy kolme tekijää, joilla on vaikutusta siihen, miten riski koetaan. Kolme riskiin liittyvää tekijää ovat tapahtumaan liittyvä epävarmuus, tapahtumaan liittyvät odotukset ja tapahtuman laajuus sekä vakavuus. Jotta jotakin tapahtumaa voidaan nimittää riskiksi, siihen tulee liittyä epävarmuutta. Jos tapahtuman toteutuminen ja sen vaikutukset ovat tiedossa, ei tapahtumaa voida kutsua riskiksi, vaikka lopputulos olisi kielteinen. Tapahtumaan liittyvät odotukset vaikuttavat siihen, miten ihmiset kokevat riskin. Tapahtuman laajuudella ja vakavuudella on vaikutusta ihmisten kokemuksiin riskistä. Mitä suuremmat ovat panokset, sitä vakavampana riski koetaan.<sup>55</sup>

Riskienhallinta on perinteisesti ymmärretty prosessina, jonka avulla torjutaan yritystä uhkaavia riskejä ja minimoidaan niistä aiheutuvia menetyksiä. Riskienhallinnalle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Yksikään laki tai säädös ei määrittele riskienhallinnan toiminnallista sisältöä, mikä kuvaa hyvin riskienhallinnan olemusta ilman säädöspohjaisia ohjenuoria.<sup>56</sup> Riskienhallinta koostuu riskien arvioinnista ja laskemisesta. Yksinkertaistetusti riskienhallinnassa on kyse siitä, että tiedetään liiketoimintaan liittyvät riskit ja siksi osataan varautua niihin. Yrityksen riskinoton tulee olla hallittua tai muuten seuraukset voivat olla liiketoiminnan kannalta katastrofaaliset. Pk-yritysten riskienhallinta on erilaista kuin suurten yritysten, sillä

---

<sup>54</sup> Mankinen – Rouvinen – Väänänen - Ylä-Anttila 2003, 21

<sup>55</sup> Juvonen, ym. 2005, 7-8

pienissä yrityksissä ei ole välttämättä resursseja palkata erillistä riskienhallinnasta vastaavaa henkilöä. Pk-yritysten riskienhallinta on hyvin pitkälle johdon käsissä, pienimmissä yrityksissä pelkästään toimitusjohtajan vastuulla.

Yrityksen koosta riippumatta riskienhallintaan liittyviä päätöksiä tulee tarkastella strategisina kysymyksinä. Riskejä arvioidaan niiden vakavuuden ja todennäköisyyden perusteella, ja siksi yrityksessä tehtävät päätökset voidaan määritellä jakautuvaksi neljään vaihtoehtoiseen toimintatapaan. Ensimmäisenä vaihtoehtona yritysjohdolla on pienentää riskejä erilaisilla hallinnollisilla toimenpiteillä ja strategisilla muutoksilla. Yritys voi myös siirtää riskin muiden kannettavaksi, esimerkiksi vakuuttamalla. Yritys voi myös ottaa riskit joiltain osin omalle vastuulleen kannettavaksi, jos se on taloudellisesti järkevää ja joissain tapauksissa myös pakollista. Neljäntenä vaihtoehtona on hyväksyä riski osaksi yrityksen riskikarttaa, mutta pyrkiä kuitenkin pienentämään vahinkojen todennäköisyyttä. Valittaessa riskistrategioista toteutettavaksi mikä vain edellisistä, riskienhallintakeinovaihtoehtoiksi jää kontrollointi ja riskien rahoittaminen. Riskien kontrolloinnilla tarkoitetaan riskin pienentämistä, välttämistä ja osin siirtämistä. Riskien rahoitus tarkoittaa taas riskien omalla vastuulla pitämistä ja siirtämistä vakuuttamalla.<sup>57</sup> Toiset riskit päätetään siirtää muille riskinkantokykyisemmille tahoille ja jotkut riskeistä joudutaan pitämään omalla vastuulla. Vakuuttaminen eli riskin siirtäminen kokonaan toiselle taholle tulee erityisesti kyseeseen sellaisissa riskeissä osalta, joiden merkitys yrityksen liiketoiminnoille on suuri. Jos vakavat riskit toteutuvat, ne aiheuttavat yritykselle suuria menetyksiä. On taloudellisesti järkevintä antaa ne esimerkiksi vakuutusyhtiöiden kannettavaksi. On olemassa myös riskejä, jotka ovat yrityksen liiketoiminnalle niin haitallisia toteutuessaan, että yrityksen paras riskienhallintakeino on poistaa riski kokonaan riskikartalta jättämällä riskipitoinen hanke toteuttamatta.

Riskien hallinta on sitä monimutkaisempaa ja vaikeampaa hallita, mitä globaalimpaa yrityksen toiminta on. Monipuoliset tuotteet ja palvelut johtavat suurempiin riskeihin. Yrityksellä on hallittavanaan useita eri riskejä, joista operatiiviset riskit kuuluvat kaikkien yritysten riskikenttään. Operatiivisten riskien hallinta ei voi olla täysin yrityksen hallinnassa, mutta erilaisiin suurimpiin liiketoimintaa uhkaaviin riskeihin voidaan varautua tunnistamalla niiden olemassaolo yrityksen riskikartalla. Operatiiviset

---

<sup>56</sup> Engblom 2003, 19



riskit toteutuvat usein kaukana pääkonttorilta ja erityisesti kasvavilla ulkomaisilla markkinoilla, kuten Virossa, erilaisten operatiivisten riskien toteutuminen on erittäin todennäköistä<sup>58</sup>.

Yleensä taloudellisten organisaatioiden riskit voidaan jakaa markkina-, luotto-, strategisiin-, ja operatiivisiin riskeihin. Markkinariskit aiheutuvat markkinoilla muuttuvien riskitekijöiden negatiivisista vaikutuksista yrityksen tuloihin. Varojen ja velkojen hallinnan sekä finanssiriskienhallinnan avulla markkinariskejä voidaan mitata sekä kehittää keinoja niiden hallitsemiseksi. Luottoriskit johtuvat yleensä jostakin yrityksen ulkoisesta tekijästä, esimerkiksi riskistä joka liittyy alihankkijoihin. Luottoriskin toteutuminen aiheuttaa vaihtelua yrityksen nettotuloissa ja/tai -varoissa. Strategiset riskit ovat muutoksia yrityksen liiketoimintaympäristössä pitkällä aikavälillä ja niiden toteutuminen voi vaikuttaa siihen, kuinka yritys luo lisäarvoa sidosryhmilleen. Strategisten riskien varalle varautumisessa yritys voi käyttää esimerkiksi skenaarioanalyysia mahdollisten negatiivisten skenaarioiden ennustamiseksi. Operatiivisia riskejä syntyy yrityksen operatiivisista toiminnoista, ja kaikkia yritystoimintaa haittaavia tekijöitä voidaan pitää operatiivisina riskeinä. Yritystoimintaa häiritsevät tekijät voivat koostua moninaisista syistä, ja sen vuoksi operatiivisia riskejä on vaikea selvittää tarkasti ja hallita niitä.<sup>59</sup>

### **3.2.1 Operatiivisten riskien hallinta**

Operatiiviset riskit uhkaavat kaikkia yrityksiä niiden omien liiketoimintojen kautta, ja siksi niiden lähempi tarkastelu olennaista. Operatiiviset riskit ovat yrityksen omista toiminnoista aiheutuvia riskejä, eli yrityksen sisäisten prosessien liiketoimintariskejä. Operatiivisten riskien hallinnassa yritys voi miettiä erilaisia lähestymistapoja, joiden avulla riskitekijöitä voidaan selvittää. Marshallin (2001) mukaan operatiivisten riskien kartoituksessa on ensinnäkin hyvä tunnistaa mahdolliset riskitekijät: Mikä voi yrityksen toiminnoissa epäonnistua? Toiseksi riskiä tulisi jollain keinolla mitata niin, että saadaan selville kuinka kriittinen kyseinen riskitekijä on yritykselle. Yrityksen tulisi miettiä

---

<sup>57</sup> Juvonen, ym. 2005, 19

<sup>58</sup> Marshall 2001, 6

<sup>59</sup> Marshall 2001, 24-25

tapoja, joilla voidaan ehkäistä erilaisia operatiivisia riskejä. Neljänneksi on hyvä pienentää jo toteutuneiden riskien vaikutuksia vähentämällä yrityksen herkkyyttä kyseisenlaisille riskitapahtumille tulevaisuudessa. Yrityksen tulisi pyrkiä ennustamaan tulevia operatiivisia menetyksiä, niin että esimerkiksi uuteen palveluun liittyvät operatiiviset riskit olisivat kartoitettuna. Jos yritys kykenee siirtämään riskin jollekin ulkoiselle taholle esimerkiksi vakuuttamalla, se on järkevää toteuttaa, jos yrityksen johto näkee riskin siirron taloudellisesti järkeväksi. Yritys voi myös pyrkiä muuttamaan riskejä sellaisiksi, että sillä on paremmat mahdollisuudet varautua ja käsitellä riskitapahtumaa. Yhtenä ja pakollisenakin vaihtoehtona yrityksen on varattava varoja operatiivisten riskien kattamiseksi. Riskienhallinta sisältää aina systemaattisen ja jatkuvan riskitekijöiden tunnistamisproessin, johon kuuluu riskien mittaaminen, analysointi, hallinta, ehkäisy, vähentäminen ja taloudellinen varautuminen niihin<sup>60</sup>. Operatiiviset riskit kuuluvat yritystoimintaan, ja ilman niitä ei olisi myöskään yrityksiä. Yrityksen tuotot perustuvat tiettyyn riskinottoon, ennalta ei voida tietää, tuottaako jokin tietty liiketoiminta voittoa vai ei. Koska operatiiviset riskit ovat yrityksen arkipäivää, ne on opittava tunnistamaan ja niihin on varauduttava, ettei yrityksen toiminta muutu kannattamattomaksi.

### **3.2.2 Pk-yrityksen riskienhallinta**

Pk-yrityksellä tarkoitetaan pientä tai keskisuurta yritystä. Pk-yritysten määrittelyssä on käytetty useita rinnakkaisia määritelmiä niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Euroopassa pk-yritykset määritellään usein alle 500 henkilöä työllistäviksi yrityksiksi. Euroopan unionin komissio sen sijaan on päätenyt yksittäisen kriteerin sijaan yhdistelmään, johon kuuluvat henkilökunnan määrä, liikevaihto, taseen loppusumma ja riippumattomuus. Yleensä Suomessa pk-yritykset jaotellaan henkilöstönsä mukaan 50 - 250 henkilöä työllistäviin keskisuuriin yrityksiin, 10 - 49 henkilöä työllistäviin pieniin yrityksiin ja alle 10 henkilöä työllistäviin pienyrityksiin.<sup>61</sup>

Pk-yrityksen riskienhallinta ei peruseriaatteiltaan eroa suurempien yritysten vastaavasta, ainoastaan riskienhallinnan toteuttamisen voimavarat ovat pienemmät. Riskienhallinnan tulisi olla jatkuvaa tietoista toimintaa, jossa havaittuja ja hallittuja

---

<sup>60</sup> Marshall 2001, 29

riskejä tarkkaillaan säännöllisesti ja systemaattisesti. Suurissa yrityksissä näihin tehtäviin on palkattu vastuuhenkilö, mutta pienemmissä yrityksissä johdon tulee itse varmistua riskien hallitsemisesta ja seurannasta.<sup>62</sup>

Pk-yrityksen riskienhallintaa voidaan ajatella prosessina, johon kuuluu kolme eri vaihetta. Ensinnäkin yrityksen tulisi kartoittaa riskinsä ja ryhmitellä ongelmallisimmat riskialueet kattavaksi ja johdonmukaiseksi luetteloksi. Jokaisesta riskialueesta tulisi arvioida riskin toteutumisen välittömät ja välilliset vahingot. Välittömät vahingot aiheutuvat itse riskin toteutumisesta johtuvista seuraamuksista ja välillisellä vahingolla voi olla alkuperäiseen vahinkoon kerrannaisvaikutuksia. Toinen prosessin vaihe on riskin taloudellisten seuraamusten arviointi. Siinä voidaan käyttää apuna vakuutusmatematiikkaa, jossa arvioidaan vahinkojen todennäköisyys joko subjektiivisten kokemusten tai tilastollisten menetelmien perusteella. Kolmantena riskienhallintaprosessin vaiheena yrityksessä valitaan erilaiset riskienhallintakeinot. Kun riskit on tunnistettu ja arvioitu, voidaan tietojen perusteella päättää miten kyseisiä riskejä kohdellaan yrityksessä. Vaihtoehtoisia tapoja riskien kohteluun ovat ainakin riskin välttäminen, riskin pienentäminen, riskin tietoinen kantaminen omalla vastuulla ja riskin siirtäminen sopimuksin toiselle tai vakuuttamalla vakuutusyhtiölle. Riskienhallintakeinojen valintaan vaikuttaa myös erilaiset sosiaaliset ja imagotekijät.<sup>63</sup>

Juvosen, ym. (2005) mukaan pk-yrityksen riskienhallintaan liittyy vielä neljäs vaihe. Neljäntenä vaiheena yrityksen tulisi monitoroida eli tarkkailla riskejä ja riskienhallintaa. Monitoroinnilla tarkoitetaan systemaattista toimintatapaa, jonka mukaisesti yritys kartoittaa riskejään säännöllisesti. Tämä säännöllinen aikaväli voi olla esimerkiksi yksi vuosi. Vakavien riskien hallintaa tulee yrityksessä kehittää jatkuvasti, esimerkiksi arvioimalla riskin todennäköisyyttä ja vakavuutta ajan kuluessa uudelleen. Riskien seurannalla voidaan varmistua siitä, että yritys hallitsee riskinsä myös tulevaisuudessa. Toteutuneiden riskien tarkkailu antaa arvokasta tietoa siitä, miten riskin suuruutta on pystytty menneisyydessä arvioimaan.

---

<sup>61</sup> Kailaranta 1998, 4

<sup>62</sup> Juvonen, ym. 2005, 30

<sup>63</sup> Sutinen – Antikainen 1996, 255-257

### 3.3 Liikeriskit

Kaikkien yritysten liiketoimintaan liittyy riskejä. Yrityksen riskit voidaan jakaa kahtia; vahinko- ja liikeriskeihin. Liikeriskejä yritys ottaa voittoa tavoitellessaan. Vahinkoriskit sen sijaan ovat sellaisia yritystoiminnasta aiheutuvia riskejä, jotka ovat ennalta arvaamattomia ja joiden yritys toivoo toteutuvan harvoin.<sup>64</sup> Riskin toteutuminen saattaa tappion sijasta merkitä myös tuotto-odotusten toteutumista. Tällainen riski on luonteeltaan liiketoimintariski (liikeriski) ja niiden ottaminen liittyy normaaliin yritystoimintaan. Onnistuminen liikeriskien otossa tuottaa voittoa, kun taas epäonnistuminen tuottaa tappiota. Yrityksen on kannettava liiketoimintariskinsä itse.<sup>65</sup> Liikeriskit voivat kummuta yrityksen ulkoisista tai sisäisistä toiminnoista.

Liikeriskit ovat yleensä vakuutettavuuden ulkopuolelle jääviä riskejä. Liikeriskit eivät ole toisistaan riippumattomia, vaan toisen liikeriskin toteutumisella saattaa olla vaikutusta johonkin toiseen liikeriskiin. Liikeriskit saattavat olla keskenään yhteismitattomia. Yrityksen riskit saavat aina alkunsa joko yrityksen ulko- tai sisäpuolelta. Lisäksi liike- ja vahinkoriskien raja on epäselvä, saattaa olla vaikea erottaa kumpaan riskiluokkaan jotkut riskit kuuluvat. Yrityksen sisältä alkunsa saavien liikeriskien tarkastelu pohjautuu yrityksen keskeisten toimintaprosessien ja resurssien tutkimiseen. Yrityksen tuotteet ja palvelut syntyvät tuotantoprosessissa, johon liittyy useita liikeriskejä. Mikään yritys ei toimi yhteiskunnassa yksin, vaan yrityksen ympärillä on liiketoimintaympäristö.<sup>66</sup>

Liiketoimintaympäristössä yritystä kohtaa joukko ulkoisia liiketoimintariskejä, jotka voivat syntyä esimerkiksi verotuksesta, kauppaehtoista, työvoiman säädöksistä, turvallisuusmääräyksistä, ympäristömääräyksistä, korkotasosta, lainsäädännön asettamista vaatimuksista, kilpailutilanteen vaihteluista ja jopa terrorismista. Sisäiset ja ulkoiset riskit eroavat toisistaan luonteeltaan siinä, että ulkoisten riskien dimensiot ovat huomattavasti suurempia ja niitä on määrältään enemmän kuin sisäisiä liikeriskejä. Ulkoiset riskit ovat luonteeltaan monimutkaisempia ja niitä pidetään usein vaikeampina hallita kuin sisäisiä riskejä. Yrityksen sisäiset riskit ovat yrityksen oman riskienhallinnan keinojen ulottuvilla, kun taas ulkoisiin riskeihin yrityksen

---

<sup>64</sup> Laurila 1982, 24

<sup>65</sup> Juvonen, ym. 2005, 16

<sup>66</sup> Engblom 2003, 26-34

vaikutusmahdollisuudet ovat huomattavasti pienemmät. Yritystä kohtaavat erilaiset liikeriskit voivat muodostaa pitkiä ja monimutkaisia riskiketjuja. Eri liikeriskit ovat siis toistensa kanssa interaktiossa. Liikeriskit liittyvät usein yrityksen päätöksentekoprosessiin, jolloin ne ulottuvat alemman tason päätöksistä kauaskantoisiin strategisiin kysymyksiin. Riskien rahamääräisiä vaikutuksia voi olla vaikea arvioida ja vaikutukset voivat realisoitua vasta pitkän ajan kuluttua.<sup>67</sup>

Engblom (2003) määrittelee liikeriskin seuraavasti:

[Liikeriskit ovat taloudellisen toiminnan riskejä, joista toimija itse vastaa. Liikeriskit ovat usein kertaluonteisia riskejä ja ne muodostavat sen osan yrityksen riskikentästä, jota ei voi vakuuttaa. On kuitenkin otettava huomioon, että myös vakuutettavat riskit voivat sisältää liikeriskiulottuvuuden. Liike- ja vahinkoriskit muodostavat yhdessä riskiketjuja, jotka voivat saada alkunsa myös yrityksen ulkopuolelta. Liikeriskit liittyvät yrityksessä ja sen ulkopuolella tehtäviin päätöksiin, mikä määrittää niiden luonnetta.]

### **3.4 SWOT-analyysi**

SWOT-analyysiä (muodostuu sanojen strengths, weaknesses, opportunities ja threats alkukirjaimista) voidaan käyttää yhtenä yritysanalyysimenetelmänä riskien kartoittamisen apuvälineenä. SWOT-analyysi koostuu neljän elementin selvittämisestä yrityksen lähtökohtatilanteesta. Neljä elementtiä ovat vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). SWOT-analyysissä yrityksen nykytila (heikkoudet ja vahvuudet) sekä toimintaympäristön muutokset (uhat ja mahdollisuudet) otetaan yhteiseen tarkasteluun. Analyysissä yrityksen strategiset riskit tunnistetaan tarkastelemalla yhteenvetoanalyysin tuloksia yrityksen nykyiseen strategiaan.<sup>68</sup> SWOT-analyysin tavoite tässä tutkielmassa on auttaa yritystä tarkastelemaan kattavasti eri riskitekijöitä strategisten valintojen ja liiketoimintojen suunnittelemisen kannalta.

---

<sup>67</sup> Engblom 2003, 36-37

<sup>68</sup> Juvonen, ym. 2005, 155

Ennen SWOT-analyysin toteuttamista yrityksen olisi hyvä tehdä ensin sisäinen ja ulkoinen analyysi. Sisäisen ja ulkoisen analyysin pohjalta voidaan toteuttaa SWOT-analyysi. Markkinoinnissa sisäisessä analyysissä toteutetaan markkinoinnin sisäinen analyysi eli markkinoinnin auditointi, tilintarkastuksessa taas tutkitaan organisaation terveydentilaa taloudellisesta näkökulmasta. Asiantuntijayritys voi toteuttaa sisäisen analyysin yrityksen riskienhallinnan tilasta, sen vahvuuksista, heikkouksista, riskienhallinnan sen hetkisestä tilasta ja tulevaisuuden kehitysuunnasta. Sisäisen analyysin tulisi aina olla mahdollisimman objektiivinen ja se tulisi toteuttaa yhdessä ulkoisen analyysin kanssa. Sisäisessä analyysissä tulisi pyrkiä vastaamaan myös vaikeasti vastattavissa oleviin kysymyksiin sekä hankkia vahvaa näyttöä päätelmien perusteluiksi. Yrityksen ulkoinen analyysi selvittää yrityksen toimintaympäristöjä ja sen trendejä. Ulkoisessa analyysissä pyritään tarkastelemaan erityisesti ympäristötekijöitä, jotka tuottavat yritykselle mahdollisuuksia ja uhkia. Organisaation ulkopuolelta kerättävä kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tieto yritystä ympäröivästä maailmasta ja ympäristön tapahtumista kerätään ja arvioidaan ulkoista analyysiä toteutettaessa. Ulkoisen analyysin tarkoituksena on tunnistaa ja tulkita erilaisia trendejä ja niiden vaikutuksia asiantuntijaorganisaatioon. Tulevaisuuden trendejä luotaavan ympäristöanalyysin kohteeksi tulisi valita laajoja ympäristöllisiä muuttujia, jotka ovat yrityksen omien vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Verotuksen kiristymistä tai höltymistä voidaan pitää taloudellisena ympäristömuuttujana, kun taas lainsäädännöllisiä muutoksia voidaan pitää juridisina ympäristömuuttujina.<sup>69</sup> Sisäisen analyysin yhteydessä asiantuntijayritys voi arvioida eri yhtiömuotojen vaikutuksia ja riskejä. Taulukossa 2 on esitetty SWOT-analyysin rakenne. Sisäisen analyysin toteutuksen yhteydessä painoalueina ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet varautua kyseiseen riskiin. Ulkoisen analyysin pohjalta arvioidaan yrityksen mahdollisuuksia ja uhkia riskien ja riskienhallinnan keinojen suhteen.

---

<sup>69</sup> Lehtinen – Niinimäki 2005, 67-70

Sisäinen analyysi	VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
Ulkoinen analyysi	MAHDOLLI-SUUDET	UHAT

Taulukko 1. SWOT-analyysin rakenne. Lehtinen - Niinimäki 2005, 71

SWOT-analyysi on erittäin yleisesti käytetty menetelmä yritysten käytännön strategiatyössä. SWOT-analyysin lisäksi esimerkiksi skenaario analyysi toimii strategian muodostuksessa sopivana osamallina tulevaisuuden uhkia arvioitaessa.

### 3.5 Skenaarioanalyysi

Skenaarioanalyysi on kvalitatiivinen menetelmä, jota voidaan käyttää suurten operatiivisten tai liiketoiminnallisten muutosten ymmärtämiseen organisaatiossa ja muutosten sisältämien riskien varalle varautumiseen. Analyysin avulla organisaatio voi luoda erilaisia skenaarioita erilaisista tulevaisuuden tiloista ja niiden sisältämistä riskeistä, joilla on vaikutusta organisaation omaan liiketoimintaan. Skenaarioanalyysin avulla voidaan tarkastella niin organisaation ulkoisia riskitekijöitä kuin sisäisiäkin riskejä, kuten avainhenkilöiden menetyksiä, tietojärjestelmien kaatumista tai organisaatiossa tapahtuvia muita merkittäviä muutoksia. Ei-toivotut riskiskenaariot ovat yleensä epätyypillisiä, epäsäännöllisiä ja mahdollisesti katastrofaalisia organisaation toiminnan kannalta. Useimmiten näistä tulevaisuudessa mahdollisesti kohdattavista riskeistä ei ole olemassa tilastotietoja tai muuta dataa. Esimerkiksi liiketoiminnan kohdemaan poliittisen ilmapiirin kiristymisen saattaa aiheuttaa organisaatiolle kyseisessä maassa suuren riskin, jos organisaatio on investoinut suuria summia kohdemaan liiketoimintoihin. Myös yritysverotuksen yllättävä nosto ulkomailla toimittaessa on riskitekijä organisaation liiketoiminnalle.<sup>70</sup>

<sup>70</sup> Marshall 2001, 103

Skenaarioanalyysissä esitetään 2-4 vaihtoehtoa, joiden perusteella yritys voi tehdä arviota esimerkiksi kasvun, riskitason tai odotettavissa olevien tulosten vaikutuksista toisiinsa.<sup>71</sup> Viron markkinat asiantuntijayritykselle ovat ns. nousevat markkinat (emerging market). Nousevien markkinoiden analysointiin skenaario analyysi on sopiva, koska skenaariot ovat erillisiä toisistaan ja sisäisesti johdonmukaisia siinä miltä maailma näyttäisi tietyn skenaarion toteuduttua yrityksen näkökulmasta.<sup>72</sup> Skenaarioanalyysi on yksi liikeriskien analysointi tekniikoista, joka sopii tässä tutkielmassa tarkasteltaviin lainsäädännön ja verotuksen aiheuttamiin tulevaisuuden riskeihin asiantuntijayritykselle. Virossa liiketoimintaa harjoittavaan asiantuntijayritykseen vaikuttava lainsäädäntö ja verotus ovat yrityksen oman suoranaisen vaikutusvallan ulkopuolella olevia makroekonomisia tekijöitä, joiden tarkastelussa ja arvioinnissa skenaario analyysi tarjoaa tulevaisuuden ennusteita yrityksen suunnasta. Menneisyyden tarkastelu ei auta asiantuntijayritystä varautumaan lainsäädännön ja verotuksen muutoksiin ja näin ollen tutkimusmetodin tulee olla tulevaisuuteen suuntaava. Lainsäädännössä ja verotuksessa tapahtuvien muutosten vaikutuksia voidaan skenaarioanalyysin avulla visioida niin, että yritys kykenee ainakin suunnitelmien tasolla varautumaan mahdollisiin tuleviin muutoksiin ja mukauttamaan strategiansa tulevaisuuden tilojen mukaisiksi.

Skenaarioanalyysi on ensisijaisesti strateginen työväline. Analyysin avulla yritys voi visioida moniulotteisia skenaarioita erilaisten ulkoisten tekijöiden muutosten vaikutuksista yrityksen liiketoimintaan. Skenaarioanalyysi sopii erityisesti pidemmän aikavälin heikkouksien paljastamiseen. Skenaarioanalyysin tarkoituksena on myös auttaa yrityksen johtoa ajattelemaan ja ymmärtämään suurien ulkoisten riskitekijöiden vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan ennen kuin riskit toteutuvat.<sup>73</sup> Skenaarioanalyysi on organisaatiossa ylhäältä alaspäin toteutettava lähestymistapa riskeihin, eli yrityksen johto toimii riskien kartoituksessa aloitteentekijänä. Analyysin avulla riskejä voidaan tarkastella moniulotteisesti eri organisaatiotasoilla, niin että eri organisaatiotasolle heijastuvat vaikutukset voidaan saada selvitettyä menetelmän avulla. Tulevaisuuden riskien hypoteettinen tarkastelu on monipuolinen strateginen työväline johdolle. Skenaarioanalyysin heikkoutena on sen subjektiivisuus. Analyysin avulla tarkastellaan vain tiettyä rajattua riskien joukkoa, sen avulla ei pystytä arvioimaan kuin mahdollisesti

---

<sup>71</sup> Juvonen, ym. 2005, 155

<sup>72</sup> Porter 1980, 234



toteutuvia tulevaisuuden riskejä.<sup>74</sup> Johdon arvioidessa skenaarioanalyysin mukaan otettavia riskejä nousee johdon oma näkemys olennaisista riskitekijöistä tärkeään asemaan. Subjektiivista näkökulmaa lisää ylhäältä alaspäin toteutettava menettelytapa, jossa johto ja yrityksen muut päätöksentekijät ovat analyysin toteutuksessa tärkeässä asemassa. Johdon näkökulmat riskeistä ja riskien tuomista uhkista ovat subjektiivisia, koska johto ei välttämättä pysty tarkastelemaan erilaisia riskiskenaarioita riittävän kattavasti. Subjektiivisuuden ongelma tulee esille riskiskenaariossa myös siinä, että sen avulla yritys ei pysty varautumaan taloudellisesti eri skenaarioiden toteutumiseen, koska analyysimenetelmä ei tuota taloudellisia tunnuslukuja. Lisäksi skenaarioanalyysin avulla ei voida mitenkään ennustaa riskien toteutumisen todennäköisyyttä.<sup>75</sup> Skenaarioanalyysi on kuitenkin toimiva työväline juuri ulkoisten riskien tarkasteluun, kuten muutoksiin lainsäädännössä ja verotuksessa, sillä tarkastelunäkökulma on hypoteettinen ja tulevaisuuteen suuntaava. Analyysin toteuttaminen ei vaadi historiatietoja vastaavista toteutuneista riskeistä, joita lainsäädännön muutoksista ja verotuksesta olisi hankalasti saatavilla.

Skenaarioanalyysin toteuttamisprosessi voidaan jakaa viiteen askeleeseen. Yrityksen prosessi skenaarioanalyysin toteuttamiseksi on kuvattu taulukossa 2.

---

<sup>73</sup> The practice of risk management 1998, 93

<sup>74</sup> The practice of risk management 1998, 94

<sup>75</sup> Marshall 2001, 105

<b>Prosessin vaihe</b>	<b>Toimenpiteet</b>
1. Skenaarion määrittelemine	- Riskiskenaarion kuvailu - Perusolettamusten valinta - Skenaarion aikajänne
2.Skenaarion alueiden määrittely	- Tunnistetaan riskiskenaarion koskettamat eri alueet organisaatiossa; riskitasot ja riskitekijät joihin skenaarion vaikutukset ulottuvat ja jotka ovat olennaisia
3. Skenaarion suunnittelu	- Arvioidaan eri riskitekijöiden vaikutukset yritykseen ja riskien toteutumisen aiheuttamat menetykset
4. Skenaarioiden yhdistäminen	- Yhdistetään tulokset - Mahdollisten virheiden tarkastus ja korjaus skenaarioissa
5. Skenaarion esitys ja seuranta	- Tulosten koonti - Tulosten analysointi ja arviointi - Jatkotoimenpiteet

Taulukko 2. Skenaarioanalyysiprosessin vaiheet. Mukailten The practice of risk management 1998, 95

Ensimmäisenä askeleena skenaarioanalyysin toteutuksen valmisteluissa määritellään uskottava ja todennäköinen skenaario. Vaikka olennaisten skenaarioiden ennustaminen on enemmänkin taidetta kuin tiedettä, tulee kaksi seikkaa pitää mielessä mietittäessä mahdollisia skenaarioita. Ensinnäkin yrityksen tulee tuntea oma toimialansa ja ymmärtää markkinoiden olennaiset tapahtumat. Lukemattomat asiat voivat vaikuttaa toimialalla tapahtuviin muutoksiin, joten niiden joukosta tulee osata poimia olennaisimmat. Yritys voi tarkastella sopivien skenaarioiden valinnassa historiatiedoista merkittävimpiä toteutuneita riskejä ja ottaa niistä aineksia skenaarioonsa tai yritys voi miettiä uusia vielä tapahtumattomia riskitekijöitä. Skenaarion kuvailu yksityiskohtaisesti ja olennaisten tekijöiden osalta on tärkeää, jotta yrityksen kaikki toimijat ymmärtävät skenaarion samalla tavalla. On myös tärkeää määritellä skenaariolle sopiva aikajänne, esimerkiksi 3-12 kuukautta. Myös lyhyemmille aikajännteille voidaan tehdä skenaarioita, mutta esimerkiksi verotukseen ja lainsäädäntöön liittyvien riskiskenaariorien tarkastelussa pitempi aikajänne on järkevämpi. Toisessa vaiheessa skenaarioanalyysin toteutukseen valmistautumista yrityksen sisällä tehdään laajoja haastatteluja niin henkilöille kuin organisaatiotasollekin. Haastattelujen avulla kerätään skenaarioihin liittyvää olennaista

tietoa, joka auttaa tunnistamaan olennaiset riskitekijät ja niiden vaikutuspiirissä olevat yrityksen liiketoiminnot. Ottamalla haastatteluihin mukaan laaja joukko osajia eri puolelta organisaatiota ehkäistään skenaarion subjektiivisuutta. Kolmas skenarioanalyysin askel on tärkeä. Siinä arvioidaan eri riskitekijöiden vaikutukset yritykseen ja riskien toteutumisen aiheuttamat menetykset. Olennaista tässä vaiheessa on se, että ei pyritä tunnistamaan vaan kaikista todennäköisimpiä skenarioita, vaan että huomioidaan haitallisimmat ja äärimmäiset skenaariot. Kerätessä tietoja skenaariota varten ei tule lukkiutua tiettyihin vaihtoehtoihin, vaan skenaarion elementit elävät jatkuvassa muutoksessa uuden tiedon tullessa mukaan analyysiin. Skenarioanalyysin rakentamisen tulee olla toistuva, joustava prosessi. Neljäntenä vaiheena on skenaarioiden yhdistäminen. Siinä eri puolilta organisaatiota haastatteluissa esiin tulleet tiedot kerätään yhteen ja yhdistetään yhdeksi johdonmukaiseksi skenaarioksi. Yhdistämisessä tulee karsia päällekkäisyyksiä ja vastakohtaisia oletuksia pois skenaariosta. Lisäksi skenaarioon mukaan otettavien elementtien tulee olla johdonmukaisia ja järkeviä. Yhdistettäessä haastattelujen ja muun aineiston tuloksia on hyvä myös miettiä saadun tiedon oikeellisuutta. Haastateltiin oikeita ihmisiä, onko heillä tarpeeksi näkemystä ja kokemusta vastata tällaisiin kysymyksiin, kuinka kauan he ovat toimineet kyseisissä tehtävissä? Haastatteluaineiston ja haastateltujen jälkitarkastelu auttaa varmistamaan, että saadut tiedot ovat käyttökelpoisia skenaarion luomisessa. Viides askel skenarioanalyysiprosessissa on tulosten koonti ja skenaarion esittely. Tulosten yhteenveto on haastavaa, ja kaikki eivät välttämättä usko saatuja tuloksia heti. Skenaarion esittelyssä on tärkeää esitellä oletukset ja tavoitteet ennen skenaarion toteutusta ja vastaavasti samat asiat skenaarion toteutuksen jälkeen. Näin ollen yrityksessä voidaan paremmin tulkita tuloksia ja ymmärtää niiden arvo. Skenarioanalyysin tulosten jälkeen on olennaista myös kehittää toimintasuunnitelma yritykseen kyseisten riskien varalle.<sup>76</sup>

Skenarioanalyysin avulla voidaan pyrkiä tunnistamaan ne tapahtumat, joilla voi olla vaikutusta yritystoiminnan luonteen muuttumiseen.<sup>77</sup> Erilaisista strategisista vaihtoehtoista voidaan tehdä skenarioanalyysin avulla ennusteita siitä, mihin suuntaan tietyt strategiset ratkaisut yritystä veisivät. Näin ollen voidaan kyetä karsimaan ne vaihtoehdot, joissa yrityksellä olisi suurimmat riskit kannettavanaan. Koska

---

<sup>76</sup> The practice of risk management 1998, 95-98

<sup>77</sup> Marshall 2001, 559

strategialinjaukset tehdään pitkälle tulevaisuuteen, on esimerkiksi skenaarioanalyysin avulla hyvä tarkastella eri vaihtoehtojen vaikutusta yrityksen päivittäiseen liiketoimintaan. Päivittäisen liiketoiminnan tulee olla strategian mukaista, ja näin ollen tulevaisuuden tilojen tarkastelulla, strategian mukauttamisella tulevaisuuden tiloihin sopivaksi ja skenaario analyysin toimimisella työvälineenä, on kaikilla yhteys.

Skenaarioanalyysin tuloksena yritys voi tarkastella omaa asemaansa markkinoilla arvioiden, minkä skenaarion se luottaa toteutuvan ja miten yritys aikoo toimia strategisesti, jos kyseinen skenaario toteutuu. Jos yrityksellä on resursseja, se voi pyrkiä edistämään tietyn skenaarion toteutumista. Jos voimavaroja on vähän, yritys voi pyrkiä olemaan mahdollisimman joustava tulevaisuuden muutosten kanssa. Joka tapauksessa yritys hyötyy olennaisimpien tapahtumien tunnistamisesta, eli jos tietty asia tapahtuu liiketoimintaympäristössä, yritys tietää tietyn skenaarion toteutuvan. Skenaarioanalyysin avulla yritys kykenee näin ollen tuntemaan avaintekijän, jonka käynnistyessä tietystä skenaariosta tulee todellisuutta.<sup>78</sup>

## **4 KOLME NÄKÖKULMAA**

Suomalaisyritysten etabloitumisesta Viroon ovat pääosin hyötynet yritykset itse. Monelle yritykselle Suomesta Viroon liiketoiminnan laajentamisen motiivina on ollut yrityksen kasvu. Monet suomalaisyritykset ovat myös onnistuneet saavuttamaan tavoittelemansa kasvua menestyksekkäästi Viron toiminnoillaan. Aina liiketoiminnan aloitus ja käyntiin saaminen vieraassa maassa ei ole ollut kannattavaa pitemmällä tähtäimellä, mutta yksiselitteisiä syitä epäonnistumiseen ei ole kyetty yksilöimään. Syitä tähän ovat voineet olla myös muut kuin liiketaloudelliset seikat yrityksen sijaintipaikan suhteen. Viroon kansainvälistyminen on kuitenkin ollut useimmissa tapauksissa kannattavampaa kuin investoinnit muille alueille, esimerkiksi Keski-Eurooppaan. Viroon tehtyjen investointien hyöty on ollut useimmiten suurempi kuin niiden aiheuttamat kustannukset.<sup>79</sup> Halpa työvoima ei ole enää yritysten päämotiivi itäiseen Keski-Eurooppaan suuntautuille investoinneille. Nykyään kohdemaalta

---

<sup>78</sup> Porter 1980, 235

<sup>79</sup> Kosonen – Tani 2006, 34

vaaditaan yhä enenevässä määrin myös mm. koulutettua työvoimaa ja kehittyntä infrastruktuuria.

Viron yhtiömuotojen, verotuksen ja yrityslainsäädännön tarkasteleminen linkittyvät toisiinsa monella tavalla. Yhtiömuodon valinnalla on merkitystä verotukseen, yrityslainsäädäntö taas sääntelee eri yhtiömuotojen vaatimuksia ja mahdollisuuksia. Sopivan liiketoimintamuodon valinta on Viroon kansainvälistyvälle asiantuntijayritykselle tärkeä valinta, johon sisältyy etuja ja riskejä. Organisaation onnistuessa valitsemaan sopivan toimintamuodon itselleen se varmistaa mm. tulevaisuudessa mahdollisuuden laajentaa toimintojaan. Sen sijaan liian rajoittuneen yhtiömuodon valinta ei välttämättä maksimoi voittoja, yrityslainsäädännön säädellessä eri yhtiömuotojen toimintamahdollisuuksia paikka paikoin melko tiukastikin. Yleisesti Virossa yrityslainsäädäntö on liberaalia ja yritystoimintaa tukevaa. Myös yritysverotus on rakennettu mahdollisimman houkuttelevaksi liiketoiminnan harjoittamiselle. Viro on rakentanut verojärjestelmänsä sellaiseksi, että yritysten on investoitava maassa oleviin toimintoihin voittovaransa, tai niistä joutuu maksamaan veroa.

#### **4.1 Virossa toimivien yritysten liiketoimintamuodot**

Virossa liiketoiminnan harjoittamiseksi ulkomaisilla yrityksillä on useita vaihtoehtoja valittavanaan. Tyypillisimmät Viroon etabloituneiden ulkomaalaisten yritysten toimintamuodot ovat rajavastuuyhtiö eli yksityinen osakeyhtiö, julkinen osakeyhtiö tai sivuliike. Viron valtion yritysten ja omaisuuden yksityistämisen prosessi on toteutettu loppuun 1990-luvun puolivälissä ja suomalaisyritysten etabloituminen Viron markkinoille yksityistämisen kautta ei enää ole mahdollista. Aiemmin suomalaisilla yrityksillä oli mahdollisuus osallistua valtion yritysten yksityistämisestä vastaavan viraston (Estonian Privatisation Agency, EPA) toteuttamaan tarjouskilpailuun samoilla ehdoilla kuin paikalliset osallistuivat, esimerkiksi tarjoamalla ostaa tietyn osuuden yhtiön osakkeista tai omistuksista.<sup>80</sup> Mallia yksityistämiseen otettiin Saksan yhdistymisen ajoilta. Viron yksityistämisen prosessissa suurin osa entisistä valtion yhtiöistä yksityistettiin, esimerkkeinä valtion rautatieyhtiö, teleyhtiö ja osittain

---

<sup>80</sup> Puola ja Baltian maat pirkanmaalaisten pk-yritysten liiketoiminta-alueena 2000, 54

lentoyhtiö. Vuoden 2002 jälkeen ei ole ollut merkittäviä yksityistämisiä.<sup>81</sup> Nyt kun Virossa toimivat yritykset eivät ole enää julkisen vallan omistuksessa ja näin ollen ostettavissa, on suomalaisyritysten valittava jäljellä olevista kolmesta yhtiömuodoista sopivin omalle toiminnalleen.

Ulkomailla liiketoiminnan aloittaminen sisältää aina omat riskinsä. Jokaisen uusilta markkinoilta kasvua hakevan yrityksen tulisi hallita sijoittamansa panokset mitoittamalla toimintamuotonsa uudella markkina-alueella niin, että panokset vastaavat emoyrityksen resursseja. Näin ollen jos liiketoiminta ei menesty kohdemaassa odotusten mukaisesti, vetäytyminen markkina-alueelta ei tuota emoyritykselle kohtuuttomia tappioita.<sup>82</sup> Rajavastuuyhtiö ja julkinen osakeyhtiö voivat olla globaalien tai suomalaisen yrityksen tytäryhtiön muotoja Virossa. Ne tarjoavat laajemmat liiketoimintamahdollisuudet ulkomaiselle yritykselle kuin sivuliike.

#### **4.1.1 Yrityksen strategiset riskit**

Strategia kertoo, miten yritys luo arvoa omistajille ja asiakkaille. Yrityksen strategian tulee perustua yrityksen visioon, joka on ajatus siitä, mitä yritys haluaa olla. Ylin johto suuntaa yrityksen toimintaa strategian avulla joko kasvuun tai kannattavuuteen, tai molempiin yhtä aikaa. Strategiset riskit voidaan jakaa strategian laadintaan liittyviin riskeihin ja strategian toteuttamiseen liittyviin riskeihin. Laadinnasta aiheutuneet riskit johtuvat joko puutteellisista tai jopa vääristä tiedoista, joita on käytetty päätöksenteossa. Strategian toteuttamiseen liittyvät riskit aiheutuvat useimmiten organisaation toiminnasta. Strategian toteutumisen esteet lähtevät yleensä organisaatiosta itsestään. Ne yrityksen on kartoitettava itse omasta liiketoiminnastaan. Yritysanalyysi on hyvä työväline strategian toteutumista estävien riskien kartoittamiseksi. Yritysanalyysissä tuloksena saadaan selville yrityksen heikkoudet, vahvuudet, mahdollisuudet ja uhat. Erinomainen yritysanalyysi väline on näin ollen SWOT-analyysi (strengths, weaknesses, opportunities, threats).<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup> Country profile, 2006.

<sup>82</sup> Puola ja Baltian maat pirkanmaalaisten pk-yritysten liiketoiminta-alueena 2000, 65

<sup>83</sup> Juvonen, ym. 2005, 150

<sup>84</sup> Juvonen, ym. 2005, 156

Strategisten riskien hallinnassa olennaista on riittävä tietomäärä ja tiedon analysointi. Hyvän hallintotavan mukainen liiketoiminta ja selkeä vastuunjako yrityksessä pienentävät strategiaan liittyvien riskien uhkaa. Kun strategian toteutumisen esteet on tunnistettu, voidaan riskiarvoltaan suurimmat uhat poistaa ensin ja siirtyä sitten pienempien riskien poistamiseen.<sup>84</sup> Strategisten riskien hallinta liittyy tässä tutkimuksessa olennaisesti Virossa toimivan yrityksen yhtiömuotovalintaan, joka on strateginen päätös yritykselle. Viroon kansainvälistyvän suomalaisyrityksen tulee miettiä tarkoin nykyisen laajentamishalunsa lisäksi myös tulevaisuuden visioita. Järkevää on pyrkiä valitsemaan yhtiömuoto, joka tarjoaa mahdollisuuden myös laajemman liiketoiminnan harjoittamiseen kohdemaassa.

#### **4.1.2 Rajavastuuyhtiö**

Rajavastuuyhtiö (OÜ) soveltuu hyvin melko pienimuotoisen liiketoiminnan harjoittamiseen. Rajavastuuyhtiö on suomenkielinen nimitys henkilöyhtiölle, jossa yhtiömiesten vastuu yrityksen veloista on rajattu osuuksiin. Suomessa ei tunneta rajavastuuyhtiötä yritysmuotona, mutta muissa maissa se on suosittu. Suomalaisiin yhtiömuotoihin verrattuna rajavastuuyhtiö on kuin kommandiittiyhtiö, jossa kaikilla on äänellisten yhtiömiesten tavoin äänivaltaa mutta äänettömien yhtiömiesten tavoin vastuu on rajoitettu.<sup>85</sup> Rajavastuuyhtiö vastaa hyvin pitkälle suomalaista yksityistä osakeyhtiötä. Omistuspuhjan rajavastuuyhtiössä ei tarvitse olla kovin laaja, yhtiön voi perustaa yksi tai useampi henkilö. Pienin mahdollinen aloituspääoma on 40 000 kruunua (noin 2560 euroa) ja perustamisprosessi ei juuri eroa osakeyhtiön perustamisesta. Yhtiön perustavat usein läheisesti liiketoiminnassa mukana olevat henkilöt, jotka jakavat voitot omistussuhteiden mukaan. Rajavastuuyhtiön liiketoimintamahdollisuudet ovat laajat ja sillä on samankaltainen verokohtelu kuin julkisilla osakeyhtiöillä. Jokainen osakas voi omistaa yhden osuuden yrityksestä, jonka (nimellis)arvo voi vaihdella. Erona julkiseen osakeyhtiöön on se, että osuuksia ei voida julkaista osakekirjojen muodossa. Osakkaat voivat vapaasti myydä osuuksiaan toisille osakkaille ja osakkailla ei ole henkilökohtaista vastuuta yrityksen taloudellisista velvoitteista.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> <http://fi.wikipedia.org>

<sup>86</sup> Raidla & Partners 2005, 35; Puola ja Baltian maat Pirkanmaalaisten pk-yritysten... 2000, 54-55

Rajavastuuyhtiön keskeiset toimielimet ovat ylintä valtaa käyttävä omistajien yhtiökokous sekä hallitus. Hallituksessa on oltava vähintään yksi jäsen ja heistä 50 % tulee asua vakituisesti Virossa. Hallituksen jäsenten toimiajalle ei ole määritetty rajoitteita. Yhtiökokouksissa päätökset voidaan tehdä pääsääntöisesti yksinkertaisella äänten enemmistöllä. Yhtiöjärjestyksen muuttaminen, osakepääoman korotus tai alennus sekä yhtiön lakkauttamispäätös tulee kuitenkin tehdä vähintään 2/3 enemmistöllä. Varsinainen yhtiökokous tulee kutsua kokoon ja pitää viimeistään 6 kuukauden kuluessa tilikauden päätöksestä. Mielenkiintoista rajavastuuyhtiön päätöksenteossa on se, että yhtiön osakkaat voivat tehdä päätöksiä myös ilman yhtiökokouksen koolle kutsumista. Jos tässä kokouksessa riittävä määrä osakkaita hyväksyy hallituksen esittämän päätösehdotuksen, tulee päätöksestä sitova. Jos rajavastuuyhtiön osakepääoma ylittää 400 000 kruunua (noin 25600 euroa) ja hallituksen jäseniä on vähemmän kuin 3 tai yhtiön perustamiskirja niin vaatii, tulee yhtiöön perustaa hallintoneuvosto. Hallintoneuvostolla on rooli hallituksen jäsenten valinnassa ja erottamisessa. Jos rajavastuuyhtiöllä ei ole hallintoneuvostoa, voivat yhtiön omistajat päättää edeltävistä seikoista. Rajavastuuyhtiön erikoisuutena on se, että yhtiössä tulee virallisesti suorittaa tilintarkastus vain kolmen vuoden välein.<sup>87</sup>

Ainoastaan pieni osa virolaisista yrityksistä on rajavastuuyhtiöitä, joiden omistuspohjan muodostavat yksi tai useampi henkilö. Rajavastuuyhtiö on vastuullinen ainoastaan sen varoista. Osakkeenomistajat ovat taloudellisesti velvollisia ainoastaan omien osakeomistustensa määrän verran yhtiön velvoitteista. Rajavastuuyhtiön ei ole välttämätöntä ilmoittaa omistajiensa omistussuhteista Viron arvopaperirekisteriin.<sup>88</sup>

#### **4.1.3 Julkinen osakeyhtiö**

Virolaisen lainsäädännön mukainen julkinen osakeyhtiö (AS; aktiaselts) vastaa hyvin pitkälti suomalaista vastaavaa osakeyhtiömuotoa. Hallinnollisesti osakeyhtiön perustaminen ja liiketoiminnan pyörittäminen osakeyhtiömuodossa on vaatimuksiltaan vaativampaa kuin rajavastuuyhtiön. Tämän muodon käyttäminen sopii erinomaisesti sellaisille yrityksille, joiden omistuspohja ja liiketoiminta ovat laajempia. Osakeyhtiöt

---

<sup>87</sup> Puola ja Baltian maat Pirkanmaalaisten pk-yritysten... 2000, 54-55; Raidla & Partners 2005, 33

<sup>88</sup> Raidla & Partners 2005, 33



voivat olla joko yksityisiä tai julkisia osakeyhtiöitä. Yksityiset osakeyhtiöt ovat edellä mainittuja rajavastuuyhtiöitä Virossa. Pienin mahdollinen osakepääoma julkiseen osakeyhtiöön on Virossa 400 000 kruunua (n. 25 600 euroa) ja se tulee maksaa kokonaisuudessaan ennen yrityksen rekisteröimistä kaupparekisteriin. Yhteistä rajavastuuyhtiön kanssa osakeyhtiöillä on se, että yhtiön voi perustaa yksi tai useampi osakas. Osakeyhtiömuodossa omistettavien osakkeiden määrää per osakas ei ole rajattu. Yhtiössä voi olla nimennäisosakkeita, haltijaosakkeita tai äänivallattomia osakkeita. Keskeisimmät toimielimet osakeyhtiössä ovat hallitus, hallintoneuvosto ja yhtiökokous. Osakeyhtiömuodossa hallintoneuvosto on pakollinen toisin kuin rajavastuuyhtiössä ja lisäksi yhtiöllä on oltava auktorisoitu tilintarkastaja. Ylintä päätösvaltaa osakeyhtiössä käyttää yhtiökokous ja se tulee pitää viimeistään 6 kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Hallituksen jäsenten osalta on säännelty niin, että joka toisen hallituksen jäsenen kotipaikan on oltava Virossa. Viron kansalaisuus ei ole pakollista. Konkurssiin joutunut henkilö ei voi toimia osakeyhtiön hallituksessa heikentyneen yritystoimikelpoisuuden vuoksi. Toisin kuin rajavastuuyhtiössä, on osakeyhtiössä hallituksen toimikausi rajoitettu maksimissaan 3 vuoteen. Hallintoneuvosto yleensä valitsee hallituksen 3 vuoden määräajaksi kerrallaan, jona aikana hallitus johtaa yrityksen toimintaa ja käytännössä se vastaa suomalaista johtoryhmää yrityksessä. Hallintoneuvosto on pakollinen osa virolaista osakeyhtiötä ja sen jäsenet valitaan yhtiökokouksessa. Neuvostoon tulee kuulua vähintään 3 jäsentä ja sen jäsenten kotipaikkoihin ei kohdistu erityisiä vaatimuksia. Hallintoneuvosto on rooliltaan hyvin pitkälle suomalaisten osakeyhtiöiden hallituksen kaltainen orgaani, joka vastaa yrityksen toiminnan suunnittelusta, yrityksen hallinnon organisoinnista ja se valvoo hallituksen toimia.<sup>89</sup>

Yhtiömuotoisessa toiminnassa Viron lainsäädäntö tuntee myös Suomessa tutut avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön. Avoimessa yhtiössä ja kommandiittiyhtiössä osakkaina voivat olla sekä luonnolliset että juridiset henkilöt. Osakkaiden tulee olla Virossa asuvia tai rekisteröityjä henkilöitä. Niin julkisessa kuin yksityisessäkin osakeyhtiössä osakkaina voivat olla juridiset tai yksityiset henkilöt, joiden ei tarvitse asua vakituisesti Virossa.<sup>90</sup> Näin ollen puhtaasti ulkomaisessa omistuksessa olevan yhtiön on ongelmallista perustaa avoin- tai kommandiittiyhtiö Viroon, ellei joku omistajista

---

<sup>89</sup> Puola ja Baltian maat Pirkanmaalaisten pk-yritysten liiketoiminta-alueena 2000, 54-55

<sup>90</sup> Artikkelit Kompas 2/2003

muuta vakituisesti Virossa asumaan. Sen sijaan julkisen tai yksityisen osakeyhtiön (rajavastuuyhtiön) voivat perustaa myös ulkomaalaiset.

#### **4.1.4 Sivuliike**

Jos ulkomainen yritys aikoo harjoittaa säännöllistä liiketoimintaa Virossa omalla nimellään, sivuliikkeen eli edustuston perustaminen voi tulla kysymykseen. Sivuliike ei ole oma erillinen juridinen henkilö. Sivuliikettä tulee johtaa yksi tai useampi paikallinen johtaja, joiden tulee olla luonnollisia – ei juridisia – henkilöitä. Yhden johtajista tulee asua vakituisesti Virossa. Sivuliikkeen johtajan velvollisuutena on lain mukaan huolehtia liikkeen toiminnasta, kirjanpidosta ja yhtiön laillisuudesta.<sup>91</sup> Nykyään Viron liiketoimintalaki ei enää tunne edustustojen käsitettä, joten uusien edustustojen perustaminen on tällä hetkellä mahdotonta. Ne yritykset, jotka ovat aiemmin saaneet luvan toimia sivuliikkeenä Virossa saavat jatkaa liiketoimintaansa kunnes sivuliikkeen toimilupa-aika umpeutuu. Olemassa olevat sivuliikkeet ovat verovelvollisia saamistaan tuloista Virossa. Sivuliikettä suosittu yhtiömuotoja ovat menneisydessäkin jo olleet rajavastuuyhtiö ja julkinen osakeyhtiö, näin ollen sivuliikkeen perustamisen mahdollisuus ei tule merkittävästi haittaamaan liiketoiminnan aloittamista ulkomaisten yritysten parissa Virossa.

#### **4.1.5 Sopivan yritysmuodon valinta asiantuntijayritykselle**

Yritysmuodon valinta on kauaskantoinen päätös yritykselle. Ei ole olemassa optimaalisinta yritysmuotoa, vaan yritysmuodon valinta riippuu aina tilanteesta. Yritysmuodon valinnassa tulee unohtaa mm. statusarvot ja punnita valittavaa muotoa yrityksen nykytilan ja tulevaisuuden kannalta. Pienen yrityksen kohdalla yritysmuodolla ei ole juurikaan merkitystä pääomien hankinnassa. Yritysmuoto tulee merkittäväksi siinä vaiheessa, kun päätetään hankkia omaa pääomaa alkuperäisten perustajajäsenten ulkopuolelta. Silloin osakeyhtiö on järkevin vaihtoehto.<sup>92</sup> Rajavastuuyhtiön on todettu olevan sopiva etabloitumismuoto suurimmalle osalle pk-yrityksiä, koska se mahdollistaa melko laajankin yritystoiminnan harjoittamisen tytär-

---

<sup>91</sup> Artikkelit Kompas 2/2003

<sup>92</sup> Sutinen – Antikainen 1996, 102-108

tai yhteistoimintayrityksille. Yrityksen perustamisprosessi on monien yritysten kokemusten mukaan koettu melko hankalaksi ja aikaa vieväksi kaikissa Baltian maissa. Varsinkin byrokratian aiheuttama erilaisten hyväksyntöjen ja leimojen hankkiminen on koettu turhauttavaksi. Asiantuntija-apuun turvautuminen on useimmiten järkevin ja helpoin vaihtoehto perustettaessa yritystä Viroon.<sup>93</sup>

Verotuksellisesta näkökulmasta ajatellen etabloitumista Viroon sivuliikkeen muodossa (esim. ostamalla olemassa oleva sivuliike) ei kannata harkita, koska sivuliike ei muodosta omaa verotuskohdetta Virossa. Osakeyhtiön perustaminen on järkevin tapa saada hyväkseen verotukselliset edut Virossa toimimisesta. Viron verolainsäädäntö määrää, että mikäli yhtiö ei jaa voittovaroja, on yhtiön veroprosentti nolla. Tämä tarkoittaa sitä, että yhtiö ei maksa voitoistaan tuloveroa, toisin kuin Suomessa. Normaaliin toimintaan liittyvät verot ja veronluonteiset maksut kuten arvonlisävero ja työnantajamaksut lankeavat maksettaviksi kuitenkin normaaliin tapaan.<sup>94</sup> Yhtiön toiminnan kehittämisen kannalta verovapaus niin kauan kuin yhtiön voittovarot pidetään yhtiön sisällä, on merkittävä verrattuna suomalaiseen verolainsäädäntöön.

Kun perustajia on vain yksi, vaihtoehdot yritysmuodon valintaan ovat joko rajavastuuyhtiö tai julkinen osakeyhtiö. Osakeyhtiön perustamiseen tarvitaan kuitenkin merkittävä alkupääoma, joten osakeyhtiötä ei välttämättä kannata perustaa pienimuotoiseen yritystoimintaan. Omistusrakenteilla on vaikutusta yhtiön taloudelliseen tehokkuuteen. Jonesin, Kalmin ja Mygindin tutkimuksessa virolaisten yritysten omistusrakenteista ja omistusrakenteen muutokseen vaikuttavista tekijöistä on tehty havaintoja, että henkilöstön itse omistamat yritykset siirtyvät muita yritysrakenteita todennäköisemmin muihin omistusrakenteisiin. Henkilöstö-omisteisilla yhtiöillä on kuitenkin taipumus pysyä sisäpiiriläisten omistamina omistusrakennemuutoksen jälkeen, sillä omistus siirtyy työntekijöiltä johdolle tai entisille työntekijöille. Virossa ulkomaalaiset omistavat yleensä yrityksiä, joissa osakepääoma on suurin. Sisäpiiriläisten omistamissa yhtiöissä osakepääoma on yleensä pieni. Omistuksen muutoksia tehdään myös riskien kaihtamiseksi erityisesti henkilöstö-omisteisissa yrityksissä. Omistuksen jakautuminen riippuu myös yrityksen organisaatiomuodosta ennen Viron yksityistämisen prosessia sekä yrityksen sijainnista.

---

<sup>93</sup> Puola ja Baltian maat Pirkanmaalaisten pk-yritysten liiketoiminta-alueena 2000, 66

<sup>94</sup> Artikkelit Kompas 2/2003

Mitä enemmän virolaisyriyksellä on työntekijöitä, sitä suositumpaa on johdon omistus työntekijöiden omistuksen sijaan. Sisäpiiriläisten omistus aiheuttaa yritykselle usein lyhyemmän tähtäyksen tarkasteluperiodin tuottojen suhteen, kun taas ulkopuoliset omistajat omaavat pitkän tähtäimen tarkasteluperiodin tuottojen suhteen ja edellyttävät nykyisten tuottojen johtavan korkeampiin tuottoihin tulevaisuudessa. Yrityksen taloudellisella tuottavuudella on vaikutusta omistusrakenteiden muutoksiin. Jos yrityksen johdon ja omistajien väliset näkemykset eroavat kovasti toisistaan, voidaan johto ostaa ulos yrityksestä (ns. agentti-ongelma). Sen sijaan työntekijöiden ostaminen ulos tai erottaminen yrityksestä johtuu yleensä yrityksen huonosta suorituskyvystä ja sen avulla ehkäistään suurempia tappioita.<sup>95</sup>

Asiantuntijayrityksen harjoittavat usein ainakin aluksi pienimuotoista yritystoimintaa, jolloin periaatteessa asiantuntijayritystä perustettaessa kannattaa ottaa huomioon tulevaisuuden tavoitteet toiminnan kehittymisestä. On mielekkäämpää valita yhtiömuoto, joka mahdollistaa tulevaisuudessa yhtiön kasvamisen toimintaa rajoittavan yhtiömuotovalinnan sijaan. Kuten aiemmin on mainittu, Virossa toimittaessa yhtiömuotovaihtoehdoista sivuliikettä ei kannata valita kansainvälistymismuodoksi, koska sivuliike ei muodosta erillistä verotuskohdetta Virossa. Sen sijaan rajavastuu-yhtiö ja julkinen osakeyhtiö voisivat olla hyviä vaihtoehtoja asiantuntijayritykselle. Henkilö-omisteisia yhtiömuotovalintoja tehtäessä kannattaa ottaa huomioon se, että ulkopuoliset eivät voi rahoittaa tällaisia yhtiöitä. Näin ollen jos asiantuntijayritys tavoittelee jatkossa myös ulkopuolista rahoitusta esimerkiksi pääomasijoittajien muodossa, niin yhtiömuodoksi sopii parhaiten julkinen tai yksityinen osakeyhtiö.

## **4.2 Yrityslainsäädäntö Virossa**

Viron lainsäädäntö ja muut yritystoimintaa säätelevät viralliset instituutiot ovat länsimaisella tasolla. Suomen ja Viron lainsäädännöissä on kuitenkin huomattavia eroja, sillä Viro on ottanut mallia lainsäädäntöönsä monissa asioissa Saksasta ja muualta Keski-Euroopasta. Lainsäädännön polttavina ongelmina ovat ennakkotapausten ja siten

---

<sup>95</sup> Jones – Kalmi – Mygind 2003, 6-9

vakiintuneen oikeuskäytännön puuttuminen, mikä näkyy joskus yritysten näkökulmasta yllättävinä oikeuden päätöksinä. Käytännössä suurimpia ongelmia ovat lakien tulkinta ja soveltaminen. Lakia tulkitaan edelleen vaihtelevasti, joka aiheuttaa epävarmuutta liiketoimintaan. Paikallisten lakimiesten tai konsulttien käyttäminen apuna ei aina ratkaise ongelmaa, sillä hekään eivät aina tiedä miten lakia kyseisessä tapauksessa tulkitaan. Lain tulkinnan arvaamattomuus johtuu Viron oikeuslaitoksen lyhyestä historiasta. Virossa on toistaiseksi liian vähän oikeudellisia ennakkotapauksia, joita voitaisiin soveltaa oikeuspäätöksiä tehtäessä.<sup>96</sup> Ajan myötä ennakkotapauksia saadaan enemmän ja lain tulkinnat ovat useammin ennalta arvioitavissa. Toistaiseksi yritysten on tyydyttävä tulkintoihin, vaikka ne eivät aina vastaisi odotettua tulkintaa.

#### **4.2.1 Lainsäädäntö yritysten näkökulmasta**

Viron kauppakaari otettiin ensimmäisen kerran käyttöön vuonna 1995. Kauppakaari noudattaa hyvin pitkälle Euroopan unionin toista yhtiödirektiiviä, vaikka Viro ei ollutkaan vielä 1995 unionin jäsen ja sillä ei olisi ollut velvoitetta ruveta noudattamaan unionin direktiivejä. Viro halusi kuitenkin ruveta valmistautumaan mahdolliseen EU jäsenyyteen, koska samana vuonna 1995 Viro aloitti neuvottelut unioniin liittymisestä. Toisena syynä yhtiödirektiivin pitämiseen lainsäädännön pohjana vaikutti se, että Viron oli löydettävä jokin malli tulevalle yrityslainsäädännölleen. Viron kauppakaareen ei kuitenkaan voitu käytännön syistä sisällyttää kaikkia elementtejä toisesta yhtiödirektiivistä heti alusta alkaen, vaan elementtejä lisättiin myöhemmin. Kauppakaari sisälsi kuitenkin sellaistaakin lainsäädäntöä, jota ei yleensä kirjoiteta lain muotoon mutta ovat suositeltavia. Syynä tarkkoihin ja yksityiskohtaisiin lainsäädännön kirjauksiin oli perinteisten oikeuskäytäntöjen sekä kirjallisen lainsäädännön puuttuminen. Tänä päivänä Viron kauppakaari sisältää kaikki toisen yhtiödirektiivin vaatimat elementit.<sup>97</sup> Viron liityttyä Euroopan unioniin ei yrityksissä jouduttu muokkaamaan lain vaatimia käytäntöjä, kun unionin vaatimat lainsäädäntömuutokset oli tehty jo vuosia aiemmin.

---

<sup>96</sup> [www.hkkk.fi](http://www.hkkk.fi), 74-76

<sup>97</sup> Some features of legal capital regulation in Estonia 2005, 1385-1386

Maailman pankin vuonna 2006 tekemän tutkimuksen mukaan Baltiasta löytyy hyvin yritystoimintaa edistävää lainsäädäntöä. Yrityksiä koskevaa lainsäädäntöä yksinkertaistettiin ja tuettiin lainsäädännöllisin toimin Viron liittyessä Euroopan unioniin. Samaan aikaan Virossa kuitenkin jäykät työmarkkinat ja korkeat verokiilat aiheuttavat yritysten toimimista myös harmaan talouden piirissä. Tutkimusten mukaan Virossa kestää 150 päivää saattaa sopimus voimaan, saman luvun ollessa esimerkiksi Latviassa 186 päivää. Viro on Baltian maista lainsäädännöltään ja yritysmaailman käytännöiltään joustavin, joskin muiden Baltian maiden yrityslainsäädäntö on hyvin samankaltaista Viron kanssa. Verojen maksaminen on helppoa ja vie vähiten aikaa Virossa verrattuna muihin Baltian maihin, mutta kokonaisverotukseltaan Latvia on yrityksille veronäkökulmasta edullisin maa toimia. Virossa yritysverotuksen piiriin on vuosien varrella lisätty ns. lisämaksuja, mitä esimerkiksi sosiaalivero edustaa. Vuonna 2006 Viron valtio päätti lisätä yhtiöveroon sosiaaliveron, jonka suuruus oli 4% ja vuonna 2007 saman veron suuruus on 3%. Sosiaalivero on maksettava jokaisen työntekijän osalta ja sosiaaliveron kaltaiset lisäykset muuten alhaisen tuntuisen yhtiöveroon ovat yrityksille usein ikäviä yllätyksiä.<sup>98</sup> Viroom toimintojaan siirtävän yrityksen tulee ottaa kiinteitä palkkakulujaan laskiessaan huomioon myös tällaiset ”ylimääräiset” henkilöstökulut, joita maassa sovelletaan.

Viron yhtiölainsäädäntöön ei ole tehty merkittäviä muutoksia vuoden 1995 jälkeen. Lakiin on tehty muutoksia ja lisäyksiä vuosien varrella, mutta ne eivät ole olleet laadultaan merkittäviä. Edelliset mittakaavaltaan isommat lisäykset tehtiin vuonna 2005. Yhtiölainsäädännössä julkisella ja yksityisellä osakeyhtiöllä on erilaiset juridiset muodot, mutta niiden erot lainsäädännön puitteissa eivät ole suuret. Viron yhtiölainsäädännön mukaan julkisten ja yksityisten osakeyhtiöiden välillä ei ole juurikaan erilaisuutta osakepääoman suhteen, paitsi osakepääoman suuruudessa. Lisäksi yksityisillä osakeyhtiöillä ei ole mahdollisuuksia lisätä pääomaansa hallituksen päätöksellä ja niillä ei ole oikeutta laskea liikkeelle vaihdettavia joukkovelkakirjoja. Virossa julkisen osakeyhtiön perustamiseksi vaadittu alkupääoma on Euroopan unionin matalimpia. Yrityksen rekisteröinnistä Viron yhtiölainsäädännössä määrätään tarkasti, että ennen yhtiön rekisteröimistä ei yhtiön tilille osoitettuihin varoihin saa koskea. Tämä ei muodosta ongelmaa jos perustajia on vain yksi, mutta jos useampia suorituksia tulee eri ajankohtina useilta perustajilta, ei yritys voi tehdä investointeja toimintaansa

---

<sup>98</sup> The place to do business 2005, 10

ennen kuin koko tarvittava pääoma on yhtiön tilillä ja yhtiö on rekisteröitynä Viron kaupparekisteriin.<sup>99</sup> Suomessa sovelletaan vastaavaa käytäntöä.

Erikoinen määräys Viron yhtiölainsäädännössä koskee määräystä osuuspääomasta. Osuuspääomasta määrätään, että yhtiön varallisuus tulee olla luovutuskelpoista ja sitä tulee voida pitää saamisen kohteena. Tämä säädös on kiistanalainen ja sillä ei käytännössä ole merkitystä. Kiinteän varallisuuden luovutuskelpoisuutta ei harkita pidettäessä kaikkea kiinteää omaisuutta luovutuskelpoisena. Ongelmana on, että jos omaisuutta ei pidetä saamiskelpoisena kohteena, sillä ei ole arvoa. Lain säännöksellä ei käytännössä ole siis juurikaan merkitystä. Toinen erikoinen elementti Viron yhtiölainsäädännössä koskee tilinpäätöksen toimittamista kaupparekisteriin. Tilikauden päättymisestä lähtien Virossa toimivalla kaupparekisteriin merkityllä yhtiöllä on 6 kuukautta aikaa toimittaa tilinpäätöstietonsa rekisteriin. Jos tilinpäätöstietoja ei toimiteta 6 kk kuluessa, voidaan yhtiö poistaa. Sanktion suuruus suhteessa aikarajoitukseen on melko kohtuuton. Kaupparekisterin on sakotettava yhtiön johtajia kerran ennen yhtiön poistamista, mutta jos johtajat eivät reagoi tähän, yhtiö poistetaan lopullisesti. Yhtiöiden poistaminen ei ole kovin yleistä, mutta toimivia yhtiöitä on tullut poistetuksi kaupparekisterin toimesta. Virossa toimivien yritysten tiedot ovat löytyneet sähköisessä muodossa Viron kaupparekisteristä jo vuodesta 2002 lähtien ja tietokantaa on internetissä käytetty melko aktiivisesti. Kaupparekisterissä olevat tilinpäätöstiedot ovat oikeastaan ainoa luotettava tietolähde ulkopuolisille sijoittajille yrityksen taloudellisesta tilasta.<sup>100</sup>

Viron verolainsäädännön mukaan Virolla on oikeus verottaa kaikkia yrityksiä, jotka sijaitsevat tai ovat rekisteröityneet Vieroon. Suomalaisomisteinen yhtiö ei kuitenkaan joudu maksamaan veroa toiminnastaan Virossa, jos yhtiölle ei muodostu kiinteää toimipaikkaa Vieroon. Jos yhtiölle muodostuu kiinteä toimipaikka maahan, sitä voidaan verottaa Viron verolainsäädännön mukaisesti. Saman tulon kaksinkertaisen verottamisen ehkäisemiseksi on Viron ja Suomen välille solmittu vuonna 1993 voimaan tullut verosopimus. Sopimuksen perusteella esimerkiksi suomalainen yhtiö voi vähentää omista veroistaan Viron toimipisteen maksamat verot. Verosopimusta

---

<sup>99</sup> Some features of legal capital regulation in Estonia 2005, 1389-1390

<sup>100</sup> Some features of legal capital regulation in Estonia 2005, 1388

sovelletaan Virossa luonnollisiin henkilöihin ja yhtiön tuloveroihin. Suomessa sopimusta sovelletaan puolestaan kaikkiin tuloveroihin ja varallisuusveroihin.<sup>101</sup>

Laillinen pääoma on eurooppalaisen käsitteen mukaan pohja taloudelliseen raportointiin. Jos esimerkiksi tarkastellaan osakkeenomistajien sääntelyä, niin voidaan nähdä selkeä yhteys kirjanpidon sääntöihin. Taloudellisen raportoinnin eri valtioiden välillä tulisi olla yhtenäistä, jotta eri yhtiöiden tuloksia ja tuloksen muodostumista voidaan vertailla keskenään. Virossa on käytössä suurissa yhtiöissä kirjanpidossa IFRS-standardit (International Financial Reporting Standards; kansainvälinen tilinpäätöskäytäntö), mutta pienempien yhtiöiden kohdalla sovelletaan Viron omia GAAP-säännöksiä (generally accepted accounting principles; kirjanpitoa ja tilinpäätöstä sääntelevä standardikokonaisuus). Viron GAAP noudattaa hyvin pitkälle IFRS-standardeja, mutta on luonnollisesti tietyin osin erilainen. IFRS:n soveltaminen pienissä yhtiöissä on yksinkertaisesti liian kallista. Unionin toisen yhtiödirektiivin noudattaminen on käytössä unionin jäsenvaltioissa, mutta yhtenäistä käytäntöä GAAP-säännösten osalta tuskin tullaan saamaan aikaan ainakaan kaikissa jäsenvaltioissa vielä hetkeen. Yhtiölainsäädännön ja IFRS-standardien yhteneväisyys on toinen ongelmallinen kysymys. Viron yhtiölainsäädäntö noudattaa hyvin pitkälle toista yhtiödirektiiviä ja on näin ollen yhtenäinen suuremmilta osin myös GAAP-säännösten kanssa. GAAP-säännökset ovat Virossa paikalla paikoin tiukempia kuin muissa unionin valtioissa, johtuen aiemman oikeuskirjallisuuden ja sääntelyn puuttumisesta.<sup>102</sup>

#### **4.2.2 Yrittäjyyden verotukselliset kriteerit**

Yritystoiminnalle on olemassa ominaisia tunnusmerkkejä, joita käytetään tulkittaessa yrittäjä-palkansaaja –asetelmaa. Ensinnäkin yritystoimintaan sisältyy aina riski. Yksityisyrittäjän riski ei rajoitu pelkästään palkkion saamiseen, vaan yritystoimintaan sisältyy riski sijoitetun pääoman takaisinsaamisesta ja vastuu toiminnan yleisistä kuluista. Toisena tunnusmerkkinä on yrittäjän itse hankkimat raaka-aineet ja tekemät investoinnit. Kiinteitä kuluja yrittäjälle aiheutuu ainakin palkoista ja vuokrasta.

---

<sup>101</sup> Suomen ja Viron välinen verosopimus 1993

<sup>102</sup> Some features of legal capital regulation in Estonia 2005, 1390-1391



Yrittäjän laskuttaminen asiakkaitaan tiettyyn kokonaissuoritukseen perustuen eikä esimerkiksi työhön käytettyyn aikaan nähden on kolmas tunnusmerkki. Neljäntenä ominaispiirteenä yrittäjyyteen on se, että yrittäjänä harjoitetun toiminnan tulee olla riittävän laajaa. Yksi tai kaksi toimeksiantoa ei välttämättä vielä riitä henkilön pitämiseen yksityisyrittäjänä verottajan näkökulmasta. Kuudes tunnusmerkki täyttyy, kun yritystoiminta on julkista. Verottajan arvioidessa yrittäjän toimintaa, omien toimitilojen käyttö ja vieraan henkilökunnan hyödyntäminen liiketoiminnassa tulkitaan useimmiten verottajan puolesta yritystoiminnaksi. Seitsemäntenä tunnusmerkkinä on tärkeä kriteeri palkansaajan toimimisesta työnantajan johdon ja valvonnan alaisuudessa. Jos yrittäjä saa tarkat määräykset ja ohjeet työhönsä työnantajalta sekä työskentelee työnantajan määrittämässä paikassa, eivät yrittäjyyden tunnusmerkit täyty. Edustajat on yleensä tulkittu itsenäisiksi yrittäjiksi, kun he toimivat päämiehensä lukuun, palkkio maksetaan provisiona ja kun he vastaavat omista kuluistaan sekä voivat muutenkin järjestää toimintansa itsenäisesti. Asianajajien ja tilintarkastajien toimet täyttävät yleensä itsenäisen yrittäjän edellytykset, kunhan heidän toimintansa on tarpeeksi laajaa ja jatkuvaa.<sup>103</sup>

Viron yrityslainsäädännön mukaan sivuliikkeen kautta liiketoimintaa harjoittava yritys ei saa samanlaisia veroetuja kuin rajavastuuyhtiö ja julkinen osakeyhtiö. Sivuliike ei muodosta omaa verotuskohdettaan Virossa, vaikka muut yrittäjyyden verotukselliset kriteerit täytyisivät. Lisäksi kuten aiemmin on jo mainittu, uusien sivuliikkeiden perustaminen ei ole enää Virossa mahdollista. Vaihtoehtona voisi kuitenkin pienemmälle yritykselle olla virolaisen sivuliikkeen ostaminen ja sitä kautta toimiminen kyseisessä yhtiömuodossa on vielä mahdollista. Verotuksellisten kriteerien suhteen epäselvyyksiä yrittäjäksi luokittelussa ei tule suuremmissa liiketoimintayksiköissä, mutta harjoitettaessa pienimuotoisempaa toimintaa Virossa verottaja saattaa kyseenalaistaa toiminnan laajuuden ja toimintatavat, aivan kuten Suomessa. Verotukselliset kriteerit ja niiden täyttäminen kohdistuvat lähinnä ns. yhden miehen yrityksiin ja sellaiseen toimintaan, jota organisaation työntekijä harjoittaa omilla nimissään.

---

<sup>103</sup> Sutinen – Antikainen 1996, 114-115

<sup>104</sup> Järvinen 2005, 49; EUV L 236

### 4.3 Verotus Virossa

Viro on matalan verotuksen maa. Matalan verotuksen tavoitteena on lisätä ulkomaisten investointien määrää ja tukea maan kilpailukykyä. Viron verojärjestelmän peruseriaatteina voidaan pitää yksinkertaisuutta ja läpinäkyvyyttä. Kevyt verotus suosii liiketoimintaa ja työntekoa. Viron EU-jäsenyysneuvotteluissa maa halusi pitää tiukasti kiinni matalasta verotuksesta, erityisesti investointien kohdalla. Viro saikin yritysverotukseen siirtymäajan vuoden 2008 loppuun saakka nykyisen mallin säilyttämiseksi. Tänä aikana sen ei tarvitse muuttaa verotustaan eikä ottaa huomioon emo- ja tytäryhtiödirektiivin 5. artiklaa. Näin ollen Viro voi jatkaa virolaisten tytäryhtiöiden voitonjaon verottamista muissa yhteisön maissa sijaitseville emoyhtiöille siirtymäajan loppuun saakka.<sup>104</sup>

Vuonna 2005 maan yleinen tuloverokanta oli 24 prosenttia. Vuoden 2007 alusta lähtien yritysverokanta on ollut 22 prosenttia. Kaikkia henkilöitä verotetaan samalla tuloveroprosentilla tuloista riippumatta eli Virossa on voimassa tasavero. Arvonlisäveron (ALV) perusprosentti on 18 ja joitakin aloja on vapautettu tai niiden ALV:ia on alennettu.<sup>105</sup> Tulovero pudotettiin 26 prosentista 24 prosenttiin vuonna 2004. Vuonna 2005 tuloveroprosentti oli 23. Virolla on suunnitelmana pudottaa tuloveroa prosenttiyksiköllä joka vuosi vuoteen 2009 asti.<sup>106</sup>

Useimmissa maissa yritysten vuotuisia voittoja verotetaan yleensä samana vuonna, kun ne ovat muodostuneet. Virossa yritykset eivät maksa saamastaan voitosta tuloveroa vuosittain, vaan vero maksetaan vasta voitonjaon yhteydessä osingoista yrityksen omistajille. Järjestelmä toimii Virossa hyvin, sillä voitonjaon verotus kannustaa yrityksiä investoimaan saadut voitot liiketoimintaansa ja kehittämään toimintaansa edelleen. Viron valtio on ollut mielissään verojärjestelmästä siinä mielessä, että maahan on virrannut valtion kaipaamia ulkomaisia pääomavirtoja.<sup>107</sup> Pääomien kotiuttamista ei välttämättä toteuteta, kun yrityksellä on mahdollisuus välttää veronmaksu investoimalla saadut voittovarot yrityksen toimintoihin Virossa. Verojen kerääminen on tärkeä

---

<sup>104</sup> Järvinen 2005, 49; EUV L 236

<sup>105</sup> Järvinen 2005, 49

<sup>106</sup> Country profile 2006, 22

<sup>107</sup> [http://hkkm.fi/netcomm/lmgLib/2/43/suomalaiset\\_baltiassa.pdf](http://hkkm.fi/netcomm/lmgLib/2/43/suomalaiset_baltiassa.pdf), 77

tulonlähde valtiolle Virossa, sillä paikallisen lainsäädännön mukaan Viron keskuspankki ei saa lainata rahaa julkiselle sektorille. Valtion varojen lisääntyminen on näin ollen riippuvainen ulkomaisista investoinneista.<sup>108</sup>

#### **4.3.1 Viron verojärjestelmä**

Viron verojärjestelmä pohjautuu useille eri laeille. Rakenteellisesti se jakautuu valtion veroon ja kunnallisiin veroihin. Luonteeltaan Viron verojärjestelmä on yksi Euroopan vapaamielisimmistä. Valtion perimät verot voidaan jakaa tulo-, arvonlisä-, sosiaali-, kiinteistö-, valmiste- ja uhkapeliveroon. Valtion perimien verojen lisäksi kunnat voivat määrätä paikallisia omia veroja. Viron verojärjestelmä ei tunne erillisiä lahja- tai perintöveroja.<sup>109</sup>

Viro poikkeaa verotukseltaan Suomen ja muiden Pohjoismaiden verojärjestelmästä. Viron verojärjestelmä perustuu tasaveroon ja yritysten tuloverovapauteen. Verotuskäytäntö on selvästi yrityksiä suosiva ja sen avulla Viro on pyrkinyt hankkimaan maahan ulkomaisia investointeja. Yritysten tuloverovapaus ei välttämättä ole kuitenkaan kaikkien yritysten kannalta hyvä asia. Viron valtio perii yrityksiltä veroja epäsuorin keinoin. Esimerkiksi Suomessa vähennyksen alaiset ja jopa lakisääteiset menoerät ovat Virossa usein verotuksen alaisina. Viron verojärjestelmä on monimutkainen ja siitä johtuen kokonaisverotus ei välttämättä olekaan niin alhaisella tasolla mitä pelkästä tuloverovapaudesta voisi kuvitella.<sup>110</sup> Työntajan maksamat sosiaaliverot ovat 33 prosenttia työntekijän kokonaistuloista. Virossa otettiin käyttöön uusi arvonlisävero (ALV) maan liityttyä Euroopan unioniin ja ALV on tällä hetkellä tasan 18%. Kunnat keräävät lisäksi omia verojaan mm. moottoriajoneuvoista, teistä ja parkkeerauksesta.<sup>111</sup>

Viron verolakien mukaan verovelvollisia ovat veronmaksajat, ennakonpidätyksen alaiset tahot ja muut tahot, jotka ovat verovastuussa joko lain tai sopimuksen nojalla valtiolle. Yleisesti verovelvollisella tarkoitetaan luonnollisia tai oikeushenkilöitä,

---

<sup>108</sup> Country profile 2006, 23

<sup>109</sup> Liiketoiminnan aloittaminen EU-Virossa 2003

<sup>110</sup> [http://hkkk.fi/netcomm/lmgLib/2/43/suomalaiset\\_baltiassa.pdf](http://hkkk.fi/netcomm/lmgLib/2/43/suomalaiset_baltiassa.pdf), 79

valtioita ja kuntia. Veronmaksajat ovat verovelvollisia, joilla on velvollisuus suorittaa veroa suoraan saamistaan tuloista tai hyödykkeistä. Ennakonpidätyksen alaisilla tahoilla tarkoitetaan niitä verovelvollisia, joilla on velvollisuus pidättää veroa muille osapuolille tekemistään suorituksista.<sup>112</sup>

Julkisen sektorin verotulot ovat Virossa pienemmät kuin Suomessa, mutta samalla myös julkisen sektorin menot ovat pienemmät. Tärkeimpiä tulolähteitä Viron valtiolle ovat arvonlisävero ja sosiaalivero. Ansiotulojen verotus on suurin ero Suomen ja Viron verojärjestelmissä. Viron 24 prosentin tasaverokanta suosii selkeästi suurempituloista, kun taas Suomessa verotuksen progressiivisuus verottaa suurempituloista suhteessa enemmän kuin vähemmän ansaitsevia. Suurin ero yritysten verotuksessa Viron ja Suomen välillä on voitonjaon verotus. Suomessa yritykset maksavat veroja kaikesta voitosta, kun taas Virossa verot tulevat maksettavaksi voitonjaon yhteydessä ja muuten veroa ei peritä. Viron pääomatuloverotuksen verokanta on myös Suomea alhaisempi. Arvonlisäverotus on Suomea alhaisempaa naapurimaassa, mutta EU-harmonisoinnin myötä Viro joutuneen kiristämään arvonlisäverotustaan. Suomen verotus on sosiaaliturvamaksuissa alhaisempaa kuin Virossa.<sup>113</sup>

#### **4.3.2 Voitonjaon verotus**

Viron nykyisen voitonjaon verotuksen malliin siirryttiin vuonna 2000. Ennen vuotta 2000 Virossa oli käytössä Suomestakin tuttu yritysverotus, jossa yritykset maksoivat vuosittain veroa niiden tekemästä voitosta. Nykymallissa yrityksiltä ei veroteta tuloveroa kun ne saavat voittoa, jos voitot investoidaan yritykseen. Virossa toimiva yritys maksaa veroa vasta kun se jakaa voittoa yrityksen ulkopuolelle osinkoina tai muuten. Jos Virossa toimiva tytäryhtiö siirtää voittoja yhtiön kotimaahan emoyhtiölle, yritystä verotetaan nettotulojen perusteella.<sup>114</sup>

---

<sup>111</sup> Country profile 2006, 23

<sup>112</sup> Taxation act 2002

<sup>113</sup> Järvinen 2005, 51

<sup>114</sup> Järvinen 2005, 50

Veroviranomaiset ovat siis kiinnostuneita rahavirroista vain silloin, kun voittoja jaetaan yhtiöstä ulospäin toisille osapuolille. Osingonjaosta on maksettava veroa riippumatta siitä, onko osingonsaaja Virossa yleisesti vai rajoitetusti verovelvollinen oikeushenkilö. Verovelvollisuuden kannalta ei myöskään ole merkitystä, ovatko voitonjakokelpoiset varat yrityksen itsensä osinkoina tuottamia voittoja vai joltakin toiselta yritykseltä osinkoina saatuja varoja.<sup>115</sup>

Euroopan unioni on tulkinnut, että ulkomaisten osakkeenomistajien voittojen verottaminen olisi Virossa luonteeltaan lähdeverotusta. Viron oman tulkinnan mukaan kyseessä ei ole lähdevero vaan yhteisövero. Nykyisen käytännön ja lainsäädännön mukaan Virossa olevien yhtiöiden tulee pidättää lähdeveroa jakaessaan osinkoa ulkomaiselle osakkeenomistajalle. Lisäksi yhtiöiden pitää maksaa tuloverolakiin perustuva tulovero osingonjaosta. Virossa on kuitenkin olemassa huojennussäännöksiä, joiden mukaan voitonjaosta ei kaikissa tapauksissa peritä lähdeveroa, vaikka osingonsaaja olisi ulkomaalainen. Jos tulonsaaja omistaa vähintään 25% osinkoa jakavan yhtiön pääomasta, ei voitonjaosta peritä lähdeveroa. Vastaavasti myös ulkomailta saatavien osinkojen verotusta on huojennettu.<sup>116</sup> Koska Virossa omistussuhteen prosenttiosuudella on merkitystä osingonjaon verotuksen suhteen, voivat maassa toimivat ulkomaiset sijoittavat optimoida omat omistussuhteensa sellaisiksi, että he eivät joudu maksamaan voitonjaosta lähdeveroa.

### **4.3.3 Työnantajan maksamat verot työntekijöistä**

Virossa palkkojen maksamisen ja yritysverotuksen lisäksi työnantajan maksettavaksi tulee erilaisia sosiaalimaksuja. Sosiaaliveron suuruus on 33 prosenttia työntekijän palkasta. Työntekijöiden työttömyysmaksun suuruus on 1 prosentti palkasta. Työntekijöiden saamia luontaisetuja verotetaan aivan kuten Suomessakin. Luontaiseduista on Virossa maksettava tuloveron lisäksi myös sosiaalimaksut (33%),

---

<sup>115</sup> Income tax act 1999

<sup>116</sup> Liiketoiminnan aloittaminen Virossa 2003, 43

<sup>117</sup> Järvinen 2005, 50

koska luontaisedut luetaan työntekijän palkkatuloksi. Myös välillinen voitonjako kuten lahjat ja lahjoitukset ovat verotuksen alaisia eriä.<sup>117</sup>

Viron tuloverolaissa on säädetty erinäisistä kustannuksista, joista täytyy maksaa veroa 24/76 osaa kustannusten määrästä. Näiden kustannusten verovelvollisuuden taustalla on ajatus siitä, että virolaiset yhtiöt voisivat muuten kiertää osingonjaon verottamista jakamalla varoja omistajilleen sekä työntekijöilleen muilla tavoin. Viron verottaja on tämän ehkäisemiseksi rinnastanut erinäisiä kustannuksia osingonjakoon. Kustannuserät voidaan jakaa luontaisetuihin, lahjoihin, lahjoihin ja edustusmenoihin, liiketoimintaan liittymättömiin muihin kuluihin ja liiketoimintaan liittyviin muihin maksuihin. Luontaiseduilla tarkoitetaan Viron tuloverolaissa (Income tax act) mitä tahansa tavaraa, palvelua, muunlaista palkkiota tai rahallisesti mitattavissa olevaa etua tai lahjaa, joka annetaan työ- tai palvelussuhteen perusteella työntekijälle tai johtotehtävissä toimivalle. Luontaisetuja ovat myös työntekijän aviopuolisolle, vanhemmille tai lapsille suunnatut etuudet. Virossa luontaisedut rinnastetaan palkkoihin ja siten työantajat joutuvat maksamaan luontaiseduista 33% sosiaaliveron, joka lasketaan luontaisetujen ja niistä maksettavien tuloverojen yhteisestä määrästä. Viron tuloverolaissa ei ole tarkemmin eroteltu tai määritelty lahjojen, lahjoitusten ja edustusmenojen käsitettä. Peruseriaatteena on, että kaikista niiden kaltaisista menoista täytyy maksaa veroa, ellei verovapautta ole erikseen säädetty. Verotukselliselta kannalta termien välillä on eroa. Kaikista luontaiseduista maksetaan tulo- ja sosiaaliveroa, mutta lahjoista ja edustusmenoista maksetaan vain tuloveroa.<sup>118</sup>

#### **4.3.4 Yritysverotuksen muutospaineet EU:n näkökulmasta**

Eri jäsenvaltioissa sijaitsevien emo- ja tytäryhtiöiden välisiä suhteita sääntelevät verolait saattavat poiketa toisistaan merkittävässä unionissa eri jäsenvaltioiden välillä. Kansalliset säädökset voivat olla selvästi edullisempia eri jäsenmaissa ja kansallisia sekä kansainvälisiä yhtiöitä voidaan verolaeissa kohdella eri tavoin. EU:n tavoitteena on saada samanarvoinen asema niin kansallisille kuin kansainvälisillekin yhtiöille jäsenmaissa. Pääoman liikkuvuutta suojaamaan onkin säädetty neuvoston direktiivi

---

<sup>118</sup> Torckel 2003, 43

90/435/ETY (emo- ja tytäryhtiödirektiivi), jonka avulla pyritään poistamaan kansalliset eriarvoisuudet eri yhtiöiden välillä ja samalla helpottamaan emo- ja tytäryhtiöiden toimintaan yli kansallisten rajojen.<sup>119</sup> EU:n näkemyksen mukaan Viron tuloverolaki ja verolainsäädäntö ovat ristiriidassa emo- ja tytäryhtiödirektiivin kanssa.

Pääomien liikkuvuuden parantamisen lisäksi emo- ja tytäryhtiödirektiivillä on otettu ensimmäinen askel kohti EU:n laajuisesti voimassaolevia verosäännöksiä. Direktiivi määrää, että eri jäsenvaltioissa sijaitsevien emo- ja tytäryhtiöiden väliset verotukselliset suhteet eivät saa olla epäedullisempia kuin samassa jäsenvaltiossa sijaitsevien emo- ja tytäryhtiöiden välillä. Tällä varmistetaan EU:n laajuisten sisämarkkinoiden tasapuolinen toiminta ja se, ettei eri jäsenvaltioissa sijaitsevien yhtiöiden välinen yhteistyö olisi epäedullisempaa kuin samassa jäsenvaltiossa sijaitsevien kansallisten yhtiöiden toiminta. Paras ratkaisu epäkohtien poistamiseen olisi EU:n laajuinen verojärjestelmä, mutta siihen on unionilla vielä pitkä matka. Direktiivin avulla on kuitenkin päästy tilanteeseen, jossa tytäryhtiöiden jakamia voittovaroja emoyhtiölleen voidaan verottaa vain kertaalleen.<sup>120</sup>

Tulevaisuudessa yritysten nollaverotuksen säilyminen Virossa on epävarmaa. Paikalliset toimijat haluavat säilyttää yrityksillä edullisen verotuksen, mutta EU painostaa Viroa käyttämään kevyttä yritystuloveroa tulevaisuudessa. EU:n syynä painostukselle on Viron EU-jäsenyyden mukanaan tuoma paine muiden jäsenvaltioiden taholta.<sup>121</sup> Vuonna 2000 Viron valtio poisti yrityksiltä yritystuloveron jälleensijoitettujen varojen, työllistämisen- ja sosiaalisten projektien suhteen. Viron yhtiöverotus ei ole harmoniassa EU:n sääntöjen kanssa ja vuoden 2009 alussa Viron tulee esitellä muunneltu yhtiöverosysteemi.<sup>122</sup> EU ei ole tähän mennessä puuttunut jäsenvaltioiden välilliseen verotukseen, vaan se on pidetty jäsenvaltion omassa päätösvallassa. Viime vuosina EU:ssa on kuitenkin alettu keskustelemaan verotuksen harmonisoinnista, erityisesti yritysverotukselle ovat vanhat jäsenmaat Saksa ja Ranska pyrkineet saamaan minimitason. EU:n vanhat jäsenmaat katsovat, että uudet jäsenmaat saavat liikaa kilpailuetua matalan yritysverotuksensa takia. Euroopan unionin komissio on vastustanut yhteisen verokannan muodostamista ja on sen sijaan puoltanut

---

<sup>119</sup> Emo- ja tytäryhtiödirektiivi 90/435/ETY

<sup>120</sup> Englisch 2004, 323-327

<sup>121</sup> <http://hkks.fi/>, 77

<sup>122</sup> Country profile 2006, 23

veropohjien yhtenäistämistä. Unionin jäsenmailla on kovin erilaiset veropohjat, yllätyksellisesti matalan verotuksen maiden veropohjat ovat useimmiten laajempia kuin vanhojen jäsenmaiden. Veropohjien yhdistäminen lisääisi veroprosenttien vertailukykyisyyden eri maiden kesken. Veropäätökset ovat kuitenkin uudessa perustuslaillisessa sopimuksessa (jota ei ole vielä vahvistettu) yksimielisyyspäätöksiä, joten verotuksen harmonisointiin ei ole ainakaan lähiaikoina tulossa muutoksia osan jäsenmaista vastustaessa harmonisointia. Viro kannattaa jäsenvaltioiden välistä verokilpailua eikä halua unionin päätösvallan lisäämistä veropolitiikassa.<sup>123</sup>

Virolle on annettu lupa poikkeuksellisesti soveltaa arvonlisäverojärjestelmään rekisteröitymisessä 16 000 euron kattoa yrityksen aloittaessa toimintaansa ja vapauttaa pienet ja keskisuuret yritykset arvonlisäverosta 31.9.2009 saakka. Lisäksi Virolle on annettu lupa tilapäiseen järjestelyyn, jonka perusteella se voi verottaa yritysten jaetuista voitoista saatuja tuloja, mutta ei jakamattomia voittoja. Viron valtio voi lisäksi kantaa veroja niistä voitoista, joita virolaiset yritykset maksavat muissa EU:n jäsenvaltioissa toimiville emoyhtiöilleen. Näihin asioihin Virolla on siirtymäkausi 31.joulukuuta 2008 asti.<sup>124</sup>

## **5 JURIDISET, VEROTUKSELLISET JA YHTIÖMUOTOON LIITTYVÄT RISKIT**

### **5.1. Juridiset riskit Virossa toimivalle yritykselle**

Yritys ei toimi missään liiketoimintaympäristössä yksin. Sitä ympäröi aina yhteiskunta, jolla on vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. Julkinen valta ja erilaiset järjestöt asettavat yritykselle omia vaatimuksiaan. Nämä lait, normit ja standardit ovat riskejä, jos yritys jättää ne tai niiden muutokset huomioimatta. Julkisen sektorin osalta

---

<sup>123</sup> Järvinen 2005, 54, 61

<sup>124</sup> <http://europa.eu> 29.9.2006



yrittäjien toimintaympäristö koostuu samoista toimijoista yrityksen koosta ja toimialasta riippumatta.<sup>125</sup>

Juridiset riskit voidaan Marshallin (2001) mukaan jakaa kahteen. Ensimmäinen juridinen riski syntyy siitä, kun yritys ei tiedä miltä taholta oikeudellinen vaatimus voi tulla. Yritys voi joutua haastetuksi oikeuteen minkä tahansa sidosryhmän taholta. Toisen riskitekijän muodostaa lainsäädäntö, sen tulkinta ja oikeusprosessi. Parhaita riskienhallintakeinoja yritykselle juridisten riskien varalle ovat hyvät sidosryhmäsuhteet, markkina- ja liiketoimintaäly, selkeä dokumentointi ja prosessien standardisointi.<sup>126</sup>

Yleensä juridisia riskejä käsitellään näkökulmasta, jossa yritys joutuu oikeudelliseen vastuuseen esimerkiksi viallisesta tuotteesta, väärinkäytöksistä, laittomista irtisanomisista, viivästymisistä tai muista vastaavista sidosryhmiltä tulevista oikeudellisista haasteista. Tässä tutkielmassa tarkastellaan juridisia riskejä kuitenkin valtion asettamien lakien näkökulmasta ja siitä, miten hyvin yritys kykenee noudattamaan lainsäädäntöä. Viron liittyminen Euroopan Unioniin ja liittymisen jälkeen tapahtunut kiivastahtinen lainsäädännön muutosprosessi on aiheuttanut yrityksille epäselvyyksiä voimassa olevan lainsäädännön noudattamisesta. Ongelmana ei niinkään ole se, etteikö uusia lakeja tunnettaisi, vaan enemmänkin seikka, ettei lain kirjainta kyetä noudattamaan. Useimmissa virolaisissa tuomioistuimissa tuomareina toimivat neuvostoaikaiset henkilöt, joille Euroopan Unionin lainsäädäntö on yhtä lailla uutta ja vierasta kuin mille tahansa muulle maalle, joka on juuri liittynyt unioniin. Paikalliset asianajajat eivät kykene olemaan varmoja oikeustapausten ratkaisujen suunnasta, koska tuoreita lakeja voidaan tulkita suuntaan, jos toiseenkin. Aiempia oikeustapauksia ei uuden lainsäädännön myötä juuri ole ja näin ollen ratkaisut eivät aina ole ennalta arvioitavissa. Vuosien kuluessa, oikeustapauskäytännön vahvistuessa ja tuomarien nuortuessa uuteen sukupolveen, ongelmia lain tulkinnassa tulee olemaan vähemmän.

Tällä hetkellä Viron lainsäädännön nähdään olevan melko hyvällä tasolla. Oikeusistuimet ovat itsenäisiä ja oikeudenmukaisia, joskin tuomareiden tulkintojen

---

<sup>125</sup> Engblom 2003, 45

<sup>126</sup> Marshall 2001, 542

koetaan välillä olevan turhan hellävaraisia tai varovaisia. Ulkomaisia yrityksiä kohdellaan Virossa tasapuolisesti oikeusistuimissa ja kirjoitetussa lainsäädännössä. Yritystoiminnan sääntely on läpinäkyvää. Yksityistä omaisuutta ja sopimuksia kunnioitetaan. Yksilöiden oikeudet omaisuuteen voisivat olla parempia, esimerkiksi kiinteistökaupoissa epäselvyyksiä omistajuuksista on ollut melko paljon viime vuosina.<sup>127</sup>

Yksi tärkeimmistä keinoista ehkäistä lain väärää tulkintoja yrityksessä on osaavan juridisen koulutuksen omaavan henkilöstön palkkaaminen. Jopa pienemmissä yrityksissä olisi hyvä olla henkilö, joka ymmärtää kyseisen maan toimintatapoja ja lainsäädäntöä hyvin. Juridiikan osaajat tulisi ottaa yrityksessä mukaan operatiiviseen päätöksentekoon ja näin ehkäistä mahdollisia tulevia oikeudellisia selkkauksia. Varsinkin aloitettaessa uutta liiketoimintaa vieraassa maassa tulisi kaikki sopimusohjat ja markkinadokumentit tarkastuttaa sekä käydä läpi juridiikan ammattilaisten kanssa.<sup>128</sup> Juridisten riskien hallitsemiseksi yrityksen tulee olla hyvin perillä lainsäätäjien aikeista ja mahdollisista tulevista säännöksistä. Yrityksessä tulee olla selkeät protokollat ja dokumentit siitä, kuka tiesi mitään tietyssä kohtaa projektin etenemistä. Näin ollen jos ongelmia syntyy oikeudellisista asioista, voidaan helposti selvittää missä kohtaa juridinen virhe on voinut tapahtua. Yrityksen sisäiset säännökset ja valtuuksien selvä hierarkia organisaatiossa auttavat selvittämään jälkikäteen ketkä ovat olleet päätösvaltaisia ja mistä asioista.<sup>129</sup>

Sisäisten säännösten avulla voidaan selkeästi osoittaa eri hierarkian tasot, joilla on valtuudet tehdä tiettyjä päätöksiä. Pienemmissä yrityksissä yrityksen johto tekee itsenäisesti päätökset koko liiketoimintaan liittyvistä asioista ja pk-yrityksissä useimmiten virheellisten sekä onnistuneiden päätösten jäljet johtavat yritysjohtoon. Jos yritysjohdolla itsellään tai koko yrityksessä ei ole juridista erityisosaamista, on yrityksen hyvä ottaa ulkopuolista apua ainakin mukaan arvioimaan liiketoimien juridinen pätevyys.

---

<sup>127</sup> Operational risk Estonia 2006, 12

<sup>128</sup> Marshall 2001, 405

<sup>129</sup> Marshall 2001, 405

Vuonna 1994 eläköitymisikä Virossa oli naisilla 55 vuotta ja miehillä 60 vuotta. Virolla on samanlainen ongelma käsissään eläkkeelle siirtyvän väestön kanssa kuin Suomella. Eläkkeelle jääviä kansalaisia on huomattavasti enemmän, kuin tilalle työelämään tulevia sukupolvia. Virossa on asetettu tavoite, että vuoteen 2016 mennessä virallinen eläköitymisikä saataisiin nostettua 63 prosenttiin molempien sukupuolten osalta. Virossa on otettu vuonna 1997 käyttöön kolmipilarinen eläkejärjestelmä, joka muistuttaa monilta osin Suomen vastaavaa mallia. Pilarit ovat tulleet porrastetusti voimaan.<sup>130</sup> Lainsäädännön muutokset ovat eläköitymisiän nostamisen osalta positiivisia yrityksille, mutta toisaalta ostettaessa jo toiminnassa oleva kokonainen yritys Virossa, tulee ottaa työntekijöiden ikärakenteelliset kysymykset huomioon. Tulevaisuudessa juridisena riskinä voidaan pitää sitä, että eläkkeelle siirtymisikää ei nosteta ja yritykset menettävät työntekijänsä aiemmin kuin on suunniteltu.

IFRS-standardien ja GAAP-säännösten noudattaminen on virolaisyrittäjille jo arkipäivää, mutta tulevaisuudessa kirjanpitosäännökset saattavat muuttua unionin yhtenäistäessä käytäntöjään. Yritysten tulee varautua taloudellisesti mahdollisiin lainsäädännön muutoksiin tilinpäätöskäytäntöjen osalta, sillä talouden seurantajärjestelmien uusinta on kallista. Pienet yritykset pärjäävät GAAP-säännöksillä, mutta erityisesti suurten pörssiyritysten taloudenpitojärjestelmien muuttaminen IFRS-standardien muuttuessa uudistuneen lainsäädännön mukaisiksi on erittäin suuri taloudellinen kuluerä. Järjestelmien uusimisen ajankohtaan voidaan varautua seuraamalla unionissa käytävää keskustelua yhtenäisistä tilinpäätöskäytännöistä ja sitä kautta varautumalla tulevaan myös taloudellisten investointien osalta.

## **5.2 Yritysverotukseen liittyvät riskit Virossa**

Virossa toimivien suomalaisyritysten johtajille Sitran tekemissä haastatteluissa selvisi, että monet johtajat eivät pidä Viroa veroparatiisina. Suomeen verrattuna yrityksestä ulosotettavien voittojen verotus on kevyttä, mutta muissa uusissa EU jäsenmaissa verotus on vielä alhaisempaa. Viron verokohtelua yrityksille pidetään suosiollisena ja alhaisena, mutta yritysverotus koetaan myös monimutkaisena. Viron valtion asettama yksinkertaisuuden periaate verotuksessa ei täysin toteudu suomalaisjohtajien mielestä.

---

<sup>130</sup> Country profile 2006, 24

Virossa monista yrityksen maksamista eristä ei voida tehdä verovähennyksiä ja monimutkaisuutta lisää se, että nämä samaiset erät ovat yleensä Suomessa verovähennyksen alaisina. Tutkimuksessa Viroon sijoittuneet suomalaisyritykset eivät pitäneet kasvavalle- tai pk-yritykselle kohdennettua verotusta ratkaisevana tekijänä siirrettäessä tuotantoa Viroon. Tärkeimpinä asioina yritysjohtajat pitivät asioiden hoitamisen sujuvuutta ja matalia palkkakustannuksia.<sup>131</sup>

Virolla on velvollisuus muuttaa verojärjestelmäänsä siten, että se on emo- ja tytäryhtiödirektiivin mukainen vuoden 2009 alusta alkaen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että Viron täytyy vapauttaa tuloverosta tytäryhtiöiden EU-alueella emoyhtiölleen maksamat osingot (voittovarat). Muutos on ongelmallinen Viron verojärjestelmälle, sillä jos verotus säilytetään edelleen ainoastaan voitonjaon verottamisena, niin tytäryhtiöt voivat siirtää jatkossakin voittovarojaan verottomasti muussa jäsenmaassa olevalle emoyhtiölleen. Näin ollen Viron valtio ei saa verotuloja maassa tehdyistä voitoista ollenkaan. Virolla ei ole juurikaan muita vaihtoehtoja kuin luopua nykyisenkaltaisesta verojärjestelmästä yritysten voittojen verottamisessa. On mahdollista, että Viro muuttaa ainoastaan unionin alueella toimivien yritysten voitonjaon verotusta, mutta pitää nykyisenkaltaista voitonjaon verottamista voimassa EU:n ulkopuolelle suuntautuvissa voittojen kotiuttamisissa. Nykyisen verojärjestelmän muuttaminen kuitenkin monimutkaistaa Viron tällä hetkellä hyvin selkeää verojärjestelmää ja parantaisi EU:n ulkopuolelta toimivien yritysten etuja toimittaessa Virossa, kohtelemalla ulkomaisia yrityksiä veroystävällisemmin kuin unionin maista tulevia yrityksiä. On hyvin todennäköistä, että Viro siirtyy verottamaan vuoden 2009 alkaen yrityksiä niiden ansaitseman voiton perusteella vuotuisesti yhtiöiden tuloksesta Suomen mallin tapaan.<sup>132</sup> Toisaalta vaikka Virossa esiintyy muutospaineita verotuksen muuttamiseksi, on maa toistuvasti vakuutellut pyrkivänsä säilyttämään nykyisen edullisen yritysverotusjärjestelmänsä. Yksi Viron tärkeistä tavoitteista EU:ssa on pyrkiä pitämään päätäntävalta verokysymyksissä jäsenvaltioilla itsellään. Verokilpailu EU:n sisällä yritysverotuksessa tulee varmasti kiristymään entisestään ja useat jäsenvaltiot pyrkivät houkuttelemaan yrityksiä vaihtamaan kotipaikkansa edullisemmän verotuksen maihin. Ainoa varma tieto tällä hetkellä Viron yritysverotuksesta kuitenkin on vain se, että maan täytyy muuttaa järjestelmäänsä jotenkin vuoteen 2009 mennessä.

---

<sup>131</sup> Järvinen 2005, 50

<sup>132</sup> Liiketoiminnan aloittaminen Virossa 2003, 32

### 5.2.1 Verosuunnittelu

Verosuunnittelulla on useita eri tavoitteita. Verosuunnittelun avulla voidaan ennakoita eri toimenpiteiden vaikutuksia yrityksen verotukseen tai näyttää omistajien ja rahoittajien tuottovaatimusten mukainen tulos mahdollisimman pienin verokustannuksin. Verosuunnittelun tavoitteena on myös ajoittaa verojen maksu yritykselle sopivimpaan ajankohtaan ja saada liikkumavaraa yllätyksellisten tilanteiden varalle. Yrityksen on mahdotonta päästä verotuksessa tilanteeseen, jossa se tuottaisi rehellistä tuottoa omistajilleen maksamatta yrityksen tuotoista veroa. Verosuunnittelussa pyrkimyksenä onkin päästä ennakoitavuuteen eli suunnitellun mukaisten verojen maksamiseen. Verosuunnittelua ennen on tunnettava eri yritysmuotojen verosäännökset kokonaisvaltaisesti.<sup>133</sup>

Elintason noustessa nousevat myös kansalaisten odotukset valtiota kohtaan. Viron kehityksessä on hyvin todennäköistä, että kansalaisten odotukset paremmasta sosiaaliturvasta ja hyvinvoinnin tason lisäämisestä tulevat olemaan tulevaisuudessa arkipäivää. Viron tavoitteena on ollut 90-luvun itsenäistymisen jälkeen raskaiden yhteiskuntarakenteiden välttäminen, mutta hyvinvoinnin kasvattaminen vaatii valtiolta taloudellisia panostuksia. Viron näkökulmasta ulkomaisten investointien houkuttelevuuden säilyttäminen matalan verotuksen avulla takaa taloudellisen kasvun ja samalla valtion kassa saa myös verovaroja. Viron taloutta vievät eteenpäin yksityiset henkilöt ja yritykset. Jos näiltä toimijoilta peritään jatkossa korkeita veroja, on vaarana että he siirtyvät toimimaan muihin maihin. Virossa progressiivista verotusta pidetään hyvän työn sakottamisena ja osaltaan nähdään myös progressiivisuuden mahdollisesti lisäävän harmaata taloutta.<sup>134</sup> Paikalliset toimijat ovat tottuneet tekemään valinnat palkkatulojen käyttämisestä. Virossa nähdään, että jokaisen kansalaisen oikeus on valita kuluttaako rahojaan bussilippuun, terveydenhoitopalveluihin vai johonkin muuhun. Viron on kuitenkin suunnitelmallisesti kehitettävä verotustaan niin, että hyvinvointivaltiota luotaessa myös verovaroin tuotettuja palveluja on oltava kansalaisten saatavilla.

---

<sup>133</sup> Sutinen – Antikainen 1996, 345

<sup>134</sup> Järvinen 2005, 52-53

## 5.3 Yhtiömuodon valintaan liittyvät riskit asiantuntijayritykselle

### 5.3.1 Yrityskaupan hyödyt ja haitat

Monet suomalaisyritykset ovat etabloituneet Viroon yrityskauppojen avulla. Kun yritysostoja tarkastellaan lyhyellä ja pidemmällä aikavälillä, huomataan myös yrityskauppojen myötä muodostuvia riskitekijöitä.. Suurin hyötyjä yrityskaupasta on lyhyellä tähtämellä ollut yleensä ostettu virolaisyritys, jolle on kaupan myötä kanavoitunut uutta rahallista ja tiedollista pääomaa liiketoiminnan kehittämiseen. Tarkasteltaessa asiaa virolaisyrityksen näkökulmasta, ostetun yrityksen itsenäinen päätösvalta valuu usein uusille omistajille ja uusien omistajien intressit eivät välttämättä ole samat kuin aiemman virolaisomistajan. Mitä suurempi yritysoston tehnyt suomalaisyritys on, sitä hitaampaa saattaa yrityksen päätöksenteosta tulla. Yritysoston tehneen suomalaisyrityksen näkökulmasta taas virolaiset muiden baltialaisten ohessa eivät sitoudu pitkäjänteiseen yritystoimintaan, vaan heillä on taipumuksena tehdä hätäisiä ja lyhytnäköisiä päätöksiä. Monilla päätöksillä saattaa olla vaikutuksia myös Suomessa toimivan emoyhtiön toimintoihin ja näin ollen erilaisia päätöksiä tulisi harkita tarkoin ja monipuolisesti.<sup>135</sup> Virolaiset työntekijät eivät myöskään välttämättä ole valmiita sitoutumaan uusien omistajien visioihin, miten liiketoimintaa tullaan kehittämään. Yrityksen tulisi osallistaa virolaisten työntekijöiden edustajia mukaan päätöksentekoon, etteivät henkilöstön motivaatiovaikeudet sitoutua uuden omistajan näkemyksiin heikentäisi asiantuntijayrityksen tulosta asiakaspalvelun laadun heikentymisen kautta.

Viron liittyttyä Euroopan Unioniin monilla tahoilla pelättiin laajentumisen aiheuttavan ongelmia. Kauhukuvina nähtiin virolaisen työvoiman massasiirtyminen Suomeen, suomalaisten työpaikkojen siirtyminen Viroon ja muihin Baltian maihin sekä yritysten pääkonttoreiden valuminen pikku hiljaa edullisempaan liiketoimintaympäristöön. Jäsenyyden toteuduttua ja muutama vuosi liittymisen jälkeen voidaan nähdä, että työpaikkojen siirtyminen pelätyssä mittakaavassa Suomeen ei toteutunut eivätkä virolaiset työntekijät ole käyttäneet mahdollisuutta työllistyä Suomessa yhtä paljon kuin oletettiin. Suomalaisyritysten verotulot ohjautuvat edelleen Suomen valtiolle, koska

monet yritykset eivät ole siirtäneet pääkonttoreitaan Viroon. Yhtenäistymiskehityksestä EU:n myötä ovat hyötäneet niin Viro kuin Suomikin.<sup>136</sup>

### **5.3.2 Osakeyhtiöön liittyvät riskit**

Osakeyhtiössä osakkaiden vastuu osakeyhtiön velvoitteista rajoittuu osakkeenomistajien sijoittamaan pääomaan. Osakkailla ei ole henkilökohtaista vastuuta yhtiön maksukyvyttömyys- tai konkurssitilanteessa. Tämä on osakeyhtiön keskeinen tunnusmerkki ja yhtiörakennetta voidaan käyttää hyväksi yritystä kohtaavien riskien varalle. Erityisen riskialtis ja vaikeasti vakuutettava yritystoiminta voidaan sijoittaa osakeyhtiömuotoisen toiminnan alle tarkoituksessa, että epäedullisten skenaarioiden toteutuminen vahingoittaisi ainoastaan kyseistä yhtiötä ja siihen sijoitettuja varoja.<sup>137</sup>

Virossa toimivalle osakeyhtiömuotoiselle yritykselle suuri riski liiketoiminnan jatkumisen kannalta on se, että yritys ei toimita Viron kaupparekisteriin tilinpäätöstietojaan 6 kk:n kuluessa tilinpäätöksestä. Yritys voi joutua ensinnäkin sakkouhan alle ja toiseksi yritystoiminta voi tulla lopetetuksi, kun yritys poistetaan rekisteristä. Yritys voi kuitenkin varautua tähän riskiin pitämällä huolen, että kaupparekisteriin toimitetaan vuosittain tilinpäätöstiedot ajoissa. Virossa toimivan julkisen tai yksityisen osakeyhtiön riskiksi voi muodostua myös omistajien lähteminen yrityksestä. Omistajanvaihdokset eivät ole riski ainoastaan perinteisessä henkilöstöön liittyvässä riskimielessä, vaan Virossa toimittaessa myös siinä, että Virossa toimivassa yrityksessä tietyn osan omistajista tulee asua vakituisesti Virossa. Näin ollen jos sellainen omistaja lähtee, joka on luokiteltu Virossa vakinaisesti asuvaksi omistajaksi, tulee yrityksen löytää uusi omistaja, joka täyttää samat kriteerit.

## **5.4 Liiketoimintaympäristöön liittyvät riskit**

Viron taloudellisella kasvulla on myös kääntöpuolensa. Talous on vaarassa ylikuumentua johtuen monista eri syistä. Ensinnäkin palkat nousevat nopeammin kuin

---

<sup>135</sup> Kosonen – Tani 2006, 35

<sup>136</sup> Kosonen – Tani 2006, 36

<sup>137</sup> Hemmo 2005, 77-78

tuottavuus, heikentäen mahdollisesti kansainvälistä kilpailukykyä. Yksityisen sektorin velanotto lisääntyy liikaa suhteessa bruttokansantuotteeseen kansalaisten suhtautuessa optimistisesti tulevaisuuden tuloihinsa. Virossa on ollut jo useamman vuoden ajan työllisyysvaje, tarjolla oleviin töihin ei löydy osaavia työntekijöitä.<sup>138</sup> Hieman riippuen toimialasta, ovat palkat Virossa kasvaneet vuonna 2006 peräti 10-25 %. Palkkojen nousulla on vaikutusta kuluttajahintoihin, joiden on ennustettu nousevan 8-20% vuoden 2006 ja 2007 aikana yhteensä. Hintojen nousu taas alentaa yritysten kilpailukykyä niin kotimaisissa kuin ulkomaisissakin yrityksissä. Yritysten liikevaihto vähenee, voitto pienenee ja pieniä yrityksiä menee mahdollisesti konkurssiin. Kaiken seurauksena maan maksutase alenee entisestään. Viron taloudelliselle tilalle tämä kaikki merkitsee tulojen vähentymistä ja nousseita kustannuksia yritysten konkurssien myötä.<sup>139</sup> Virolaiset yritykset pelkäävät kilpailukyvyn menetystä hintojen nousun vuoksi. Talouden kasvun vaikuttaessa raakamateriaalien ja palveluiden hintoihin, ei Viro välttämättä ole enää yhtä kilpailukykyinen maa kuin ennen. Ulkomaiset investoijat ovat huolestuneita nousevista työvoimakustannuksista ja inflaatiosta. Jotkut ulkomaisista investoijista harkitsee jo toimintojen siirtämistä Valko-Venäjälle tai Ukrainaan, missä kustannukset ovat alhaisemmalla tasolla.<sup>140</sup>

Viron liiketoimintaympäristön vahvuudet liittyvät maan kykyyn houkutellessa suoria ulkomaisia investointeja, naisten lisääntyvä määrä työelämässä, korkea lukutaitoaste ja hyvinvoiva julkinen talous. Heikkouksia on alhainen BKT pääluvun mukaan, osaavan työvoiman puute ja se, että Viron valtion on kiinnittänyt liian vähän huomiota sosiaalisten ongelmien ratkaisuun.<sup>141</sup>

Työvoimapulalla on monenlaisia vaikutuksia Virossa toimiviin yrityksiin. Viron syntyvyys laski merkittävästi 1990-luvun alussa, mutta on pikku hiljaa siirtynyt kasvu-uralle. Palkkojen noustessa ja työpaikkojen vähentyessä pienempien yritysten mennessä konkurssiin, voidaan työpaikkojen vähentymisessä nähdä positiivisiakin puolia. Työvoimapulaa tulee helpottamaan osaavat irtisanotut työntekijät konkurssiin menneistä yrityksistä. Negatiivisilla asioilla on positiivisiakin puolia pidemmällä tähtäyksellä. Tarton yliopiston ja Viron tulevaisuuden tutkimuksen laitoksen tekemän tutkimuksen

---

<sup>138</sup> The place to do business 2005, 10

<sup>139</sup> The effect of labour shortage on Estonian enterprises 2007

<sup>140</sup> Baltic Rim Economies 1/2007

<sup>141</sup> Inflation risk to eurozone entry 2005, 10



mukaan työvoimapula, työvoiman liikkuvuus, huonontunut kiinnostus työskennellä sekä laadun ja tuottavuuden lasku siirtää yritykset panostamaan enemmän innovaatioprosesseihin ja tutkimus- sekä kehitystoimintaan. Ilman erityisiä olosuhteita taloudessa yritykset eivät välttämättä panostaisi näihin toimintoihin yhtä paljon. Työvoimapulan pahentumisen ennustetaan ajoittuvan vuodesta 2009 eteenpäin ja vastaavasti nousussa ollut syntyvyys tulee tulevaisuudessa paikkaamaan työvoimapulaa. Vuonna 2006-2007 syntyvyys on noussut jopa 20%.<sup>142</sup>

Viro toivoo pääsevänsä liittymään Euroopan unioniin mahdollisimman pian, mutta asiantuntijoiden mukaan se tuskin tulee olemaan mahdollista ennen vuotta 2010. Työttömyys oletetaan olevan 5% luokkaa vuonna 2007 ja laskevan 3,8% vuonna 2008. Euroopan unionin komission mukaan inflaatio tulee laskemaan hieman vuonna 2007 noin 4,2%, sen ollessa nyt 4,4%. Vuonna 2008 inflaation oletetaan nousevan jälleen 4,6% tasolle. Euroopan keskuspankki sen sijaan olettaa inflaation olevan 4,5% vuonna 2007 ja nousevan 4,7% tasolle vuonna 2008. Inflaation oletetaan nousevan vuodelle 2008 johtuen korkeammista odotuksista, inflaatiosta elintarvikkeissa ja energiakustannuksista.<sup>143</sup>

Virossa infrastruktuurinen riski on matala. Maassa on modernit tietoliikennejärjestelmät ja hyvin kehittyneet kännykkä- ja internetverkot. Sähköntuotanto järjestelmät ovat riittävät, joskin sähköntuotanto on riippuvaista liuskeöljystä. Riippuvaisuus on aiheuttanut huolestuneisuutta tuottavuudesta ja ympäristöasioista. Valtio on kiinnittänyt huomiota voimalaitosten investointeihin ja sähkön tuotannon turvaamiseen ympäristöystävällisemmin tulevaisuudessa. Kulkuyhteydet Virossa ovat hyvät ja tieverkosto on kohtalaisen hyvässä kunnossa. Virossa on aktiivisia satamia ja kattava rautatieverkosto.<sup>144</sup>

Viron liiketoimintaympäristön turvallisuusriski on yleisesti ottaen alhainen, vaikka viime aikoina maassa onkin esiintynyt levottomuuksia venäläisvähemmistön taholta. Konfliktien mahdollisuus naapurivaltioiden kanssa on pieni, varsinkin nyt kun Viro kuuluu Euroopan unioniin ja NATO:n. Katulevottomuudet eivät ole yleinen uhka,

---

<sup>142</sup> The effect of labour shortage on Estonian enterprises 2007

<sup>143</sup> Looking to 2008

<sup>144</sup> Estonia risk ratings 2003

mielenosoitukset ja muut levottomuudet ovat harvinaisia. Huumeiden salakuljetus on ongelma, Viro toimii kauttakulkumaana monille markkinoille niin Eurooppaan kuin Skandinaviaankin. Huumeiden salakuljetus ei kuitenkaan aiheuta suuria riskejä liike-elämälle. Venäläisvähemmistö kokee olonsa jonkin verran syrjityksi valtiovallan taholta ja se muodostaa riskin Viron liiketoimintaympäristölle.<sup>145</sup> Jatkolevottomuuksien ehkäisemiseksi Virossa asuvan venäläisvähemmistön taholta, tulee Viron valtion kiinnittää huomiota vähemmistön oloihin. Nuoremmalla sukupolvella ei ole omakohtaisia kokemuksia Venäjän vallan ajalta, joten levottomuuksien syynä ei voi olla pelkästään menneisyydestä heijastuneet vihat. Nuorempi sukupolvi osoittaa mieltään radikaalein tavoin saadakseen äänensä kuuluviin ja Viron valtiovallan on pyrittävä tarjoamaan nuorille mahdollisuuksia huolimatta heidän vähemmistötaustastaan.

## **5.5 SWOT-analyysi**

### **5.5.1 Viron liiketoimintaympäristön SWOT-analyysi**

Taulukossa 3 toteutetaan Viron liiketoimintaympäristön SWOT-analyysi, keräten tutkielmassa esitetyt liiketoimintaympäristöön liittyvät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat yhteen. Vahvuudet ja heikkoudet kerätään yleensä yrityskartoituksessa yrityksen omista sisäisistä tekijöistä, mutta tässä tarkastelussa myös Viron valtion ulkopuolelta tulevia uhkia on otettu mukaan. Vastaavasti valtion ulkoinen analyysi sisältää mahdollisuuksien ja uhkien lisäksi myös maan sisäisiä tekijöitä. Tässä SWOT-analyysissä on rikottu perinteisiä yrityksen omaan käyttöön tulevia analyysin toteutustapoja sen takia, että tarkastelu on ulotettu koskemaan koko Viron liiketoimintaympäristöä ja monipuolinen tarkastelu on lopputuloksen kannalta mielekkäintä.

---

<sup>145</sup> Estonia risk ratings 2003

<p style="text-align: center;"><b>VAHVUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kevyt yritysverotus</li> <li>• yritystoiminnan minimalistinen sääntely</li> <li>• EU-jäsenyys</li> <li>• hyvinvoiva julkinen talous</li> <li>• suomalaisten ”kotimarkkinat”</li> <li>• joustavat työmarkkinat</li> <li>• lisääntyvä ostovoima</li> <li>• naisten lisääntyminen työelämässä</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>HEIKKOUEDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• korkea inflaatio</li> <li>• vaihtotase alijäämäinen</li> <li>• alhainen BKT henkeä kohden</li> <li>• lakien tulkinta ja soveltaminen</li> <li>• yritystoiminnan edistäminen sosiaaliturvan kustannuksella</li> <li>• verotuksen ongelmat</li> <li>• työn kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa</li> <li>• neuvostoaikaisia käytäntöjä</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• talouskasvun jatkuminen voimakkaana</li> <li>• palvelusektorilla kasvumarkkinat</li> <li>• alhaisen verotuksen säilyminen</li> <li>• tuotteiden/palveluiden laatu</li> <li>• työttömät töihin</li> <li>• EU ja EMU</li> <li>• nuori kansainvälinen sukupolvi</li> <li>• ponnahduslauta Venäjälle</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>UHAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• talouden ylikuumentuminen</li> <li>• EU ja EMU</li> <li>• sosiaaliset erot</li> <li>• paineet julkisen sektorin kehittämiselle</li> <li>• eläköityminen</li> <li>• yksityisten velkaantuminen</li> <li>• ulkomaisten investointien ehtyminen</li> <li>• tuotantolaitokset Aasiaan</li> </ul>

Taulukko 3 Viron liiketoimintaympäristön SWOT-analyysi

### 5.5.1.1 Viron liiketoimintaympäristön vahvuudet

Kevyt yritysverotus on yksi ulkomaisten yritysten kokemista suurimmista eduista toimittaessa Virossa. Maan tavoitteena on ollut jo pitempään houkutella ulkomaisia yrityksiä maahan edullisen yritysverotuksen avulla ja samalla edistää maan omaa yritystoimintaa. Yrityksillä on Virossa tuloverovapaus, niiden tulosta ei veroteta vuosittaisten voittojen perusteella. Ulkomaisia investoijia houkutellaan investoimaan Virossa toimiviin yrityksiin verottamalla kerääntyneitä voittoja vasta voitonjaon yhteydessä, jättäen mahdollisuuden investoida vuosittaiset voittovarot yrityksen toimintaan. Näin virolaisyrietyksetkin hyötyvät ulkoa tulleista sijoituksista, kun toimintaa voidaan kehittää saaduilla voittovaroilla ilman veroseuraamuksia. Viro on onnistunut hyvin houkuttelemaan maahan ulkomaisia investointeja ja Viron valtion talous on osittain riippuvainen ulkomaisten investointien määrästä. Virolla ja Suomella on ollut vuodesta 1993 alkaen verosopimus, joka ehkäisee maiden välillä

kaksinkertaista verotusta. Kaksinkertaisen verotuksen ehkäisyä voidaan pitää suomalaisesta näkökulmasta myös yhtenä Virossa toimimisen vahvuutena.

Virossa on pyritty kevyeen sääntelyyn yritystoiminnan saralla. Tavoitteena on ollut lainsäädännön rakenteiden läpinäkyvyys ja byrokratian pienentäminen. Yritystoimintaa säädellään unionin toisen yhtiödirektiivin mukaisesti, mutta turhat lainsäädännön kiemurat on pyritty jättämään pois. Esimerkiksi vaadittava osakepääoma on Viroon yritystä perustettaessa Euroopan alhaisimpia. Todellisuudessa ulkomaisissa yrityksissä toimivat johtajat ovat kuitenkin sitä mieltä, että byrokratiaa on edelleen turhan paljon. Yrityslainsäädännön minimalistista sääntelyä voidaan kuitenkin pitää Viron vahvuutena. Virolaisen yrityslainsäädännön on todettu olevan yritystoimintaa edistävää eurooppalaisessa mittakaavassa.

Euroopan unionin jäsenyys on vakauttanut Viron liiketoimintaympäristöä ja luonut luotettavuutta maariskien osalta. Poliittiset riskit ovat vähentyneet, kun Viron koetaan olevan osa Eurooppaa ja valtion toimien uskotaan pysyvän jäsenyyden myötä vakaana. Viro on luokiteltu 1.5.2004 liittyneistä unionin uusista jäsenmaista kilpailukykyisimmäksi. Harmaa talous ja korruptio ovat vähentyneet huomattavasti jo unionin jäsenyysneuvottelujen alettua.

Virossa on hyvinvoiva julkinen talous. Maa on velkaantunut ulkomaille vähän, vain 5% BKT:sta. Maan sosiaalijärjestelmän rakenne on toistaiseksi melko kevyt, mutta tulevaisuudessa maan on investoitava sosiaaliturvan kehittämiseen. Verotulot kattavat kuitenkin toistaiseksi kansalaisille tarjottavat palvelut hyvin.

Suomalaiset pitävät Viroa osana kotimarkkinoitaan. Viro on monelle suomalaisyritykselle ensimmäinen kansainvälistymisaskel ja Viro koetaan helpoksi ympäristöksi harjoitella kansainvälisiä toimintoja. Kielellinen ja osittain kulttuurinen läheisyys edistävät liiketoiminnan sujuvuutta. Viron työmarkkinat ovat joustavat, maan järjestäytymisaste ay-liikkeissä on alhainen. Työmarkkinoita pidetään joustavina, vaikka työn tarjonta ja kysyntä eivät aina Virossa kohtaa. Naisten määrä työelämässä on lisääntynyt tasaista tahtia, mikä on erinomainen asia kansantalouden kannalta. Osaltaan naisten lisääntynyt työssäkäynti on ollut vaikuttamassa ostovoiman kasvuun, virolaisperheillä on yhä enemmän ostovoimaa. Lisääntyneen ostovoiman myötä uusia

palvelutuotteita voidaan tarjota menestyksekkäästi ja kansalaisten kulutuksella on positiiviset vaikutukset kansantalouteen. Palkat nousevat Virossa kohisten, jopa 20% vuosivauhdilla.

### **5.5.1.2 Viron liiketoimintaympäristön heikkoudet**

Viron ongelmana talous- ja rahaliitto EMU:n jäsenyyden suhteen on maan korkea inflaatio, jota ei ole toistaiseksi saatu kuriin. Maa pyrkii täyttämään puuttuvan kriteerin EMU-jäsenyydestä eli inflaation kuriin saamisen ennen vuotta 2008, mutta nähtäväksi jää onnistutaanko hankkeessa. Viron vaihtotase on reippaasti alijäämäinen, mitä on tähän asti onnistuttu paikkaamaan ulkomaisilla investoinneilla. Viron bruttokansantuote on suhteellisen alhainen suhteessa vain 1,3 miljoonan kokoiseen kansaan.

Lakien tulkinta ja soveltaminen on ongelmallista Virossa, oikeuden päätökset ovat ennalta arvaamattomia. Ennakkotapausten määrä on toistaiseksi melko vähäinen ja tulkittaessa unionin tuomia lakeja, voivat ratkaisut vaihdella toisistaan. Maasta puuttuu vakiintunutta oikeuskäytäntöä. Lain kirjainta ei aina noudateta käytännössä, vaikka kirjoitettu lainsäädäntö on unionin vaatimusten mukaista.

Yritystoimintaa kehitetään Virossa sosiaaliturvan hinnalla. Viro on ottanut ensisijaiseksi tavoitteekseen yritystoiminnan edistäminen ja sosiaaliturvan kehittämiseen liittyvät toimet ovat jääneet vähäisiksi. Kansan vaurastuessa Virossakin kaivataan turvaavampaa sosiaaliturvaa ja parempia julkisia palveluja. Toisaalta verotulot eivät kykene nykymallilla kattamaan julkisen sektorin tarvitsemia investointeja, joten verotuksen mallia on kehitettävä. Verotuksessa on myös suomalaisesta näkökulmasta epäkohtia, kun Suomessa vähennyksen alaiset erät eivät ole Virossa vähennyskelpoisia. Monia lakisääteisiä veroja ei saa vähentää yritysverotuksessa Virossa. Lisäksi työnantajan maksettavaksi tulee lisäveroja, jotka aiheuttavat ulkomaisille yrityksille yllättäviä kustannuksia, kuten esim. sosiaalivero.

Työn kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa Viron muuten joustavilla työmarkkinoilla. Osaavia työntekijöitä on vähemmän, mitä vapaita työpaikkoja olisi tarjolla. Ongelmana on, että alhaisemman tason työsuorittajia olisi tarjolla, mutta vaativampiin työtehtäviin ei löydy tekijöitä. Valtion työtehtävät eivät houkuttele nuorempaa työväkeä, sillä

palkkataso on julkisella puolella alhainen. Julkisen sektorin työpaikoissa vaihtuvuus on suurta. Viro tarvitsisi osaavia EU-asioista kiinnostuneita nuoria töihin julkisiin organisaatioihin, koska EU:hun liittyviä työtehtäviä olisi tarjolla. Viron työttömyysprosentti on suhteellisen korkea ja hallituksella onkin haasteenaan saada työttömät työreservit tehokkaaseen käyttöön. Alhainen koulutustaso on työttömänä olevien suurin ongelma, joten valtiolta tulisi löytyä rahaa panostaa työttömien kouluttamiseen. Liike-elämässä vanhemmalla sukupolvella on edelleen vaikutteita neuvostoaikaisista käytännöistä, mikä aiheuttaa ongelmia toimittaessa ulkomaisten yritysten kanssa. Vanhemman sukupolven eläköityessä ja nuoremman polven ottaessa liike-elämässä vallan, tulevat vanhat käytännöt pikku hiljaa häviämään.

### **5.5.1.3 Viron liiketoimintaympäristön mahdollisuudet**

Taloukasvu on jatkunut jo useita vuosia Virossa. Maa parantaa tulostaan vuosi vuodelta monella eri mittarilla mitattuna. Taloukasvu lisää kansalaisten ostovoimaa, mikä taas mahdollistaa palvelusektorin kasvun. Vaurastumisen myötä virolaiset vaativat parempaa tuotteiden sekä palveluiden laatua ja kilpailu kiristyy. Kilpailulla on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia liiketoimintaympäristöön, uusia yrityksiä syntyy toisten ajautuessa konkurssiin. Viron valtion mahdollisuutena on valjastaa työttömien reservit yhteiskuntaan mukaan tuottamaan tulosta ja sitä kautta myös sosiaaliset ongelmat vähenevät. Vaikka Viroa ei voida pitää enää halpatyövoimamaana, voidaan työttömänä olevat hyödyntää muissa ei-koulutusta vaativissa työtehtävissä. Viron kansan ollessa pieni, on erittäin tärkeää että työelämään saadaan mukaan kaikki työkykyiset.

Viron tavoitteena ja samalla kilpailukyvyn säilyttämisen elinehtona Euroopassa on alhaisen verotuksen säilyttäminen. Viron hallitus pyrkii säilyttämään alhaisen veromallin, huolimatta EU:n asettamista vaatimuksista muuttaa verojärjestelmää radikaalisti vuoteen 2009 mennessä. Hallituksella on nyt mahdollisuutena ja haasteena luoda uudenlainen verojärjestelmä, joka samalla pitää ulkomaisten yritysten liiketoiminnan maassa, mutta tuottaa myös lisää verotuloja kasvaviin sosiaalikuluihin. Viron mahdollisuutena voidaan pitää myös lisääntyvää sanansijaa unionin toimielimissä ja mahdollista liittoutumista muiden pienempien jäsenvaltioiden kanssa. Saadakseen Euroopan unionissa läpi haluamiaan asioita Viron on löydettävä muista jäsenvaltioista

kumppaneita, jotka tukevat Viron päämääriä. EMU-jäsenyys on Virolle mahdollisuus helpottaa maan liike-elämää Euroopan yhteisen valuuttajärjestelmän avulla ja saada lopullinen uskottavuus vakaana talusmaana. Viron pyrkimyksenä on siirtyä nettosaajasta nettomaksajaksi unionissa mahdollisimman pian. Nettomaksajana oloa ei välttämättä nähdä mahdollisuutena, mutta nettomaksajana oleminen merkitsee Virolle toimivaa infrastruktuuria, hyvin toimivaa taloutta ja ennen kaikkea uskottavuutta unionin muiden valtioiden silmissä.

Viroa voidaan pitää myös eräänlaisena ponnahduslautana Venäjälle. Viron kautta kulkee paljon tavaraa Venäjälle maanteitse, laivoilla ja ilmaitse. Vanhempi virolaisväestö taitaa venäjän kielen ja heitä voidaan hyödyntää liike-elämässä venäläiskontakteja luotaessa. Toistaiseksi Viron potentiaali ponnahduslautana Venäjän viennille ei ole vielä toteutunut, mutta tulevaisuuden mahdollisuutena se kiinnostaa monia ulkomaisia yrityksiä.

Nuoret virolaiset ovat korkeasti koulutettuja, kansainvälisiä ja kielitaitoisia. Heidän näkemyksensä poikkeavat neuvostoaikana eläneiden vanhempiensa pessimistisemmistä näkemyksistä. Nuoren kansainvälisen, matkusteluun tottuneen nuorison tuomat mahdollisuudet Virolle ovat periaatteessa rajattomat. Nuoret hakevat oppeja Euroopasta ja Yhdysvalloista, edistäen tuoreilla ideoillaan liike-elämän toimintatapoja. Viron syntyvyys on ollut kasvussa jo vuodesta 1993, vaikkakin Virolla on samalla käsissään samanlainen eläkepommi kuin Suomella.

#### **5.5.1.4 Viron liiketoimintaympäristön uhat**

Viron talouskasvu on ollut useita vuosia jo niin hurjaa, että talouden pelätään ylikuumentuvan. Inflaatiota ei saada kuriin, kun kansalaiset nostavat kulutustaan vaurastumisen myötä ja hinnat nousevat. Yksityiset ihmiset suhtautuvat positiivisesti tulevaisuuteen ja kotitalouksien velkaantuminen on ollut merkittävässä kasvussa. Verokilpailun kiristyminen voidaan jo nyt havaita siinä, että ulkomaiset yritykset siirtävät tuotantolaitoksiaan mielellään esimerkiksi Ukrainaan ja Valko-Venäjälle edullisempien tuotantokustannusten perässä. Viro ei houkuttele edullisen työvoiman maana enää yhtä paljon kuin ennen. Valitettavana uhkana Virossa voidaan edelleen

pitää harmaata taloutta ja korruptiota, joskin maa on vuosi vuodelta noussut paremmille sijoituksille Transparency International:n vertailussa maailman maiden korruptuneisuudessa.

Euroopan unionin taholta Viron liiketoimintaympäristössä voidaan nähdä uhkatekijänä unionin pakotus verotuksen kiristämiseen. EU:ssa Viron edullista verojärjestelmää ei katsota hyvällä vanhempien jäsenmaiden taholta. Nettosaajan asema unionissa vaatii valtiolta myös omia taloudellisia panostuksia, sillä tukia ei saa ilman valtion omaa osallistumista hankkeeseen. Tämä on uhkana Virolle siinä mielessä, että vaikka julkinen talous voi hyvin niin samanaikaisesti verotulot eivät riitä mittaviin ylimääräisiin hankkeisiin. EMU:n kriteerien täytyminen on lykkääntynyt jo vuodella, Viron piti liittyä talous- ja rahaliittoon vuoden 2007 alusta. Asiantuntijoiden arvioiden mukaan Viron liittyminen EMU:un saattaa ajoittua vasta lähelle vuotta 2010, koska inflaation kuriin saaminen vie vielä aikaa. Ulkomaiset investoinnit ovat Virolle elintärkeitä ja niiden valuminen muihin Euroopan nouseviin talouksiin on Virolle suuri menetys. Viron valtion talous on hyvin pitkälle riippuvainen ulkomaisista investoinneista, kuten myös paikallinen liike-elämä.

Vaurastuminen on painottunut Pohjois-Viroon pääkaupunki Tallinnaan ja sen ympäristöön. Maa jakautuu päivä päivältä enemmän kahtia hyvin toimeentuleviin ja köyhyydessä eläviin. Viron haasteena on saada kansa pysymään yhtenäisenä. Sosiaalisia kuiluja on aiemmin ollut erityisesti virolaisten ja Viron venäläisten välillä. Venäläisvähemmistö täytyy saada tuntemaan olonsa vähemmän syrjityksi levottomuuksien ehkäisemiseksi. Tulojen ja alueiden eriarvoisuus tulee pyrkiä saamaan tasapainoon valtion toimin. Sosiaaliturvajärjestelmän kehittämisessä on otettava isoja askelia, muuten Viro jakautuu auttamattomasti rikkaisiin ja köyhiin. Julkisen sektorin muutokset vaativat panostuksia ja nykyinen kevyt verojärjestelmä ei pysty kattamaan tulevia kustannuksia. Ulkomaisten yritysten näkökulmasta Virossa perittävät lisäverot ja epäsuorat verot ovat uhkia siinä mielessä, että tuotantolaitokset siirtyvät työvoimakustannusten noustessa halvempiin maihin Aasiaan.

Uhkana on myös työväestön ikääntyminen. Eläkkeelle siirtyy seuraavan viiden vuoden aikana merkittävä osa työvoimasta ja Viron tulee ratkaista tulevaisuuden työvoimapula. Yhtenä keinona voi olla työttömien koulutus. Tulevaisuudessa osaavan työvoiman



saanti on entistä hankalampaa, joten Viron tulee pyrkiä houkuttelemaan työvoimaa esimerkiksi naapurivaltioista. Työelämässä saattaa myös tulevaisuudessa tapahtua muutoksia järjestäytyneisyyden suhteen. Jos virolaiset työntekijät alkavat järjestäytyä ay-liikkeisiin Suomen malliin, tietää se kasvavia kustannuksia työnantajille. Henkilöstökustannusten nousua ay-liikkeen myötä voidaan pitää yhtenä uhkana Viron liiketoimintaympäristössä.

## **5.6 Skenaarioanalyysi**

### **5.6.1 Viron liiketoimintaympäristön skenaarioanalyysi**

Skenaarioanalyysin aiheeksi tulisi valita tulevaisuudessa yritystoimintaa uhkaava skenaario, jolla on negatiivisia vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. Tässä tutkielmassa empirinen skenaarioanalyysi tehdään Viron liiketoimintaympäristöstä, koska tutkielmassa ei ole mukana case-yritystä. Näkökulmana on Virossa toimiva asiantuntijayritys, johon verotuksen kiristyminen vaikuttaa. Skenaarioksi on valittu Viron yritysverotuksen kiristyminen niin, että vuotuiset voitot tulevat veronalaisiksi eriksi pelkän voitonjaon verotuksen sijaan. Viro joutuu uudistamaan verojärjestelmäänsä ennen vuotta 2009, koska maalla on siirtymäaika EU:lta nykyiselle järjestelmälle vuoden 2008 loppuun. Nykyinen Viron verojärjestelmä ei kykene takaamaan yhteiskunnan tarvitsemia reformeja. EU-tuet eivät kata uuden jäsenmaan toteuttamia uudistuksia kuin jäsenyyden ensimmäisinä vuosina. Viro joutuu mitä todennäköisimmin ottamaan verotukseensa myös progressiivisia elementtejä. Maan on kiristettävä verotustaan ja yksi skenaario on se, että yrityksen vuosittaisia tuloksia aletaan verottamaan Suomen mallin tapaan.

Verotuksen kiristyminen on liikeriski, sitä ei voida vakuuttaa. Skenaarioon voidaan varautua tiedostaen tuleva muutos, mutta tulevaan tilanteeseen on vaikea varautua taloudellisin panoksin. Skenaarioanalyysi on ensisijaisesti strateginen työväline, jossa tarkastellaan ulkoisten tekijöiden vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. Työvälinettä käyttää ensisijaisesti yrityksen johto. Seuraavaksi käydään läpi skenaarioanalyysin viisi vaihetta Virossa toimivan asiantuntijayrityksen näkökulmasta koskien yritysverotuksen kiristymistä.

Skenaarioanalyysin ensimmäisessä vaiheessa määritetään skenaario. Tässä tutkielmassa se on Viron yritysverotuksen kiristyminen. Aikajänteenä on 2 vuotta, koska Viron verojärjestelmä tulee muuttumaan viimeistään vuonna 2009. Kyseessä on pitkä aikajänne. Tällä hetkellä Virossa on voimassa verojärjestelmä, jossa yrityksiä verotetaan niiden jakaessa voittoa yrityksen ulkopuolelle 22 %. Järjestelmässä ei ole progressiivisia elementtejä.

Toisena skenaarioanalyysin vaiheena on skenaarioalueiden määrittely. Yritystoiminnassa skenaarion määrittelyn apuna käytettäisiin yrityksessä toteutettavia haastatteluja eri tasoilta, mutta tässä analyysissä tiedot kerätään tutkielmassa aiemmin kerrotuista teorioista. Skenaarion toteutuminen tulisi koskemaan yrityksen taloutta. Vuosittaisista voitoista menisi kiinteä veroprosentti ja yritys ei voisi enää pitää varoja yrityksen sisällä verottomina. Verotuksen kiristymisellä voisi myös olla vaikutuksia henkilöstökustannuksiin korottaen niitä. Henkilöstökustannusten nousua aiheuttaisi sosiaaliverojen kasvattaminen ja mahdollisesti henkilöstöverotukseen lisättävät lisäverot. Asiantuntijayritysten osaaminen nojaa hyvin pitkälle henkilöstön osaamiseen ja näin ollen henkilöstöön liittyvien kustannusten nousu rokottaisi selvästi asiantuntijayrityksen tulosta.

Kolmannessa skenaarioanalyysin vaiheessa arvioidaan yritysverotuksen kiristymisen vaikutuksia asiantuntijayritykseen ja riskiskenaarion toteutumisen aiheuttamia menetyksiä. Asiantuntijayrityksen organisaatiorakennetta joudutaan mahdollisesti tarkastamaan henkilöstökulujen osalta. Organisaatiossa ei saa olla työntekijöitä, joiden panos ei ole olennainen yrityksen toiminnoille. Esimerkiksi kirjanpito voidaan ulkoistaa, jos se ei kuulu yrityksen ydintoimintoihin. Yrityksen toimintaan suunnatut investoinnit tulevat mitä todennäköisimmin pienenemään, koska jättämällä voittovarot yrityksen käyttöön, ei enää saada verohyötyjä. Suunnitelmissa olevat investoinnit esimerkiksi atk-laitteistoihin on hyvä toteuttaa ennen vuotta 2009. Ulkomaisten sijoittajien kiinnostus sijoittaa pääomaa yrityksen voi vähentyä kiristyneen verotuksen myötä. Sijoittajat saattavat valita jonkin toisen maan yrityksiä sijoituskohteikseen jatkossa. Suurimpana riskiskenaariona voidaan pitää sitä, että yritys päättää lopettaa kokonaan toimintansa Virossa verohyötyjen menetyksen jälkeen.

Neljännessä vaiheessa skenaariota tehdään yhteenveto skenaarioon liittyvistä selvitetystä asioista. Viron yritysverotus tulee muuttumaan viimeistään vuoden 2009 alusta, koska EU on antanut maalle siirtymäajan nykyisen mallin jatkamiselle siihen asti. Unionin vanhat jäsenmaat painostavat Viroa muuttamaan edullista yritysverotustaan. Toistaiseksi on epävarmaa miten verojärjestelmä tulee muuttumaan, mutta yhtenä potentiaalisena vaihtoehtona on vuosittaisten voittojen verottaminen ja muiden yritysverotuksen elementtien verokiristys.

## **6 PÄÄTELMÄT**

Viro on Euroopan unionin vuonna 2004 liittyneistä jäsenmaista kilpailukykyisin ja kasvattanut talouttaan eniten. Viron tavoitteena on päästä talous- ja rahaliitto EMU:n jäseneksi mahdollisimman pian, aikaisintaan se tulee kuitenkin tapahtumaan vuonna 2008. Nykypäivän Viro on liberaali markkinatalous, joka vahvistaa kilpailukykyään alhaisella verotuksella ja kapealla julkisella sektorilla. Viron BKT:n oletetaan nousevan seuraavan parin vuoden aikana 8-10% vuosivauhdilla ja maassa palkat nousevat jopa 20% vuodessa tietyillä sektoreilla. Viroa voidaan pitää useilla eri mittareilla mitattuna länsimaisena markkinataloutena, jolle ulkomaiset investoinnit ovat elinehto. Talouden suurimpana ongelmana on tällä hetkellä korkea inflaatio, joka on esteenä EMU:n liittymiselle.

Suomelle Viron siirtyminen kohti toimivaa markkinataloutta on merkinnyt uusien lähimarkkinoiden avautumista. Monelle suomalaisyritykselle Viro on ensimmäinen maa, johon liiketoimintoja laajennetaan. Markkinoita ovat perinteisesti hyödyntäneet tuotannollista toimintaa tai elintarvikekauppaa käyvät yritykset, mutta yhä useammat asiantuntijayritykset ovat seuranneet asiakkaitaan Viroon. Viron taloudellisen menestyksen myötä ihmisten elintaso on noussut ja käytettävissä olevaa rahaa on enemmän myös palveluihin.

Viron taloudellisten uudistusten johtavana ajatuksena on ollut laajamittainen yksityistäminen. Yksityistäminen ja uusien yritysten vauhdikas perustaminen ovat aikaansaaneet Keski- ja Itä-Eurooppaan verrattuna suurimpiin kuuluvan yksityisen

sektorin muodostumisen Viroon. Suorat ulkomaiset investoinnit ovat mahdollistaneet uusien teknologioiden käyttöönoton, tietotaito on nykyaikaistunut, virolaisyrittäjiin on omaksuttu uusia organisaatio- sekä johtamiskulttuureja ja maan talouskasvu on jatkunut jo vuosikausia vakaana korkealla tasolla. Liberaali kauppapolitiikka on luonut hyvinvointia, mutta myös lisännyt sosiaalisia kuiluja. Viro on jakautunut osittain voittajiin ja häviäjiin. Viron elintaso on tuntuvasti alhaisempi kuin muiden EU-maiden. Sosiaaliset erot tulevat heijastumaan myös maan yrityselämään ja erityisesti maan verojärjestelmään. Jos Viro haluaa saavuttaa Pohjoismaisen hyvinvoinnin tason, Viron valtion tulee kerätä enemmän veroja kattaakseen julkisen sektorin yhä raskaammaksi käyvän rakenteen.

Viron verojärjestelmä on yksi Euroopan vapaamielisimmistä ja samalla se eroaa huomattavasti maailmalla yleisesti käytössä olevista verotusperiaatteista. Yrityksiä verotetaan ainoastaan niiden jakamista voittovaroista, kun esimerkiksi Suomessa yrityksiä verotetaan niiden vuotuisista voitoista. Viron yrityksiä koskevaa verojärjestelmää joudutaan muuttamaan vuoteen 2009 mennessä, kun Virolta päättyy unioniin liittymisen yhteydessä neuvotellut siirtymäajat. Siirtymäajan jälkeen Viron on huomioitava EU:n direktiivit, mm. emo- ja tytäryhtiödirektiivi kokonaisuudessaan ja käytännössä direktiivin huomioiminen tarkoittaa luopumista nykyisen kaltaisesta voitonjaon verottamisesta. Todennäköistä on, että Viron on siirryttävä takaisin aiempaan käytäntöön vuotuisten voittojen verotuksesta. Virossa toimiville EU:n sisältä tuleville ulkomaisille yrityksille tämä muodostaa riskin siinä mielessä, että vuoden 2009 alusta alkaen Viro ei enää välttämättä olekaan edullisen yritysverotuksen maa.

Virossa toimivien yritysten jakamalle voitolle on asetettu 22 prosentin verokanta. Verovelvollisuuden kannalta ei ole väliä, miten yritys on ansainnut varat, koska ainoastaan eteenpäin jaettavaa voittoa verotetaan. Osinkoja edelleen jaettaessa voi syntyä riski moninkertaisesta verotuksesta, mutta tällaisten tilanteiden lieventämiseksi tai kokonaan välttämiseksi on Viron tuloverolakiin kirjattu omat säädöksensä.

Viron yrityslainsäädäntö vastaa eurooppalaisia normeja. Lainsäädäntö on nuorta, mikä johtaa välillä ongelmiin lakien tulkinnassa. Ennakkotapauksia ja vakiintuneita käytäntöjä ei ole vielä kovin runsaasti, minkä vuoksi lain tulkinnat saattavat johtaa melko ennalta arvaamattomiinkin oikeuden päätöksiin. Yrityslainsäädäntö noudattelee

hyvin pitkälle unionin asettamaa emo- ja tytäryhtiödirektiiviä. Viron lainsäädäntöä uudistettiin jo varhaisessa vaiheessa Euroopan unionin jäsenyysneuvottelujen alettua, joten varsinainen jäsenyys 1.5.2004 ei muuttanut lainsäädännön sisältöä enää merkittävästi. Niin asiantuntijayrityksen kuin minkä tahansa muun yrityksen on viisainta ottaa paikallista apua lainsäädännön selvittämiseen ennen liiketoimintojen aloittamista Virossa. Viron yrityslainsäädäntö eroaa monin kohdin Suomen vastaavasta, joten riskien minimoimiseksi on järkevintä käyttää apuna paikallista lainsäädäntöä tuntevia.

Yhtiömuodot ovat Virossa tarkoin määritellyt ja niiden joukosta asiantuntijayrityksen tulisi löytää itselleen joustavin ja sopivin muoto. Pk-yritysten asiantuntijapalvelutoimintaan sopii erinomaisesti rajavastuuyhtiö. Jos yritys haluaa pääomaa esimerkiksi ulkomaisilta sijoittajilta, on julkisen osakeyhtiön perustaminen järkevintä. Sivuliike mahdollistaa hyvin pienimuotoisen toiminnan harjoittamisen, mutta ei muodosta omaa verotuskohdettaan Virossa. Näin ollen jos halutaan saada verohyödyt eduksi, ei sivuliikkeen perustaminen ole kovin järkevää.

Viron liiketoimintaan liittyy paljon riskitekijöitä, aivan kuten missä tahansa maassa toimimiseen. Riskienhallintakeinoja ei voi eritellä yksittäisiksi parhaiten toimiviksi ratkaisuiksi, vaan asiantuntijayrityksen tulee pyrkiä löytämään sille itselleen sopivin riskienhallintamenetelmien kokonaisuus. Virossa on hyvä jatkuvasti seurata valtiovallan taholla käytävää keskustelua ja poimia saaduista tiedoista omaan liiketoimintaan mahdollisesti vaikuttavat riskiskenaariot. Suurimmat riskit Virossa toimivalle suomalaisyritykselle tulevat yrityksen ulkopuolelta liiketoimintaympäristöstä. Liiketoimintaympäristön monet riskit ovat vakuutuskelvottomia ulkoa päin tulevia liikeriskejä. Niiden varalle voidaan varautua ainoastaan tiedostamalla mahdolliset uhkatekijät. Viron liiketoimintaympäristö on luotettavampi ja läpinäkyvämpi tällä hetkellä kuin ehkä koskaan aiemmin. Unionin jäsenyys on tuonut Virolle uskottavuutta maariskien osalta, enää ulkomaiset sijoittajat eivät usko esimerkiksi hallituksen ryhtyvän yllättäviin toimiin. Poliittisia riskejä on vaikea ennalta arvioida, mutta niiden olemassaolo pitää hyväksyä osana Viron maariskejä. Poliittisina riskeinä Virossa voidaan pitää esimerkiksi lainsäädännön noudattamatta jättämistä tai kansalaisten mellakointia. Viron matka täysin luotettavaksi liiketoimintaympäristöksi ei kuitenkaan ole enää pitkä, joskin muutokset

liiketoimintaympäristön vakautumisessa ovat hitaita. Virossa on kuitenkin tapahtunut merkittävää edistystä riskien vähentymisen suhteen viime vuosina.

## LÄHDELUETTELO

### KIRJALLISUUS:

Baltic Rim Economies. 1/2007. Estonia. Bimonthly review. Pan-European Institute.

Country profile. Estonia. 2006. The Economist Intelligence Unit Limited.

Engblom, J. 2003. Liikeriskit – luonne, lajit ja riskikentän mallintaminen 2003. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja: sarja A-2:2003.

Englisch, J. 2004. Fiscal cohesion in the taxation of cross-border dividends. European taxation.

Estonia risk ratings. 2003. Country Monitor. Vol 11. Issue 38. 29.9.2003.

Hemmo, M. 2005. Oikeudellisen riskienhallinnan perusteita. Helsingin yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisut.

Hirsjärvi, S. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Income tax act. 15.12.1999. Viron tuloverolaki.

Inflation risk to eurozone entry. 2005. Central Europe and Baltics. Vol 12. Issue 7, 10.

Juvonen, M. - Korhonen, H. - Ojala, V-M. - Salonen, T. - Vuori, H. Yrityksen riskienhallinta 2005. Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy.

Jones, D.C. – Kalmi, P. – Mygind, N. 2003. Choice of ownership structure and firm performance: Evidence from Estonia. Bank of Finland. Institute for Economies in Transition, BOFIT.

Järvinen, L. 2005. Kuka opettaa ja ketä? Viro EU:n jäsenenä. Sitran raportteja 52. Edita Prima Oy.

Kailaranta, J. 1998. Kansainvälistyvän pk-yrityksen vahvuudet ja kehittämistarpeet. Oy Edita Ab.

Kaitila, V. – Widgrén, M. 1998. Baltian maiden EU-jäsenyys ja Suomi. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Helsinki.

Kompassi 2/2003. KPMG:n yrittäjäuutiset.

Kosonen, R. – Tani, A. 2006. Kohti laajentuvia kotimarkkinoita vai rajallisia kasvukeskuksia?. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja B-73. HSE Print.

Laurila, P. J. 1982. Kansainvälistymisen riskit. Insinööritieto Oy.

- Lehtinen, U. - Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. WSOY.
- Liiketoiminnan aloittaminen Virossa. 2003. Tuokko Tilintarkastus Oy. Helsinki.
- Looking to 2008. Economic outlook of Estonia. Central Europe and Baltics. January 2007. Vol 14. Issue 1.
- Mankinen, R. - Rouvinen, P. - Väänänen, L. - Ylä-Anttila, P. 2003. Yrityspalveluiden kasvu, kansainvälistyminen ja kilpailukyky. Helsinki: ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos.
- Marshall, C. L. 2001. Measuring and managing operational risks in financial institutions: Tools, techniques and other resources. John Wiley and Sons.
- Operational risk. Estonia. 2006. Business Eastern Europe. Vol 35. Issue 17.
- Orava, M. 2005. Internationalisation strategies for knowledge-intensive professional service firms in the life sciences. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja: sarja A-4:2005.
- Pirilä, H. 2002. Euroopan Unionin itälaajentumisen vaikutukset suomalaisiin pk-yrityksiin. Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus. Turun Kauppakorkeakoulu. B4/2002.
- Porter, M. E. 1980. Competitive strategy. The Free Press.
- Puola ja Baltian maat pirkanmaalaisten pk-yritysten liiketoiminta-alueena. 2000. Itämeri-Instituutin julkaisusarja 1/2000. Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi.
- Raidla & Partners. 2005. Legal framework for doing business in Estonia. Paar OÜ, Tallinn.
- Rastas, T. - Einola, M. - Pekkinen, V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Helsinki: Tammi.
- Sipilä, J. 1992. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. Weilin+Göös.
- Some features of legal capital regulation in Estonia. 2005. European business law review. Vol 16. Issue 6.
- Suomen ja Viron välinen verosopimus. 26.11.1993/1301. Laki Viron kanssa tulo- ja varallisuusveroja koskevan kaksinkertaisen verotuksen välttämiseksi ja veron kiertämisen estämiseksi tehdyn sopimuksen eräiden määräysten hyväksymisestä.
- Sutinen, M. - Antikainen, A. 1996. Pk-yrittäjän käsikirja. Kauppakaari Oy.



The effect of labour shortage on Estonian enterprises. 2007. Baltic Rim Economies. Bimonthly review 1/2007. Expert article 83.

The place to do business. 2005. Central Europe and Baltics. Vol 12. Issue 11, 10.

The practise of risk management. 1998. Goldman, Sachs & co. Euromoney publications PLC.

Torkkel, T. 2003. Yritystoiminnan laajentaminen Viroon ja muualle Baltiaan. Keskuskauppakamari. Helsinki.

Virtaa Virosta. Kauppalehden ilmoitusliite 21.11.2006.

WWW-sivut:

Asianajotoimisto Hedman Osbornen Clarken sivusto.  
<[http://www.seky.fi/index.php?u=1&feature=generator&action=download&file\\_id=94&fn=LIIKETOIMINTA.pdf](http://www.seky.fi/index.php?u=1&feature=generator&action=download&file_id=94&fn=LIIKETOIMINTA.pdf)> 1.4.2007

Emo- ja tytäryhtiödirektiivi. 90/435/ETY. Eri jäsenvaltioissa sijaitsevista emo- ja tytäryhtiöihin sovellettavasta yhteisestä verojärjestelmästä 23.7.1990.  
<[http://www.europarl.europa.eu/factsheets/3\\_4\\_8\\_fi.htm](http://www.europarl.europa.eu/factsheets/3_4_8_fi.htm)> 14.3.2007.

EUV L 236. Asiakirja Tsekin tasavallan, Viron tasavallan, Kyproksen tasavallan, Latvian tasavallan, Liettuan tasavallan, Unkarin tasavallan, Maltaan tasavallan, Puolan tasavallan, Slovenian tasavallan ja Slovakian tasavallan liittymisehdoista ja niiden sopimusten mukautuksista, joihin Euroopan unioni perustuu. Liite VI: Luettelo, jota tarkoitetaan liittymisasiakirjan 24 artiklassa: Viro – 7. Verotus. Unionin virallinen lehti nro L 236. [http://europa.eu.int/eur-lex/pri/fi/oj/dat/2003/l\\_236/l\\_23620030923fi08120818.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/pri/fi/oj/dat/2003/l_236/l_23620030923fi08120818.pdf)

Helsingin kauppakoulun kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus CEMAT.  
<[http://hkkk.fi/netcomm/lmgLib/2/43/suomalaiset\\_baltiassa.pdf](http://hkkk.fi/netcomm/lmgLib/2/43/suomalaiset_baltiassa.pdf)>  
Suomalaisten yritysten kansainvälistyminen Baltiassa 1987-2004 ja investointikokemukset Virossa. 2005. 29.11.2005

Suomalaisten yritysten kansainvälistyminen Baltiassa 1987-2004 ja investointikokemukset Virossa. Helsingin Kauppakorkeakoulun kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus CEMAT:n tutkimusraportti.<[http://hkkk.fi/netcomm/lmgLib/2/43/suomalaiset\\_baltiassa.pdf](http://hkkk.fi/netcomm/lmgLib/2/43/suomalaiset_baltiassa.pdf)> 29.11.2005

Suomen Finpro:n WWW-sivusto. Viron maaprofiili. <<http://www.finpro.fi/fi-FI/Market+Information/Country+Information/EU+Countries/Estonia/Viro/Maaprofiili.htm#1>> 30.3.2007a.

- Suomen Finpro:n WWW-sivusto. Viron maaraportti. <<http://www.finpro.fi/fi-FI/Market+Information/Country+Information/EU+Countries/Estonia/Viro/Maaprofiili.htm#1>> 30.3.2007b
- Suomen tilastokeskuksen WWW-sivusto. Viron tilastotiedot. <[www.stat.fi/tup/venaja\\_baltia/index.html](http://www.stat.fi/tup/venaja_baltia/index.html)> 30.3.2007
- Taxation act. 20.2.2002. <<http://www.llrx.com/features/estonian.htm>> 15.3.2007
- Viro – yhteisön säännösten voimaansaattaminen. Euroopan Unionin internet sivusto. <[Http://europa.eu/scadplus/leg/fi/lvb/e10102.htm](http://europa.eu/scadplus/leg/fi/lvb/e10102.htm)> 29.9.2006
- Wikipedia. Vapaa tietosanakirja. <<http://fi.wikipedia.org/wiki/Yhti%C3%B6muoto>> 5.5.2007a
- Wikipedia. Vapaa tietosanakirja. <<http://fi.wikipedia.org/wiki/Rajavastuuyhti%C3%B6>> 15.4.2007
- Wikipedia. Vapaa sanakirja. <[http://fi.wikipedia.org/wiki/Schengenin\\_sopimus](http://fi.wikipedia.org/wiki/Schengenin_sopimus)> 10.4.2007