



Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Kauppätieteiden tiedekunta

Johtaminen ja organisaatiot

## Corporate governance venäläisessä tytäryhtiössä suomalaisen emoyhtiön näkökulmasta

Corporate governance in Russian subsidiary from the  
Finnish parent company's point of view

AC30A8000 Kandidaatintutkielma

Katja Minina

28.2.2009

## Sisällysluettelo

1 JOHDANTO .....	2
1.1 Tutkimuksen tausta ja rajaukset .....	2
1.2 Tutkimustavoitteet ja ongelma .....	4
1.3 Tutkimusmenetelmät ja –aineisto .....	5
1.4 Keskeiset käsitteet .....	6
2 CORPORATE GOVERNANCE .....	8
2.1 Corporate governance -määritelmä .....	8
2.2 Läpinäkyvyys .....	10
2.3 Kansainvälisyyden vaikutus.....	11
3 CORPORATE GOVERNANCE SUOMESSA .....	13
3.1 Suomelle ominainen hyvä hallintotapa .....	13
3.2 Lainsäädäntö .....	14
4 CORPORATE GOVERNANCE VENÄJÄLLÄ .....	17
4.1 Venäjälle ominainen hyvä hallintotapa .....	17
4.2 Kansainvälisyyden vaikutus.....	20
4.3 Lainsäädäntö .....	21
4.3.1 Hyvän hallintotavan koodeksi.....	22
4.3.2 Muut vaikuttavat elimet .....	23
4.4 Corporate governancen omaksuminen käytännössä .....	24
4.5 Ongelmia ja haasteita .....	25
5 CASE-YRITYS .....	30
5.1 Haastattelussa suomalaiset työntekijät.....	30
5.2 Haastattelussa venäläiset työntekijät.....	35
5.3 Johtopäätökset .....	38
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....	40
LÄHDELUETTELO .....	43

# 1 JOHDANTO

Corporate governance on tällä hetkellä hyvin ajankohtainen aihe. Suomessa vuoden 2009 alusta tuli voimaan uusi Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi, joka on aiheuttanut paljon keskustelua muun muassa Kauppalehden debattipalstalla (Vepsä, 2009; Peltonen, 2009). Näissä keskusteluissa väiteltiin uuden hallinnointikoodin ristiriitaisuudesta osakeyhtiön kanssa. Hallinnointikoodi ei voi olla ristiriidassa osakeyhtiön kanssa, sillä sen nimenomainen tarkoitus on täydentää sitä. Aihe on esillä kansainvälisestikin. Yhä globaalisemman yhteiskunnan sijoittajat haluavat takeita sijoituksilleen, joten he kiinnittävät yhä enemmän huomiota yhtiöiden läpinäkyvyyteen ja hyvään johtamistapaan.

Venäjä on yksi Suomen tärkeimmistä kauppakumppaneista (Simola, 2008). Suomen sijaitessa niin lähellä Venäjää osaamisemme ja tietomme naapurimaasta korostuu. Läheisestä sijainnista huolimatta Suomi ja Venäjä ovat hyvin erilaisia muun muassa pääomamarkkinoiden ja organisaatorakenteiden osalta. Erilaisuudesta huolimatta globalisaatio ohjaa asioiden ja tapojen yhdenmukaistumiseen. Suomalaisen liike-elämän on tiedettävä Venäjästä mahdollisimman paljon, jotta suomalaiset yritykset osaisivat etabloitua oikein Venäjän markkina-alueelle. Tämän tutkimuksen tehtävänä on tarjota tällaista tietoa.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja rajaukset

Corporate governance eli hyvä hallintotapa on osa kaikkia yrityksiä. Se voi olla piilossa yrityksen sisällä sen sisäisissä toiminnoissa tai olla pinnalla kaikkien nähtävillä. Corporate governancesta on olemassa julkista tietoa, mikä antaa mahdollisuuden yrityksille ottaa se osaksi omaa sisäistä toimintatapaansa. Perinteisesti julkiset osakeyhtiöt ovat tarkasti säänneltyjä corporate governancen sisällöstä ja sen näkyvyydestä, sillä monet pörssit haluavat yritystensä käyttäytyvän corporate governance sääntöjen mukaisesti. Osakeyhtiöt ja pienemmät yritykset saavat pakollisia säännöksiä lukuunottamatta itse päättää, miten heillä suhtaudutaan hyvään hallintotapaan. Corporate governancen mukainen toiminta eroaa myös hyvin paljon eri maiden välillä, aivan niin kuin toiminta tavallistenkin lakien osalta.

Tässä tutkimuksessa keskitytään kahden maan hyvään hallintotapaan ja sen esiintuloon. Lehdissä on huomattu, että Venäjän corporate governancea pyritään lähentämään OECD-maiden corporate governancen kehitystä. Tämä toteutetaan muun muassa järjestämällä round table –tapahtumia, joissa venäläiset päätöksentekijät ja heidän ulkomaiset kollegiansa voivat vaihtaa merkintöjään ja tunnelmiaan corporate governancesta ja ottaa ne huomioon suunnitellessaan kansallisia toimintatapoja. (Russia moves on governance, 2003, 4) Näin Venäjää ja sen tapoja yritetään kehittää vastamaan enemmän länsimaisia tapoja helpottaakseen kaupankäyntiä ja investointeja. Tämä on kuitenkin haasteellista, sillä idän jättiläisellä eli Venäjällä on erilainen historia ja kulttuuri kuin lännessä.

Monet tutkijat ovat tutkineet corporate governancea Venäjällä. Erityisesti McCarthy ja Puffer ovat tehneet aiheesta monia tutkimuksia. On silti hyvin vähän suomalaisten emoyhtiöiden omistamien venäläisten tytäryhtiöiden toimintaan keskittyviä tutkimuksia. Nämä voisivat auttaa ymmärtämään paremmin mahdollisuuksia ja esteitä investoimisessa Venäjälle. Yritysten meneminen ulkomaisille markkinoille on haasteellinen tehtävä, johon vaikuttavat muun muassa oman maan ja kohdevaltion taloudellinen ja poliittinen tilanne, suhdanteet ja tulevaisuuden näkymät, byrokratian taso sekä kysyntä ja sen muutokset. Ongelmaksi muodostuu kaikkien tekijöiden huomioon ottaminen ja niiden oikeellisuuteen luottaminen.

Vahvan perustan luottamukselle voi antaa lainsäädäntö, joka pakottaa yritykset toimimaan tietyllä tavalla. Tämä tutkielma on tehty osakeyhtiötasolla, joten tarkastelen ainoastaan osakeyhtiötä säänteleviä lakeja, säännöksiä ja suosituksia. Suomessa kirjanpitolaki antaa perusteelliset ohjeet yritysten taloudellisten tapahtumien ilmoittamisesta (KPL 1997). Siinä voi kuitenkin tulla ongelmaksi luottamuksen puute yrityksen ilmoittamiin lukuihin. Tähän ongelmaan törmäävät erityisesti sijoittajat ja emoyhtiöt. Viime kädessä tilintarkastusyhtiöt antavat varmistuksen yritysten lainmukaisesta toiminnasta eli pienentävät tällaista läpinäkyvyyden riskiä. On kuitenkin muitakin tekijöitä, jotka aiheuttavat päänvaivaa emoyhtiölle. Tällaisia ovat muut corporate governancen ilmiöt, kuten hyvä johtamistapa ja sijoittajaystävällinen toiminta. Näitä on vaikea valvoa ja hallita etäisesti varsinkin, jos kohdemaan lainsäädäntö on kierrettävissä ja jos tytäryhtiön johdossa on paikallinen ihminen, jolla on oma kulttuuritaustansa. Tässä

tutkimuksessa ei kuitenkaan mennä pintaa syvemmälle kulttuurin aiheeseen ja ilmenemiseen, sillä kulttuuriin on hyvin vaikea vaikuttaa.

## 1.2 Tutkimustavoitteet ja ongelma

Tutkimuksen tavoitteena on esitellä suomalainen ja venäläinen corporate governance ja erityisesti niiden ajama läpinäkyvyys. Tämä toteutetaan käsittelemällä asioita, jotka vaikuttavat yritysten läpinäkyvään toimintaan teoriassa sekä käytännössä. Tutkimuksen pääongelmana on selvittää, millaiset ovat suomalaisen emoyhtiön ja venäläisen tytäryhtiön käsitykset venäläisen yhtiön corporate governance tilanteesta. Tutkielman ohella selviää, mitkä asiat auttaisivat venäläisen tytäryhtiön työntekijöitä hyvän hallintotavan mukaisessa työssä heidän monimuotoisessa ympäristössään. Tässä tutkimuksessa kerrotaan corporate governancesta teorian valossa sekä erityisesti keskitytään läpinäkyvyyteen. Käytännön osuus otetaan mukaan haastatteleamalla erään konsernin työntekijöitä ja kysymällä heiltä heidän huomioistaan maansa corporate governancesta ja siitä, mitkä corporate governancen osa-alueet vaativat kehitystä heidän yrityksessään. Tutkimus käsittelee suppeasti muut corporate governanceen liittyvät aihealueet, sillä aihe on hyvin laaja ja jokaisesta osiosta voi tehdä oman tutkimuksensa.

Näen ongelman siinä, että Venäjää pidetään yleisesti jotenkin poikkeuksellisena maana, jossa kärjistetyksi sanottuna mikään ei toimi niin kuin pitäisi. Venäjä ei ole maailman laidalla ja siellä on olemassa samanlaisia asioita kuin länsimaissakin. Infrastrukturi ei ole paras mahdollinen, mutta se on olemassa. Sama pätee lainsäädäntöön. Ongelmana on myös se, että venäläiset itsekin pitävät Venäjää poikkeuksellisena maana. Kavennan ongelman laajuutta liiketaloustieteelliseen näkökulmaan. Tutkielmassa selviää, mitkä ovat ne corporate governancen tekijät, jotka vaikuttavat suomalaisten ja venäläisten työntekoon saman konsernin sisällä ja samanlaisten työtehtävien parissa. Tavoitteenani on löytää se ydinasia tai ydinasiat, joiden korjaamisella konsernin venäläiset työntekijät voisivat antaa selkeää ja luottamuksellista tietoa ja tehdä se mielellään.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät ja –aineisto

Tämän tutkimuksen tekemisessä käytetään kvalitatiivisia menetelmiä. Corporate governancen empiirinen aineisto kerätään eräästä esimerkkiyrityksestä. Case-yritykseni on suomalainen teollisuusalaalla toimiva osakeyhtiö. Tarkoitukseni on haastatella muutamaa työntekijää Suomen pääkonttorista ja muutamaa Moskovan tytäryhtiöstä. Saadut tulokset voivat olla mielenkiintoista tarkasteltavaa, sillä kyseinen yhtiö ei ole noteerattu pörssissä, joten sitä eivät koske pörssiyhtiöiden corporate governance säännökset. Yritys on kuitenkin tarpeeksi suuri, jotta sen voidaan olettaa harjoittavan corporate governance toimintaa ainakin jollakin tasolla.

Tarkastelen case-tapausta pelkkien haastattelujen pohjalta. Tutkimuksessani on lisäksi teoriaosuus, jonka voi tutkielman lopussa yhdistää case-yrityksen tilanteeseen. Tässä täytyy olla varovainen, sillä case yhtiöni on vain muutamien osakkeenomistajien omistama konserni. Näin ollen heidän muodostama hallitus on vaikeasti verrattavissa konserniin, jonka toimintoja seuraavat tuhannet osakkeenomistajat. Uskon kuitenkin, että tässä yhtiössä löytyvät ratkaistavissa olevat ongelmat, jotka voivat esiintyä myös muissa yhtiöissä.

Ainestonani käytän haastattelujen lisäksi pääasiassa artikkeleita sekä muutamia kirjoja. Artikkelit käsittelevät hyvää hallintotapaa länsimaissa, Suomessa ja Venäjällä sekä niihin liittyviä ristiriitoja ja ongelmia. Tärkeimpiä työartikkeleita ovat Corporate Governance in Russia: a framework for analysis, The Emergence of Corporate Governance in Russia sekä Corporate governance and firm performance in Russia: an empirical study. Kirjoina käytän muun muassa Monksin ja Minowin vuonna 2004 julkaisema Corporate Governance sekä Suomen lainsäädöntöä käsittevä Mähösen ja Villan vuonna 2006 julkaisema Osakeyhtiö III.

Corporate governance in Russia: a framework for analysis on Daniel McCarthyn ja Sheila Pufferin vuonna 2003 julkaisema tutkimus, joka tarjoaa kehyksen Venäjän corporate governancen arvioinnille. Kehys on tarkoitettu pääasiassa suurille yrityksille, joiden hyvä hallintotapa on vielä kehitystiellä. Artikkelissa lähestytään aihetta muun muassa agentti- ja sijoittajateorian näkökulmista. McCarthy ja Puffer julkaisivat vuonna 2003 myös toisen tutkimuksen, The Emergence of Corporate

Governance in Russia, jonka kautta he toivat corporate governancen esiin Venäjän neljän talouden kehitysvaiheen läpi. Tässä tutkimuksessa he toivat myös esiin agenttiteorian. Näille agentti- ja sijoittajateorian näkökulmille heidän vuonna 2008 julkaisema *Interpreting the Ethicality of Corporate Governance Decisions in Russia* - tutkimus tarjoaa uuden eettisen näkökulman aiheen käsittelyyn.

*Corporate governance and firm performance in Russia: an empirical study on* William Judgen, Irina Naoumovan ja Nadejda Koutzevolin vuonna 2003 julkaisema tutkimus, joka käsittelee aihetta institutionaalisen sekä agenttinäkökulman kautta. Artikkelissa johdetaan muutamia hypoteeseja, jotka lopussa testataan empiirisesti. Hypoteeseista tehdyt löydöt ovat johdettu suhteellisen pienestä otoksesta, mutta ovat hyvinkin varteenotettavia seikkoja. Nämä johtopäätökset kertovat, että tehokas corporate governance voi olla elintärkeä yrityksen suorituskyvyille Venäjällä.

#### **1.4 Keskeiset käsitteet**

Tutkielmassa mainitaan usein käsitteitä, jotka on selitettävä helpottaakseen lukijan tekstin ymmärtämistä. Alla selitetään tässä työssä esiintyvä merkitys käsitteistä corporate governance, Venäjä ja osakeyhtiö.

*Corporate governance* on englanninkielinen termi, joka on ollut laajasti käytössä joka puolella maailmaa. Suomen kielessä on monia käännöksiä, jotka kaikki tarkoittavat samaa. Käytetyimmät ovat hallintokulttuuri (Rahoitustarkastus), hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä (Arvopaperimarkkinayhdistys ry, 2008, a) ja hyvä hallintojärjestelmä (KPMG). Tässä tutkielmassa näitä termejä käytetään synonyymeinä, minkä lisäksi corporate governancen lyhenteenä käytetään CG. Corporate governance on järjestelmä, joka määrittelee hallituksen ja palkkajohdon roolin, velvollisuudet ja suhteet osakkeenomistajiin (Arvopaperimarkkinayhdistys ry). ”Corporate governance on järjestelmä, jolla yhtiötä johdetaan ja valvotaan.” Sen puitteissa yritykselle saatetaan tietoon myös sidosryhmien oikeuden ja toivomukset. (Hirvonen et al., 2003, 22) Tämän työn kannalta on tärkeätä huomata, että sidosryhmiin kuuluvat investoijien, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden lisäksi myös työntekijät. (Wheeler & Sillanpää 1998, 5)

*Venäjä* on pinta-alaltaan maailman laajin valtio, jonka pääasialliset vientituotteet ovat öljy, luonnonkaasu ja metalli. Tärkeimmät tuontituotteet ovat koneet ja laitteet, elintarvikkeet sekä kulutustavarat. Tärkeimmät kauppakumppanit ovat Saksa, Ukraina ja Valko-Venäjä. Internet-tiheys vuoden 2007 lopussa oli 18 % ja matkapuhelintiheys vuonna 2008 oli koko maassa 124 %. Tammi-marraskuussa 2008 vuosi-inflaatioprosentti oli 12,5 ja työttömyys marraskuun 2008 lopuksi oli 6,6 %. Venäjä on riittävän maksukyvyin maa (3/7), johon saa vientitakuun ainakin Finnveralta. Maailmanlaajuisen finanssikriisin johdosta tarkkoja inflaatio-, BKT- tai muita kasvuennusteita ei pystytä antamaan. (Finpro, 2009)

*Osakeyhtiö* on yleisin yritysmuoto Suomessa sekä kansainvälisesti. (Hirvonen et al., 2003, 87) Se voi olla yksityinen tai julkisesti pörssissä noteerattu yhtiö, jolla on yksi tai useampia osakkeenomistajia, jotka eivät ole henkilökohtaisessa vastuussa yhtiön velvoitteista. Yhtiön tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen yhtiöjärjestyksen määräämällä tavalla. Osakeyhtiöllä on oltava yhtiökokouksen ja tilintarkastajan lisäksi hallitus, joka huolehtii hallinnosta ja vastaa kirjanpidollisen sekä varainhoidollisen valvonnan järjestämisestä. Osakeyhtiön toimitusjohtajan on hoidettava yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden mukaisesti. (Osakeyhtiölaki 2006)



## 2 CORPORATE GOVERNANCE

### 2.1 Corporate governance -määritelmä

Corporate governancesta on tullut muodikas ilmiö sen jälkeen, kun Yhdysvalloissa paljastui Enronin ja muiden yritysten liian suuret ongelmat. (Buck, 2003, 299) Silloin vuoden 2001 jälkeen nousivat esiin CG:n eri ilmiöt, joihin ei aikaisemmin ollut kiinnitetty huomiota. Monien suurten yritysten kaatuminen pilasi maineen myös niitä tarkastavilta tilintarkastusyhtiötä, josta esimerkkinä yhdysvaltalainen Arthur Andersen. Meidän aikamme ensimmäinen corporate governance koodi oli kuitenkin julkaistu Isossa Britanniassa jo vuonna 1992. Monksin ja Minowin mukaan vuosituhatluppuun mennessä oli olemassa jo yli 60 johtamiskoodia 30 markkinoilla ja näiden lisäksi myös monia kansainvälisiä koodeja. (Monks & Minow, 2004, 298) Tämä kertoo paljon aiheen noususta pintaan ja sen laajenemisesta sen jälkeen, kun se laitettiin alulle ja siitä tehtiin virallinen koodi.

Corporate governance on hyvin tärkeä yritysmaailmassa ja sillä on keskeinen osa hyvin johdetuissa yrityksissä. CG on keino, jolla sijoittajat varmistavat tuoton investoinneilleen. (Mallin, 2004, 4) CG on myös sääntöjen kokoelma, jolla yhtiöt, osakesijoittajat ja johtajat hallinnoivat käyttäytymistään (Cornelius, 2005, 12). Halmeen ja Husen (1997, 138) mukaan itse yrityksen käyttäytymiseen vaikuttavat sääntelyn lisäksi omistajat, julkinen painostus sekä hallitus. Yritykseen vaikuttavat muutkin sidosryhmät. On oltava tarkkana, ettei sidosryhmällä ole pitkäaikaisten intressien ohella mitään lyhytaikaista opportunistista intressiä, esimerkiksi etteivät tietyt sijoittajat, kuten luottotajat, voisi rohkaista yrityksiä liian riskisiin projekteihin. (Buck, 2005, 302) Kaikki sidosryhmät ovat tärkeitä CG:n maailmassa, joten niiden on pitkällä tähtäimellä ajettava takaa samoja asioita.

Corporate governance on myös johtamisen ja omistamisen erottelu. Omistajat tarvitsevat jonkun katsomaan johajien perään ja varmistamaan, että johtajien käytössä olevat varat ovat oikeassa käytössä. Tämä varmistava taho on hallitus, jonka omistajat valitsevat. Sillä on oikeus nimittää ja erottaa johto. (Bartha & Gillies, 2006, 74) McCarthyn ja Pufferin (2003, 397) mukaan corporate governancen systeemit tunnistavat myös luontaiset erimielisyydet omistajien ja johtajien

päämäärissä sekä perustavat instituutioita, toimintaperiaatteita ja menetelmiä suojataakseen osakkeenomistajien etuja. Jokainen yritys voi ottaa käyttöön omalaisensa corporate governancen systeemin, johon yrityksen hallitus tai johto voi kytteyttää kaikki organisaation noudattamat periaatteet. Sijoittajien tehtäväksi jää vahtiminen, toimivatko hallitus ja johto todellakin näiden periaatteiden mukaisesti. Länsimaisessa merkityksessä termi corporate governance voidaan yksinkertaistaa seuraavaan lauseeseen: jos haluaa pelata jonkun muun rahoilla, on siitä tilivelvollinen (Bartha & Gillies, 2006, 72).

Corporate governance perustuu agenttiteoriaan, joka on enimmäkseen Yhdysvalloissa käytössä oleva malli. Se ei ole läheskään niin kansainvälisesti hyväksytty malli kuin monet luulevat. Väitetään, että CG:n erilaisuus perustuu maiden ominaisiin institutionaalsiin ja kulttuurisiin eroihin, kuten pääomamarkkinoiden tehoon sekä sosiaalistumiskokemuksiin. Juuri nämä eroavaisuudet johtivatkin siihen, että maat omivat omalaisensa corporate governance systeemit. (Puffer & McCarthy, 2003, 284- 285) Tämä voidaan nähdä erityisen hyvin Suomen ja Venäjän välillä, sillä nämä maat eroavat toisistaan hyvin paljon, vaikka niitä yhdistikin yhteinen lyhyt historia. Maiden oman kulttuurin huomioon ottaminen on elintärkeätä yrittäessään ymmärtää taloudellisten toimintatapojen eettisyyttä, rationaalisuutta tai epärationaalisuutta (McCarthy & Puffer, 2008, 16- 17). Venäläisten toimintatapojen ymmärtäminen on mahdotonta, ellei ota huomioon venäläistä kulttuuria. Tämä onnistuu parhaiten tutustumalla venäläisiin, jolloin oppimalla ymmärtämään heidän ajattelutapaansa ja logiikkansa oppii myös ottamaan tämän huomioon tehdessään Venäjää koskevia päätöksiä.

Deanin (2004, 379- 381) mukaan yrityksessä täytyy olla olemassa tietyt sisäiset ja ulkoiset olosuhteet, jotta corporate governance pystyisi toimimaan tehokkaasti. Ulkoiset olosuhteet liittyvät toiminta-alueen lainsäädännön laatuun, joka koostuu selkeydestä, saatavuudesta, tehokkuudesta ja tavoitettavuudesta. Oikein toimivana lainsäädännön on tarkoitus varmistaa sisäisten olosuhteiden tehokkaan toimeenpanon. Nämä sisäiset olosuhteet koostuvat taas tiettyjen toisiaan täydentävien arvojen toimeenpanosta. Näitä arvoja ovat kirjanpitovelvollisuus, läpinäkyvyys, luotettavuus ja hyvä usko. Lain pakottavuus käskää johtoa olemaan vastuullinen, mutta valitettavasti ei aina voi heti nähdä, jos lain pakko ei vaikuta.

Johdon toimiessaan vain omien henkilökohtaisten intressien mukaan omistajilla on kuitenkin mahdollisuus turvautua ulkoisiin mahdollisuuksiin ja etsiä oikeudenmukaisuutta oikeudessa.

2000- luvun onnistuneeseen johtamiseen vaaditaan monia asioita. Monks ja Minow (2004, 298) toteavat, että yhtiöiden institutionaalisen aktiivisuuden on keskittyttävä kestäviin ja ei-taloudellisiin asioihin, hallitusten on oltava rehellisiä sekä yhtiötä että omistajia kohtaan, minkä lisäksi on löydettävä kultainen keskitie yhtiön omien periaatteiden ja markkinoilla esiintymisen välillä. Nykyisin on kiinnitetty yhä enemmän huomiota organisaatioiden ympäristöystävälliseen toimintaan ja sillä on hankittu myös kilpailuetua. Tämä tehdään luomalla pitkän aikavälin tavoitteita, mikä vaikuttaa positiivisesti yrityskuvaan myös sijoittajien näkökulmasta. Yksi tärkeimmistä onnistunutta johtamista tukevista asioista on kuitenkin läpinäkyvyys.

## **2.2 Läpinäkyvyys**

Maailmanlaajuisesti ollaan samaa mieltä siitä, että sijoittajien luottamus säilytetään myös läpinäkyvyydellä (Cornelius, 2005, 13). Läpinäkyvyys on kaikkien johtamissysteemien sekä hallituksen vastuun ydin (Monks et al, 295, 2004). Deanin (2004, 384) mukaan se edistää vastuullisuutta sekä määrää, että hallinnointitapojen on oltava avoimia ja selkeitä. Hallinnointitapoja ovat sääntöjen olemassaolo ja niiden noudattaminen, henkilöstön kanssakäyminen, suoritusten arvioiminen ja palkitseminen. Standardit ja säännöt perustetaan, säilytetään ja kommunikoidaan avoimesti. Tällainen läpinäkyvä toiminta luo luottamusta yrityksen henkilöstön välille ja helpottaa myös vastuun ja vallan siirtämistä. Yrityksen täytyy siis toimia avoimesti ja korostaa avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, jotta se työntekijän ensimmäisestä työpäivästä lähtien iskoutuisi hänen mieleensä ja toimintatapoihinsa. Valitettavasti tässäkin on haasteensa, sillä henkilöstö voi hyväksyä läpinäkyvyyden arvon tai olla hyväksymättä ja toimia pelkästään oman etunsa mukaisesti. Tällaista toimintaa on vahdittava ja osattava hallita, ettei se vahingoita koko yritystä ja sen arvoa, sillä Nealin ja Cochranin (2008, 537) mukaan jo pelkkä uutinen läpinäkyvyyden vaatimusten käyttöönotosta voi kasvattaa yrityksen pörssiarvoa.

Läpinäkyvä toiminta vaikuttaa hyvin paljon myös verotukseen. Desain, Dyckin ja Zingalesin (2007, 592) mukaan veron määrä määräytyy valtion ja erilaisten

sijoittajien välillä. Valtion päätökset verojen suhteen vaikuttavat sisäpiiriläisten ja ulkopuolisten omistajien suhteeseen, joka puolestaan vaikuttaa yrityksen hyvään hallintotapaan. Valtion verotuspäätöksissä on siis otettava huomioon myös valtiolle ominaiset sijoittajasuhteet, jotta voidaan välttää veronkiertoyrityksiä ja luoda sijoittajaystävällinen verotussysteemi huolehtien samalla valtion taloudesta.

Läpinäkyvyys ei kuitenkaan aina voi olla täydellinen. Yrityksellä täytyy olla salaisuuksia, jotta se pystyy kilpailemaan markkinoilla. Läpinäkyvyys ei ole saavutettavissa pelkästään lainsäädännön puitteissa, vaan tarvitaan myös johtajien luonnetta ja halua. (Bennis et al., 2008, 6- 8) Nykyisin läpinäkyvyys voi mennä liian pitkälle internetin ollessa yhä useamman saatavilla. Blogien kautta työntekijät saattavat paljastaa suuriakin salaisuuksia, mitä on varottava. (Bennis et al, 14, 2008) Tämä on tärkeätä ottaa huomioon, sillä paljastettu asia näyttää todellisuudesta riippumatta aina totuudelta (Bennis et al., 2008, 119). Läpinäkyvyyttä on siis osattava myös hallita, etteivät liikesalaisuudet pääse yritysten ulkopuolelle. Tätä voidaan suojata erilaisten salassapitosopimusten kautta, mutta kaikkein tärkein suoja on yrityksen kulttuuri. On luotava sellainen tunnelma työntekijöiden välille, etteivät he haluaisi vaarantaa yrityksensä liiketoimintaa.

Teknologian kehittyminen tuo enemmän läpinäkyvyyttä maailmaan, sillä muun teknologian ohella erityisesti matkapuhelimet, kamerat ja internet ovat yhä useamman saatavilla (Bennis et al., 2008, 117). Teknologia antaa myös mahdollisuuden kaukana oleville sijoittajille saada tietoja mahdollisesta investointikohteesta. Nykyisin investoinnin voikin sanoa olevan globaali ilmiö. (Monks & Minow, 2004, 296) Näin ollen voidaan tehdä johtopäätös, että yritysten toiminnan on oltava hallitusti läpinäkyvää. Rehellisyyttä ja avoimuutta korostetaan aina, mutta nykyaikana läpinäkyvyys ja totuus voivat olla suhteellisia käsitteitä (Bennis et al., 2008, 114).

### **2.3 Kansainvälisyyden vaikutus**

Kansainvälistyminen alkaa olla läsnä lähes kaikkialla. Yrityksen kansainvälistyminen tarkoittaa pitkän ajan sitoutumista globaaleihin markkinoihin. Muun muassa kansainvälisten pääomamarkkinoiden käyttö vaatii tiettyä tietoa sekä standardien vastaavuutta, etenkin tilinpäätöskäytännöissä. Kansainvälistymisen ansioista alettiin

ottaa käyttöön myös enemmän kansainvälisiä normeja, standardeja ja liiketaloudellisia käytäntöjä. Mitä kansainvälisempi yritys, sitä suurempi sillä on painostus ottaa kansainväliset standardit käyttöön. Näin ollen voidaan todeta, että suuri kansainvälistymisen taso edistää myös corporate governancen lähentymistä kansainvälistä tasoa. Näiden sääntöjen rikkominen voi katkaista yrityssuhteet ja pilata yrityksen maineen, minkä takia pitkäaikainen välinpitämättömyys tulee yritykselle hyvin kalliiksi. (Heinrich, 2005, 6) Markkinoiden kansainvälistyminen tuo enemmän kilpailua, mutta samalla myös enemmän vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia paikallisille markkinoille. Yritysten on otettava siitä kaikki hyöty irti, sillä liiketoiminnan laajeneminen on sen kasvua ja tätä edistääkseen yrityksen on käyttäydyttävä kansainvälisten normien mukaan.

Kansainvälisten koodien luomiseksi myös OECD on antanut suosituksia viideltä alueelta: omistajien oikeudet ja vastuu, sidosryhmien oikeudet, tiedonanto ja läpinäkyvyys sekä hallituksen rooli ja rakenne. Tämä on hieno suositusten kokoelma, mutta valitettavasti sillä ei ole pakottavaa roolia. Vielä vaikuttavamman globaalien toimintaperiaatteiden kannanoton oli tehnyt International Corporate Governance Network (ICGN) sisällyttäen kannanottoonsa sijoittajien odotuksia. Näin ollen yritysten, joita kiinnostaa sijoittajien mielipide, kannattaa harkita vakavasti tämän kannanoton mukaista toimintaa. ICGN:n toimintaperiaatteita sevelletaankin ympäri maailma. (Monks & Minow, 2004, 299)

Kehittyneille pääomamarkkinoille on jopa luotu oma corporate governance indeksinsä. Sen tarkoituksena on luoda sijoittajalle globaalin hyvän hallintotavan kiintopiste riippumatta lainsäädöllisestä ja institutionaalisesta ympäristöstä. Valitettavasti tämä indeksi ei päde kehittyvillä markkinoilla. Valtion olosuhteet määräävät pitkälti yrityksen toiminnan rajat, sillä lainsäädäntö on tärkeässä roolissa CG:n kontekstissä. (Cornelius, 2005, 13) Corneliuksen (2005, 19) mukaan lainsäädännön lisäksi myös politiikka ja kulttuuri vaikuttavat corporate governancen laatuun. Osa kehittyvistä markkinoista on parantanut hyvän hallintotavan laatuaan ja parantaa edelleen. Lisäksi on maita, joiden yritykset harjoittavat keskimääräisesti parempaa hallintotapaa kuin niiden laillinen ja sääntely-ympäristö voi olettaa. Yksi näistä maista on Venäjä. Tämä tarkoittaa sitä, että huolimatta ulkoisen ympäristön tilasta venäläisillä yrityksillä on halua kehittyä corporate governancen osa-alueella.

## 3 CORPORATE GOVERNANCE SUOMESSA

### 3.1 Suomelle ominainen hyvä hallintotapa

Suomalaisen corporate governancen taso on länsimaiden tapaan hyvä. Liljeblomin (2006, 277- 279) mukaan suomalainen arvopaperipörssi on tyypillinen eurooppalainen pörssi, jonka historia on omistamisen keskittymisessä. Euroopan Unioniin liittymisen myötä Suomi on yhdenmukaistanut lainsäädäntönsä muun EU:n alueen kanssa. Lisäksi muiden länsimaiden lainsäädännöllä on ollut vaikutuksia suomalaisen corporate governancen tulkitsemiseen. Vuonna 2005 voimaan astuneen IFRS:n mukaista raportointia noudattivat 98 prosenttia kaikista listatuista yhtiöstä. Suomalaisen CG:n tasosta kertoo paljon sekin, että vuoden 2006 kesäkuussa suomalaisten pörssiyhtiöiden osakkeista ulkomaisten omistuksessa oli noin 51 prosenttia.

Suomalaisella CG systeemillä on paljon sitä tukevaa lainsäädäntöä. Suomalainen corporate governance systeemi antaa osakeyhtiöiden valita, perustaako hallintoneuvosto hallituksen lisäksi vai ei (Osakeyhtiölaki 6. luku, 1 §). Monilla suurilla suomalaisilla yrityksillä on hallituksen lisäksi hallintoneuvosto valvomassa niiden toimintaa. Halla (1999, 1) toteaa, että hallintoneuvosto valvoo johtoa ulkopuolisena elimenä ja lisää arvoa yrityksen tietovarantoon tietyillä markkinnoilla. Yhden jäsenet eivät voi olla toisen jäseniä. Mauryn (2006, 244) tekemän tutkimuksen mukaan hallinnon suunnittelu vaikuttaa hyvin paljon toimitusjohtajan tottelevaisuuteen. Hän käytti aineistonaan suomalaisia yrityksiä ja sai selville, että liiketoiminnan huono tulos vaikuttaa negatiivisesti toimitusjohtajan ja hallituksen virkakauteen. Hän huomasi myös, että toimitusjohtajan omistaessa suuren osan yrityksestä hänet on vaikea siirtää tehtävästään, vaikkakin hän suoriutuu tehtävästään huonosti.

Suomalainen lainsäädäntö antaa näin ollen yrityksille ja tarkemmin yritysten omistajille vallan valita hallintorakenteensa. Kansainvälisellä lainsäädännöllä on kuitenkin ollut vaikutusta suomalaisten yritysten hallintostruktuuriin. Liljeblom (2006, 285) huomasi, että hallintorakenne on siirtynyt yksiportaista hallintostruktuuria kohti. Nykyisin siis useammin yritysten johtoa valvoo pelkkä hallitus hallintoneuvoston jäädessä pikkuhiljaa historiaan ainakin joillakin toimialoilla. Hallintorakenteen

keventyessä on kiinnitettävä enemmän huomiota sen laatuun. Hallan (1999, 1- 3) mukaan hallintostruktuurin käytännön toimivuudelle tarvitaankin eettisyyttä, päteviä työntekijöitä, kontrollitehtävien yhteistä ymmärrystä, avointa johtamisprosessia sekä ammatillista ja arvoa lisäävää sisäistä ja ulkoista tarkastusta. Hänen mukaansa erityisesti sisäinen tarkastus on hyvän hallintotavan struktuurin elintärkeä osa. Sisäisen tarkastuksen tehokas implementointi onkin korvaamaton apu yrityksen johdolle, omistajille sekä ulkoiselle tarkastukselle.

Corporate governanceen kytkeytyy läheisesti myös liiketaloudelliseen eettisyyteen liittyvä ympäristön huomioiminen, missä Suomi sai negatiivista palautetta. Vuonna 1997 julkaistussa tutkimuksessa vertailtiin pohjoismaiden ympäristöraportointia. Sen mukaan suomalaiset yhtiöt kiinnittivät vähemmän huomiota ympäristöön kuin ruotsalaiset ja norjalaiset yhtiöt. (Halme & Huse, 1997, 152- 153) Ympäristöstä huolehtimisen onkin oltava suomalaisilla yhtiöllä parannettavien asioiden listalla. Ennen sitä niiden on kuitenkin selvittävä maailmaa vallanneesta finanssikriisistä ja sen jälkivaikutuksista.

Vuonna 2004 World Economic Forum arvioi suomalaiset instituutiot hyvin korkealle arvioidessaan ne laki- ja sopimusindeksillä. Indeksi arvioi instituutioita neljällä kriteerillä, joita arvosteltiin asteikolla 7. Arvioitiin muun muassa valtion poliittisen vallan vaikutusta oikeudelliseen systeemiin, jolloin 1 tarkoitti oikeudellisen systeemin olevan täysin riippuvainen hallituksen jäsenten poliittisesta vaikutuksesta ja 7 täysin riippumaton. Sopimuksia ja politiikkaa arvioidessaan 1 tarkoitti, että sopimukset solmitaan suhteiden kautta ja 7, että kaikki osapuolet ovat tasa-arvoisia. Samalla tavalla arvioitiin myös taloudellisia varoja ja varallisuutta sekä järjestäytyntä rikollisuutta. (Cornelius, 2005, 14- 15)

### **3.2 Lainsäädäntö**

Ennen kaikkea osakeyhtiölaki sääntelee osakeyhtiön corporate governancea. Siinä on Mähösen ja Villan (2006, 1- 2) mukaan kyse niistä säännöistä, joilla varallisuus ja vastuu jaetaan yhtiön keskeisten sidosryhmien eli osakkeenomistajien, johdon ja velkojien kesken. Corporate governancesta säännellään myös yleisissä sopimus-, kaupp- sekä muun muassa arvopaperimarkkinaoikeudellisissa normeissa. Lisäksi on olemassa CG ohjeita, suosituksia, koodeja sekä yhtiökohtaisia yhtiö- ja

työjärjestyksiä. Mähösen ja Villan mukaan käsite hyvä hallintotapa kuvaa itsesääntelyyn perustuvaa CG:n osaa ja sen periaatteet täydentävät osakeyhtiölakia.

Itsesääntely on siis jätetty elinkeinoelämän varaan, sillä kuten Mähönen ja Villa (2006, 45) toteavat, siinä on kyse hallintojärjestelmän hienosäädöstä ja käsitykset kulloinkin parhaista menettelytavoista voivat muuttua nopeammin kuin lainsäädännön on mahdollista muuttua. Suomen tärkein itsesääntelyyn perustuva ohje on Suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmästä, joka julkistettiin vuonna 2003. Nyt tähän suositukseen on tullut päivitys, joka korvaa edellisen. Uusin versio on Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance) 2008. Koodi tuli voimaan 1.1.2009, mutta sitä sai noudattaa jo heti sen antamisen jälkeen. Helsingin pörssi on ottanut koodin osaksi arvoaperipörssinsä sääntöjä (NASDAQ OMX Helsinki 2008).

Koodin johdannossa on selvitetty koodin tavoitteet, jotka ajavat listayhtiötä noudattamaan korkeatasoista kansainvälistä hallinnointitapaa. Sen lisäksi koodissa on käytössä Comply or Explain –periaate, jonka mukaan yhtiön tulee noudattaa koodin kaikkia suosituksia sekä mahdolliset poikkeamiset ja niiden perustelut on ilmoitettava. Tämä periaate antaa yhtiölle joustovaraa koodin soveltamisessa, sillä koodin noudattamista on sekin, että poikkeaa suosituksista edellyttäen, että poikkeamat ilmoitetaan ja perustellaan. Johdantoon on lisäksi lisätty informaatiota osakeyhtiölakiin perustuvista osakkeenomistajan oikeuksista, jotta lukija pystyisi saamaan tarkemman käsityksen suomalaisista hallintointikäytännöistä. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry, 2008, b)

Koodissa annetut suositukset liittyvät yhtiökokoukseen, hallitukseen ja sen valiokuntiin, toimitusjohtajaan ja muuhun johtoon, palkitsemiseen, sisäiseen valvontaan, riskienhallintaan ja sisäiseen tarkastukseen, sisäpiirihallintoon, tilintarkastukseen sekä tiedottamiseen. Suureen osaan suosituksista ei verrattuna vuoden 2003 suositukseen ollut tullut muutoksia tai niitä on pelkästään täsmennetty. Jotkut suositukset kuitenkin poistuivat kokonaan sekä on tullut uusia suosituksia. Eräitä uudistuksia on ollut muun muassa se, että suositukseen lisättiin tilintarkastajan läsnäolopakko varsinaisessa yhtiökokouksessa sekä vaatimus, että hallituksessa on oltava molempia sukupuolia. Sukupuolijakauman suositus tulee



noudatettavaksi 1.1.2010 pidettävässä seuraavasta varsinaisesta yhtiökokouksesta lukien. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry, 2008, c)

Suomessa on siis laaja lakien ja suositusten tuki ja turva sijoittajille sekä neuvoksi johdolle. Näiden mukaan pääasiassa toimitaankin, minkä näyttää ulkomaalaisten mielenkiinto Suomen markkinoita kohtaan. Ongelmia kuitenkin voi piillä pinnan alla. Suomalaisten emoyhtiöiden hallitsemat ulkomaiset tyttäret saattavatkin käyttäytyä eri tavalla kuin mitä heiltä odotetaan. Pidemmällä aikavälillä mahdollinen holtiton käytös vaikuttaa koko konsernin tulokseen, mikä kiinnittää sijoittajien huomiota. Tämän takia suomalaisen hyvän hallintotavan mukaista yrityskulttuuria onkin vietävä ulkomaille levittääkseen samanlaisen tai vielä paremman toimintatavan koko konserniin.

## 4 CORPORATE GOVERNANCE VENÄJÄLLÄ

### 4.1 Venäjälle ominainen hyvä hallintotapa

Corporate governance on noussut Venäjällä valoon muutamistakin syistä. Venäjän pyrkiminen WTO:n jäseneksi sekä pula ulkomaisista investoinneista ovat vaikuttaneet osaltaan tähän nousuun. (McCarthy & Puffer, 2003, 397) Kotimaisten investointien määrä on ollut myös aika vähäinen. (Bartha & Gillies, 2006, 75) Corporate governancen tilan arvioinnissa vuoden 2000 tilastoissa Venäjä oli 25 siirtymätalouden kesken viimeisellä sijalla. (Puffer & McCarthy, 2003, 285) Seuraavina vuosina Venäjä on onnistunut parantamaan CG tasoaan, mistä on tehnyt tutkimuksen muun muassa Andrei Yakovlev vuonna 2008. Viimekin vuosina Venäjällä on tutkittu hyvin paljon corporate governancea (Heinrich, 2005, 4), mikä kertoo paljon aiheen ajankohtaisuudesta ja tärkeydestä.

Venäjällä on kuinkin ollut suuri perintö kannettavanaan Neuvostoliiton ajoilta, joka vaikeuttaa sen muutosta markkinataloudeksi. Venäjän historialla on ollut paljon vaikutusta sen nykytilaan. Neuvostoliiton romahtaminen vuonna 1991 on vaikuttanut suuresti Venäjällä tapahtuneisiin muutoksiin (Buck, 2005, 300). Sen rinnalla korruptio, poliittinen epävakaus, pimeiden markkinoiden olemassaolo sekä välinpitämättömyys lakia kohtaan liikeihmisten keskuudessa ovat vaikeuttaneet Venäjän kehittymistä (Kireev, 2007, 29). Pufferin ja McCarthyn (2003, 285) mukaan 1990-luvun Venäjällä omistajia kohtaan tapahtuneiden rikkomusten takia muodostui tarve corporate governancen muodostumiselle, mutta infrastruktuuria sitä varten ei ollut vielä luotu. Venäjän institutionaalinen rakenne oli pahasti sotkussa, sillä valtio oli byrokratian osalta liian vahva, kun taas lain pakottavuus oli liian heikko (Seliger, 2004, 14).

1990-luvun alun keinotekoinen (Monks & Minow, 2004, 309) yksityistäminen loi paljon yksityisesti omistamia yhtiöitä ja tarvittiin hyvän hallintotavan mekanismeja varmistamaan omistusoikeuden siirtymistä yksityiselle sektorille (Bartha & Gillies, 2006, 77) sekä tasapainottamaan osakkeenomistajien ja mahdollisesti opportunististen johtajien intressejä. (Puffer & McCarthy, 2003, 285) Hyvän hallintotavan mekanismit eivät olleet kuitenkaan vielä kehittyneet, mikä johtui

enimmäkseen ammatillisesti pätevän oikeustieteellisen systeemin puutteesta. (Bartha & Gillies, 2006, 77)

Juuri tähän oli agenttiteorian tarkoitus tulla apuun. (Puffer & McCarthy, 2003, 285) Agenttiteoria on agentin ja päämiehen välisten sopimusten tekemistä, toteuttamista ja valvontaa. Ongelmia kuitenkin oli tässäkin teoriassa eli miten epätäydellisen informaation omaava omistaja voi saada palkkaamansa johtajaa tekemään omistajalle edullisia päätöksiä. (Lumijärvi, 1987, 6- 7) Nämä ongelmat olivatkin hyvin todellisia Venäjällä. Pufferin ja McCarthyn (2003, 285) mukaan monet johtajat yrittivät johtaa yrityksiä lakien mukaan, kun taas toiset käyttivät valta-asemaansa hyväksi saavuttaakseen henkilökohtaisia etuja, eivätkä välittäneet osakkeenomistajien eivätkä ulkomaisten sijoittajien oikeuksista. Tämä tapahtui yrityksissä, joissa johtajat olivat suurimpia osakkeenomistajia. Tämä ongelma oli paljon esillä ja vuosisadan lopussa valtio onnistuikin parantamaan corporate governancen laatua. Tajuttiin, ettei pystytä kehittämään markkinataloutta ja lisäämään kotimaisia ja ulkomaisia investointeja ilman vakaata corporate governance systeemiä sekä kilpailukykyistä pääomamarkkinoiden kehittymistä ja sijoittajien luottamusta. Nämä ovat markkinatalouden piirteitä, joihin Venäjän päättäjät halusivat vastata. Venäjä on kuitenkin vielä suhteellisen hauras institutionaalisessa mielessä. Siellä täytyy olla varuillaan, sillä pienetkin muutokset mikrotaloudessa voivat vaikuttaa suuresti valtion makromuuttujiin (Yong Jin Kim, 2008, 474).

Länsimainen agenttiteoria tarvitsee kuitenkin Venäjällä avukseen eettisen näkökulman. McCarthy ja Puffer (2008, 12- 13) hyödynsivät integroitua sosiaalisten sopimusten teoriaa, joka oli kehitetty agenttiteorian arvioimiseksi venäläisessä ympäristössä, helpottaakseen länsimaisia johtajia ja sijoittajia sekä venäläisiä itseään katsomaan agenttiteorian alle ja tulkitsemaan venäläisen johdon CG käyttäytymistä ja päätöksenteon eettisyyttä. He huomioivat analyysissään myös venäläisen historian, instituutiot ja tavat. Agenttiteoria on luotu markkinatalouksille ja tämän takia se ei osaa ottaa huomioon venäläistä kulttuuria ja kommunistista historiaa eikä näin ollen pysty selittämään venäläisten yhtiöiden hyvää hallintotapaa. Venäläisten omien normien ymmärtämisen kautta voidaan ymmärtää, että agenttiteorian kautta ajatellut asiat, kuten henkilökohtaisen verkoston käyttämisen

epäeettiys, onkin Venäjällä täysin hyväksytty laillinen asia. Sosiaalisiin verkostoihin luottaminen on peräisin kaukaisesta historiasta, sillä Venäjällä niin kuin monissa muissakin maissa, monet asiat tapahtuvat suhteiden kautta. (McCarthy & Puffer, 2008, 16- 18) Tällaisesta perinnöstä johtuen joitakin asioita on vaikea muuttaa väkisin, vaan niitä täytyy oppia ymmärtämään voidaakseen tulkita ne oikein. Ulkomainen sijoittaja ei voi heti ajatella yhtiön olevan korruptoitunut ja liiketoiminnan laittomasti pyöritetty, jos siellä asiat hoidetaan venäläisellä tavalla.

McCarthy ja Puffer (2008, 13) mainitsevat artikkelissaan kolme kulttuurista ulottuvuutta, jotka vaikuttavat venäläisiin CG tilanteisiin. Nämä ovat luottamus, yksityisen omistuksen kunnioittaminen sekä henkilökohtaiset edut eli *blat*. Nämä tekijät ohjaavat venäläisten johtajien käyttäytymistä eri vaikutusasteilla henkilöstä riippuen. Ne ovat ymmärrettävissä kaikissa maissa ja jokaisen johtajan ja ihmisen on otettava ne huomioon, vaikka näihin asioihin suhtaudutaankin eri tavalla maasta riippuen eikä niitä välttämättä tajuta tai ymmärretä, mikä tarkalleen ohjaa omaa käyttäytymistä.

McCarthy ja Pufferin (2008, 28) mukaan onkin ymmärrettävä, että venäläiset johtajat eivät ymmärrä käyttäytymisensä aiheuttajia ja ovat kahden eri eettisen systeemin välissä. He toimivat tavalla, johon he ovat tottuneet ja samalla tavalla ihmettelevät länsimaisia käyttäytymistapoja, joihin he eivät ole tottuneet. Loppujen lopuksi kulttuurin erilaisuus on molemminpuolista, oli sitten kyse venäläisten tai suomalaisten ajattelutavasta. Molempien osapuolten on löydettävä kultainen keskitie, jotta he pystyvät kommunikoimaan ja ymmärtämään toisiaan. Ulkomaisten sijoittajien on otettava aluksi yksi näkökulma ja suhtautuminen sijoitettavaan yhtiöön ja verrattava sitä mahdollisiin yhtiössä tapahtuviin muutoksiin, jotta voi nähdä, onko yhtiön tilanne oikeasti huononemassa vai onko tilanne vain ominainen venäläisille tavoille ja kulttuurille. Tämä tarkoittaa, että venäläinen yhtiö voi olla läpinäkyvä ja sijoittajaystävällinen, mutta se voi vain hoitaa asiat omalla paikallisella ulkomaalaisten ymmärtämättömällä tavalla.

## 4.2 Kansainvälisyyden vaikutus

Valtion avatessa rajojaan se päästää myös kilpailua sen markkinoille (Seliger, 2004, 7). Tämän takia paikallisten yritysten on oltava hyviä kilpailijoita ulkomaisille tulijoille, missä auttaa hyvä corporate governance taso. Se parantaa myös maan olosuhteita vastaanottaa ja houkutella ulkomaisia investointeja (Jones & Golov, 2000, 189) sekä auttaa yhtiön törmätessä epävarmuuksiin, joita Venäjällä vielä on (McCarthy & Puffer, 2003, 402).

Kansainvälistymisellä on paljon positiivisia vaikutuksia. McCarthy ja Pufferin (2003, 406) mukaan julkiset kansainväliset arvostelut, joita teettää muun muassa Troika Dialog ja Standard & Poors, ovat lisänneet suurten yritysten halua lisätä läpinäkyvyyttä. Lisäksi suurten kansainvälisten tilintarkastusyhtiöiden eli Big Fourin käyttäminen on lisännyt venäläisten yhtiöiden uskottavuutta kansainvälisesti. Näiden yhtiöiden käyttäminen tulee olemaan suosittua, kunnes Venäjän omat tilintarkastusyhtiöt yltävät samalle tasolle. Ulkoinen tarkastus onkin ulkomaisen sijoittajan tärkein keino varmistua yhtiön rehellisyydestä ja lukujen luotettavuudesta.

Tehokas corporate governance on elintärkeä kaikille taloudellisille tapahtumille ympäri maailmaa (Judge et al., 2003, 385). Se on yhtiön luotettavuuden lähde sijoittajien silmissä. Tehokas corporate governance tarkoittaa tapaa ja tehoa, jolla hallitus vahtii yhtiön toimintaa. Omistajat, jotka luottavat hallitukseen, voivat pienemmän riskin takia tarjota enemmän pääomaa pienemmällä kustannuksella. (Bartha & Gillies, 2006, 74) Sijoittajat ovat jopa valmiita maksamaan preemiota pienemmästä corporate governance riskin omaavista venäläisistä yhtiöistä, sillä tämä riski on pääsyy länsimaisten sijoittajien haluttomuuteen investoida Venäjälle. Preemion suuruus voi olla keskimäärin jopa 38 prosenttia yhtiöiden osakkeisiin, joilla on hyvä corporate governance. (Bartha & Gillies, 2006, 85) Myös yrityksen ja valtion opportunistiset suhteet ovat eritoten lannistaneet halua tehdä pitkäaikaisia sijoituksia Venäjälle (Buck, 2005, 311). Korjatessa nämä asiat Venäjällä on samat mahdollisuudet saada investointeja kuin muillakin mailla, mikä tarkoittaa pitkällä aikavälillä markkinatalouden kehittymistä.

### 4.3 Lainsäädäntö

Liiketoiminta on tärkeä osa-alue Venäjän politiikassa. (Orttung, 2004, 58) Viime aikoina on sen tukemiseksi kehitetty lainsäädäntöä, joka vaikuttaa hyvän hallintotavan mukaiseen toimintaan. Varsinkin 1990-luvun jälkeen on tullut lakeja, jotka pyrkivät luomaan perustan yritysten uudelleenlaiselle erilaiselle toiminnalle. Uudet lait antoivat vaihtoehtoja omistustavoille ja sallivat yksityis- sekä ulkomaisomistuksen. Ne vahvistivat sijoittajien oikeuksia sekä yrittivät saada yrityksiä ilmoittamaan aidon liiketoiminnan tuloksen alentamalla verotasoja. (McCarthy & Puffer, 2003, 403) Tällaisia ovat muun muassa vuoden 1995 Siviilikoodeksi, joka määrittelee yhtiöiden muodot sekä niiden johtotapojen perusteet, vuoden 1966 Pääomamarkkinalaki, vuoden 2002 Konkurssilaki sekä vuoden 2002 koodeksi Arbitraasimenetelmistä, joka määrittelee arbitraasioikeuden systeemejä kiistojen ratkaisemisessa venäläisten ja ulkomaisten yhtiöiden ja yrittäjien välillä. (Bartha & Gillies, 2006, 78) Venäjä on ottanut myös sijoittajat huomioon vuoden 1999 laissa ulkomaisista investoinneista (Federaation laki ulkomaisista investoinneista Venäjän Federaatiossa, 1999). Venäjällä on siis paljon lakeja, jotka takaavat edellytykset ulkomaisille investoinneille. Näiden lakien olemassaolo merkitsee sitä, ettei Venäjä välttämättä tarvitse uusia säännöksiä, vaan vanhojen tehokkaampaa implementointia (McCarthy & Puffer, 2003, 403).

Venäjän Siviilikoodeksin neljännessä luvussa ovat lueteltuna kaikki venäläiset viralliset yhtiömuodot (The Civil Code of Russian Federation, 1995). Venäjällä osakeyhtiön perustajat voivat valita kahden tyyppin välillä: open joint-stock companyn (OJSC, OAO) tai close joint-stock companyn (CJSC, ZAO) välillä. Yritysmuotojen välillä on selkeitä eroja muun muassa osakkaiden määrässä ja osakkeiden myyntitavoissa sekä tiedonantovelvollisuuksissa. (Iwasaki, 2007, 74)

Iwasaki (2007, 78- 85) mainitsee tutkimuksessaan, että osakeyhtiön muodon valitsemiseen vaikuttaa viisi tekijää. Yksi tekijöistä on se, millä tavalla osakkeiden omistajuus voi siirtyä. Tässä sekä rahoituksen tarjoajan että tarvitsijan näkökulmasta open JSC on parempi vaihtoehto. Toinen tekijä on johdon rooli yrityksessä. Ulkoiset omistajat pyrkivät valitsemaan avoimen yhtiön, sillä se on tehokkaan CG toiminnan mukaista. Johtajat taas valitsisivat closed JSC:n, sillä silloin he välttyisivät heidän

toiminnalleen asetetuilta rajoituksilta. Kolmas tekijä on valtion sääntely. Vain avoimelta yhtiöltä vaaditaan toimittamaan tietoa itsestään. Tämän takia sijoittajat suosivat avointa vaihtoehtoa ja johtaja päinvastoin. Neljäs tekijä on kilpailun vaikutus. CJSC antaa johdolle vapaammat kädet toimia kovassa kilpailutilanteessa ja tämän takia tätä vaihtoehtoa saataisiin suosia. Viides tekijä on halu tai tarve olla osa konsernia, jolloin se on helpompi toteuttaa ollessaan OJSC. Näin ollen johdon kontrolloinnin kannalta, mikä on Venäjällä hyvin kriittistä, sijoittajilla on enemmän vaikutusvaltaa valitessaan OJSC. Valitettavasti suurin osa venäläisistä osakeyhtiöistä on suljettua tyyppiä ja tämän muuttaaksen taloudellisen ja institutionaalisen ympäristön on muututtava.

#### **4.3.1 Hyvän hallintotavan koodeksi**

Vuonna 2002 Venäjällä julkaistiin Hyvän hallintotavan koodeksi, jonka tarkoituksena on vahvistaa corporate governance sääntöjä yrityksissä. Tämä ei ole laki vaan suositus, jonka tilinpäätöskäytäntöjen noudattamista kuitenkin oletetaan varsinkin yhtiöltä, joiden omistajien määrä ylittää 1000. (McCarthy & Puffer, 2003, 404) Koodeksin mukaan yrityksen hallituksen puheenjohtajana sekä toimitusjohtajana voivat toimia ainoastaan eri henkilöt. Kirjoittajien mukaan koodeksi rohkaisee myös ulkopuolisia hallituksen jäseniä rajaamalla sisäisten jäsenpaikkojen määrää. (McCarthy & Puffer, 2003, 409) Tällä koodeksilla oli positiivisia vaikutteita, sillä 2000-luvun alussa venäläinen hyvä hallintotapa kehittyi huomattavasti.

McCarthy ja Puffer (2008, 11) toteavat, että koodeksissa on mukana vaikutteita OECD:n ja Maailman Pankin asettamista standardeista ja se sisältää agenttiteorian periaatteita. Koodeksin hyväksyivät suuret yhtiöt, jotka ovat kiinnostuneita ulkomaisista sijoituksista ja listautumisesta länsimaisiin pörsseihin. Ennen johtajat luottivat perinteisiin venäläisiin johtamistapoihin, mutta nyt heidän täytyy vaihtaa tapojaan harjoittaessaan liiketoimintaa länsimaisten yhtiöiden kanssa. Jotkut pienet ja keskisuuret yhtiöt eivät ole kuitenkaan vaihtaneet toimintatapojaan ja luottavat edelleen perinteisiin venäläisiin tapoihin. Tässä on kuitenkin odotettavissa muutos. Kansainvälisyyden iskiessä näihinkin yrityksiin ei voida enää hyväksyä perinteisten tapojen käyttämisen ja muun muassa johtoa ja omistusta on alettava ajattelemaan erillään. Tämä koodeksi on kuitenkin luotu markkinatalouksia varten, joten se on

suhteellisen sopimaton venäläisen liiketoimintakulttuurin kanssa (McCarthy & Puffer, 2008, 13). Tehdääkseen siitä sopivamman koodeksissa on otettava huomioon venäläiset eettisyys-periaatteet.

#### **4.3.2 Muut vaikuttavat elimet**

Maailmalla on olemassa ei-hallituksen alaisia organisaatiota, jotka muokkaavat hyvää hallintotapaa muun muassa tutkimusten kautta. Ne lisäävät hyvän hallintotavan tietoutta koulutuksilla sekä edistävät hyvän hallintovan käyttöönottoa toimimalla välittäjinä yritysten, poliitikoiden ja asiantuntijoiden välillä. Venäjällä ulkomaisten vaikuttavien toimijoiden, joita ovat muun muassa Maailmanpankki, Kansainvälinen valuuttarahasto ja OECD, lisäksi on kotimaisia organisaatiota. Vanhin näistä on IPA (Investor Protection Association) eli Sijoittajien suojeluyhdistys, joka perustettiin vuoden 2000 corporate governance skandaalien aikaan. IPA:a tukevat enimmäkseen kansainväliset portfoliosijoittajat ja sen tehtävänä on suorittaa tutkimuksia, antaa informaatiota yksityistämisestä ja edistää yleisesti corporate governance -toimintatapaa. RID (The Russian Institute on Directors) eli Venäläisen johtajien instituutin perusti vuonna 2001 joukko suuria venäjäksiä yhtiöitä, joiden tarkoituksena oli alun perin harjoittaa vain opetus- ja koulutustoimintaa. RID on myös tehnyt paljon tutkimuksia ja ollut suuressa roolissa mukana tukemassa muun muassa Hyvän hallintotavan koodeksia. Myöhemmin perustettuja ovat Ammatillisten johtajien instituutti vuonna 2002 sekä vuonna 2003 perustettu Kansallinen corporate governance neuvosto, jonka takana ovat korkea-arvoiset virkamiehet, yhtiöt ja sijoittajat. (Bartha & Gillies, 2006, 82) Viimeisin synnyttää erityistä mielenkiintoa, sillä sen takana olevilla ihmisillä on halutessaan paljon valtaa vaikuttaa asioihin.

Medialla ja yleisön mielipiteellä on myös suuri vaikutus yritysten corporate governancen laatuun ja olemassaoloon. Esimerkiksi venäläinen sijoitusyhtiö Hermitage Fund tutkii yhtiöiden väärinkäytöksiä ja hyvän hallintotavan rikkomuksia ja kertoo tapahtuneesta yksinkertaisesti kotimaiselle sekä enimmäkseen kansainväliselle lehdistölle. Hermitage Fund esittää saamiaan tutkimustietoja rajatulle toimittajajoukolle, jolloin se voi vaikuttaa julkaistuu tietoon ja sen ajankohtaan. Vaarana on, ettei tietoa julkaista oikeassa muodossaan. Estääkseen tämän, Hermitage Fund antaa vain vähän informaatiota kerrallaan, jolloin se voi



seurata artikkeleiden julkaisemista. Toinen Hermitage Fundin vaikutustapa on tulla itse uutiseksi eli viedä rikkomus oikeuteen. Riippumatta päätöksestä Hermitage Fund saa julkista huomiota ja kansan mielipide on paljon tehokkaampi sekä oikeudenmukaisempi kuin venäläinen juridinen systeemi. (Dyck et al., 2008, 1104-1105)

#### **4.4 Corporate governancen omaksuminen käytännössä**

Lainsäädännöllisten puitteiden olemassaolosta huolimatta CG:n ottamisessa käytäntöön oli ylä- ja alamäkiä. Venäläisessä mediassa oli 1990-luvulla esillä paljon sijoittajien oikeuksien rikkomista ja osakkeenomistajien puutteellista oikeuksien suojaamista käsitteleviä artikkeleita. Siitä esimerkkinä voi mainita Yukosin, joka maaliskuussa 1999 triplasi tytäryhtiöidensä osakkeiden lukumäärän, mistä seurauksena vähemmistöosakkaiden osuudet vähenivät huomasti. (Heinrich, 2005, 3) Hyvä julkisuuskuva on tärkeä corporate governancen alue. Gazpromkaan ei pystynyt saamaan hyvää kuvaa kotimaisilla markkinoilla ja tämän takia se ei voinut käyttää tehokkaasti kokemustaan (Kuz'min et al., 2007, 90- 91). Yukos Oil tuli kuitenkin myöhemmin tunnetuksi johtavana yrityksenä corporate governancen omaksumisessa ja myöhemmin pidätetty Mikhail Khodorkovsky johti näitä muutoksia. (Puffer & McCarthy, 2003, 288) Dyckin (2008, 1102) mukaan uransa alkuaikoina Khodorkovsky inhosi lehdistöä ja piti sitä etäällä itsestään. Vuonna 1999 hän kuitenkin ymmärsi, miten suuri vaikutusvalta medialla on ja päätti vaihtaa strategiaansa. Hän palkkasi länsimaisen pr-toimiston ja hänestä tuli länsimaisen lehdistön lemmikki. Mikhail Khodorkovsky valittiin jopa kahdesti vuoden parhaimmaksi johtajaksi. Hän kannustaakin muita oligarkkeja omaksumaan sosiaalisesti yhteneväisen asenteen hyvän hallintotavan harjoittamisessa, vaikka istuu parhaillaan vankilassa odottamassa tuomiota useisiin syytteisiin (Bartha & Gillies, 2006, 72).

Halutessaan hyvän hallintotavan yleinen hyväksyminen voi olla mahdollista, sillä Orttungin (2004, 48- 49) mukaan oligarkeilla on suuri vaikutus Venäjän taloudelliseen ja poliittiseen elämään. Astuttuaan valtaan Putin tapasi vuonna 2000 parikymmentä vaikutusvaltaisinta oligarkkia ja lupasi olla nostamatta esiin oligarkkien yritysten omistussuhteita ja muita epäkohtia, kunhan he kääntäisivät yritystensä toimintaa

läpinäkyvämpään suuntaan ja ennen kaikkea pysyisivät poissa politiikasta. Vuoteen 2003 mennessä näiden oligarkkien johtamista seitsemästä yrityksestä tuli Venäjän talouden puskureita, vaikka he jatkoivatkin poliittisten suhteidensa käyttämistä edistääkseen liiketoimintaansa. Tällä tavalla Putin yritti vaikuttaa Venäjän ja sen yritysten julkiseen kuvaan.

Elokuun 1998 finanssikriisin jälkeen alkoi varsinkin öljy- ja kaasuteollisuudessa näkymään corporate governancen ilmiöiden lisääntyminen heikosti, mutta varmasti. Tämä tapahtui, koska ennen kriisiä kansainväliset välittäjät eivät olleet kiinnostuneina Venäjän hyvän hallintotavan tilasta (Heinrich, 2005, 7). Muun muassa taloudellinen läpinäkyvyys alkoi lisääntyä, vaikkakin se oli vielä kaukana kansainvälisistä tilinpäätösstandardeista. Lisäksi yritysten hallitus avattiin riippumattomille johtajille ja pienille osakkeenomistajille. Osakkeita ei enää pilkottu, vaan lisättiin osinkojen maksua. (Heinrich, 2005, 4) Tällä tavalla yritettiin parantaa venäläisten yritysten negatiivista kuvaa, joka kriisin jälkeen muodostui kansainvälisille markkinoille. Tässä olivat suuressa osassa erityisesti suurimmat ja aggressiivisemmat yhtiöt, sillä niillä on kannuste kehittää corporate governance systeemejään ja sitä kautta parantaa suhteita osakkeenomistajien sekä johtajien välillä (McCarthy & Puffer, 2003, 398).

#### **4.5 Ongelmia ja haasteita**

Venäjän markkinoilla on paljon ongelmia ja haasteita, joihin Venäjä yrittää vastata. Paljon on kuitenkin vielä kesken. Yhtenä suurena ongelmana on hämärä roolin ja vastuun erottelu hallituksen ja johdon välillä, mikä on yksi hyvän hallintotavan kulmakivistä. Tämä puute nähdään sekä suurissa että pienissä yhtiöissä. Ongelmana ei ole varsinaisesti länsimainen erottelu kuka omistaa ja kuka kontrolloi yritystä vaan Venäjälle ominainen ainutlaatuinen sisäpiiriläisten ja ulkopuolisten erottelu. Tämä toimii niin, että suuret ulkopuoliset omistajat varaavat itselleen oikeuden puuttua yrityksen asioihin ja näin ollen saavat haltuunsa yritystä koskevaa tietoa, mikä tekee niistä sisäpiiriläisiä. Ulkopuolisiksi jäävät ovat vähemmistön omistajat. (Bartha & Gillies, 2006, 82- 83) Johtajien haasteena on juuri näiden vähemmistöjen etujen edustaminen, sillä suurten ja pienten omistajien väliset intressit saattavat erota paljonkin. (Gillies, 2006, 157) Tämä on vakava puute koko

talouden mittakaavassa. Yong Jin Kimin (2008, 454) mukaan heikko sijoittajien suoja voi olla yksi syy talouden romahtamiseen. Lisäksi Venäjää vaivaa toimitusjohtajan epävirallinen kaksoisrooli. Toimittuaan vuonna 1996 annetun määräyksen mukaan eli erotettuaan toimitusjohtajan ja hallituksen jäsenen roolit toisistaan, monet venäläiset yritykset ovat silti jatkaneet toimintaansa lain vastaisesti vanhan tavan mukaan. (Judge et al., 2003, 391)

Toisena pääongelmana on hyvin laajalle levinnyt korruptio. Vaikka paperilla kaikki näyttää hyvältä, käytäntö on toista. Oikeudellinen systeemi on hyvin korruptoitunutta ja mitä kauemmas Moskovasta mennään, sitä helpommin laki määräytyy ja asiat järjestyvät lahjonnan ja korruption avulla. (Bartha & Gillies, 2006, 79) Tässä asiassa johdon on erityisesti otettava huomioon, että korruption ja yrityksen arvon välillä on negatiivinen suhde (Chua et al., 2007, 36). Sijoittajia ei voi pitkään pitää pimennossa korruption olemassaolosta eikä varsinkaan, kun liiketoiminta laajenee ja yhtiöön kiinnitetään enemmän huomiota.

Venäjällä on Neuvostoliiton ajoilta perintönä jäänyt vankasti itseensä ja kommunistisiin käytäntöihin uskovia vanhemman ikäpolven johtajia. McCarthyn ja Pufferin (2008, 17- 19) mukaan suurta osaa venäläisiä yrityksiä johtaa vanhempi joukko ihmisiä, jolla on kokemuksia ja tapoja Neuvostoliiton ajoilta. Näiden ihmisten on vaikea muuttaa tapojaan ja uskomuksiaan ja omaksua uusia asioita kuten hyvä hallintotapa. Kehittymistä tässä suunnassa on kuitenkin jo tapahtunut, sillä osa johtajista on halukas hyväksymään uusia, markkinatalousmaisia arvoja. Venäjä voidaan nähdä kahdenlaisena: modernina sivistyneenä maana ja toisaalta eristyneenä maana, jossa talouskäytännöt ovat sekavat. Haasteena onkin rakentaa yksi yhtenäinen Venäjä, jossa vallitsee uudenlaisen ajattelun myötä myös lakien ja sääntöjen yhdenmukaisuus.

Tähän haasteet eivät lopu. Venäjän ongelmana on myös uskottavien ja sosiaalisesti hyväksytyjen institutionaalisten sääntöjen puute (Heinrich, 2005, 4). Luottamus lainsäädännön oikeudenmukaisuuteen on vähäinen ja sitä kautta harvat noudattavat vähämerkityksellisiä sääntöjä. Venäjällä on omalaatuinen kulttuuritausta, johon sisältyy epävarmuuden välttäminen, uskon vähäisyys sekä henkilökohtaisiin suhteisiinsa luottaminen (McCarthy & Puffer, 2003, 404). Asiat hoidetaan luottaen

henkilökohtaisiin suhteisiin eikä valtioon. Venäjää onkin kautta aikojen kutsuttu kollektiiviseksi kansaksi. Tämä täytyy ottaa huomioon viedessään venäläisiin yrityksiin länsimaisia käytäntöjä, kuten esimerkiksi henkilöstön johtamisen (HRM) tai McCarthyn ja Pufferin (2008, 12) mainitseman agenttiteorian (Vadi & Vereshagin, 2006, 188- 189).

Venäjälle ja venäläisille ominaiset piirteet näkyvät erityisen vahvasti ison joukon keskuudessa, esimerkiksi yrityksissä henkilöstön kesken. Buckin (2005, 302) mukaan valtaetäisyys ja korkea yhteisöllisyyden aste ovatkin yleisiä venäläisissä yrityksissä. Historiassa on näkyvissä, että asioiden järjestäminen virallisia teitä pitkin on usein johtanut epäonnistumiseen. Vaikka asiat ovat muuttuneet, historialla on suuri merkitys ihmisten nykyisessä elämässä: heidän kulttuurissaan ja arvoissaan. Tämä täytyy ottaa huomioon suunnitellessaan liiketoimintaa venäläisen yrityksen kanssa. Samoien syiden takia myös Venäjän hyvän hallintotavan on perustuttava maan omiin käyttäytymistapoihin sekä eettisiin uskomuksiin. (McCarthy & Puffer, 2003, 405)

Verotusta on myös kehitettävä osaltaan vastaamaan yhteiskunnan ja talouden muuttuneita tarpeita. Sillä on mahdollisuus vaikuttaa hyvän hallintotavan osaluoksiin. Desain ja muiden (2007, 618) mukaan verotuksen kautta sekä ulkopuoliset osakkeenomistajat että veroviranomaiset saavuttavat tavoitteensa eli vähentävät johdon hämähäyksiä ja kiertoteiden käyttämistä. He huomasivat, että korkea verotus heikentää CG:tä, mutta vahvat pakotteet veronmaksussa parantavat sitä. Todistaakseen tämän he hankkivat varmenteita Venäjän markkinoilta. Vaikuttamalla verotukseen voidaan siis edistää hyvän hallintotavan mukaista toimintaa.

Pääomasijoittajat kohtaavat omat haasteensa Venäjän markkinoilla. Paikalliset yrittäjät eivät ymmärrä pääomasijoitusta, joten heitä pitää neuvoa ja kouluttaa. Heidän yrityksensä eivät ole valmiina ottamaan sijoituksia vastaan, sillä monilla ei löydy liiketoimintasuunnitelmaa eikä tulevaisuuden odotuksia. Alueilla voi olla moniakin potentiaalisia sijoituskohteita, mutta heikon infrastruktuurin takia sinne on vaikea päästä. Näiden lisäksi haasteita piilee myös corporate governancessa. Yrityksien CG:ssä on parantamisen varaa eritoten taloudellisen raportoinnin luotettavuudessa, mikä vaatii pääomasijoittajilta erityistä huomiota ja kehittämistä.

Paikallinen lainsäädännöllinen systeemi sekä yrittäjien käyttäytymismallit tuovat edellisten lisäksi haasteita hallita pääomasijoitusta. (Klonowski, 2006, 45- 47) Klonokowskin (2006, 59) mukaan pääomasijoittajien huolestumiseen CG:n laadusta on kiinnitettävä huomiota, jos heiltä halutaan saada neuvoja ja apua liiketoiminnan osa-alueilla, kuten esimerkiksi strategioiden kehittämisessä ja toimeenpanossa, rahoituslähteiden etsimisessä ja henkilöstön palkkaamisessa. Ja näissä asiassa kehittyvät ja koko ajan oppivat venäläiset yritykset tarvitsevat apua.

Yritysten haasteet voidaan vielä jakaa erikseen pienille ja suuremmille yrityksille. Erikokoiset yritykset kohtaavat haasteita eri mittasuhteissa ja niihin vaikuttavatkin eri asiat. Lisäksi niillä on käytettävissä erilaisia resursseja vastata jatkuvasti muuttuvaan liiketoimintaympäristöön ja sen vaatimuksiin. Kostikovin ja Belikovin (2004, 85) mukaan erikokoisilla yrityksillä on erilaisia tarpeita. Pienille yhtiöille corporate governance raportointi lisää kustannuksia, joten pitkällä aikavälillä tämä saattaa huonontaa niiden liiketoiminnan tulosta. Tämä taas osaltaan saattaa johtaa siihen, että yrityksen johto alkaa etsiä hyvän hallintotavan kiertämiskeinoja. Näin ollen täytyy yksinkertaistaa eri yritysmuotojen muutosprosessia, jotta pienet yhtiöt voisivat toimia tavalla, joka sopii parhaiten niiden liiketoimintaympäristön luonteen ja erikoisominaisuuksiin. Tällöin niiden on helpompi ottaa käyttöön juuri omalle koolle ja tarpeille sopivat CG vaatimukset. Tässä tehtävässä yrityksen johto on juuri se, joka voi kehittäessään organisaation toimintajärjestelmää edistää hyvää hallintotapaa haluttuun suuntaan (McCarthy & Puffer, 2003, 409).

Isot yritykset ovat ensimmäisiä niistä yrityksistä, jotka tutustuivat corporate governancen käsitteeseen. Ne ovat tärkeitä taloudelle, sillä ne todennäköisemmin houkuttelevat ulkomaisia investointeja sekä hakeutuvat pörssiin. Kuitenkin vain pieni osa isoista yrityksistä on nähnyt vaivaa läpinäkyvyyden lisäämiseksi. Pienten yhtiöiden ongelmina näiden tavoitteen saavuttamisessa ovat resurssien puute sekä todennäköisesti johdon haluttomuus, sillä omistaja-johtajat eivätkä työntekijät välttämättä näe asiaa hyödylliseksi. (McCarthy & Puffer, (2003, 397) Tällaisen tilanteen kehittämisessä sekä kilpailun parantamisessa auttaa esimerkiksi holding yhtiöiden perustaminen, mikä nähdäänkin venäläisen corporate governancen tulevaisuuden kehityksen tärkeänä osatekijänä. (Avdasheva, 2007, 41) Suurten yritysten päällä on suurin taakka ottaa hyvän hallintotavan mukaiset säännökset

käyttöön, sillä se parantaa niiden investointikuvaa houkutellen sijoittajia ja johtaa parhaassa tapauksessa liiketoiminnan kasvamiseen sääntöjä noudattaen.

Liiketoiminnan kasvaessa yksi esiin tulevista mahdollisuuksista on listautuminen pörssiin. Venäjän pääomamarkkinoilla toimii 11 pörssiä, joista yhdeksän ovat jotenkuten aktiivisia ja vain kahdessa käydään suurinta osaa kaupasta. Näissä esiintyy 300 liikkeellelaskijaa kaikista noin 60 000 osakeyhtiöstä, joiden osakkeilla voitaisiin käydä kauppaa laillisesti, ilman rajoja. Näin ollen Venäjän markkinoilla on vielä vain pieni määrä likvidejä arvopapereita eikä talous pysty kehittymään ellei saa investoitua kansalaisten säästöjä, jotka ovat tällä hetkellä ihmisten omissa piilopaikoissa pankkeihin tallentamisen sijasta. (Bartha & Gillies, 2006, 80) Suuret yritykset eivät siis halua listautua pörssiin. Tämä halu täytyy kuitenkin kehittää, jotta Venäjän pääomamarkkinat kehittyisivät markkanatalousvaltioiden tapaan. Tämän jälkeisenä haasteena suurimmille yrityksille on kotimaisen pörssin lisäksi listautuminen muiden maiden pörssiin, koska sillä tavalla he takaisivat, että heidän toimintansa on hyvän hallintotavan mukaista (Neal & Cochran, 2008, 539).

## **5 CASE-YRITYS**

Case-yritykseni on suomalainen osakeyhtiö, joka toimii teollisuusalalla. Yhtiöllä on noin 10 tytäryritystä ympäri maailmaa ja yksi yrityksestä sijaitsee Venäjällä. Suurimman osan yhtiöstä omistaa yksi perhe, ja loput muutama yksittäinen sijoittaja. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2007 yli 200 miljoonaa euroa. Yhtiö palkkasi konserniin vähän aikaa sitten uuden toimitusjohtajan, jonka tarkoituksena on uudistaa heikosti kannattavaa yritystä ja laittaa se uuteen kuntoon. Haastatteluni olivat strukturoimattomia ja vapaamuotoisia, jotta haastateltavilla olisi enemmän vapautta kertoa omista mielipiteistään.

### **5.1 Haastattelussa suomalaiset työntekijät**

Haastattelin yhtä konsernin ylimpään johtoon kuuluvaa henkilöä ja yhtä talousosaston työntekijää. Kysyin heidän mielipiteitään emo- ja venäläisen tytäryhtiön hyvän hallintotavan mukaisesta toiminnasta ja yhtiöiden vaatimista kehitystarpeista. Haastattelemani konsernin johtaja on venäläissyntyinen nainen, joka oli sanojensa ja haastattelun perusteella tietoinen, mitä tarkoittaa corporate governance. Hänellä on kaksi korkeakoulututkintoa ja hänen haastatteleminen oli hyvin helppoa. Hän on vastuussa koko konsernin toiminnoista hoidettavallaan osa-alueella. Talousosaston työntekijä on Yhdysvalloista kotoisin oleva nainen, joka ei tiennyt lainkaan, mitä hyvä hallintotapa tarkoittaa. Hänellä oli korkeakoulututkinto palvelualalta ja tällä hetkellä hänellä on vastuunaan yksi talousosaston osa-alueesta. Hän on konsernin tuleva pääkirjanpitäjä. Haastattelin molempia työntekijöitä samana päivänä Helsingissä 29.12.2008.

### **Haastattelussa yksi konsernin johtajista**

Yksi konsernin johtajista (KJ) aloitti mainitsemalla heidän yrityksessään parhaillaan esillä olevan eettisyys-periaatteen, joka pyritään viemään konsernin kaikkeen toimintaan. Tämän lisäksi laillisuutta pyritään korostamaan entistä enemmän. Hänen mukaansa johtoryhmän kokouksessa puhutaan hyvin paljon hyvästä hallintotavasta ja sen tärkeydestä, mutta sen läpivienti organisaatioon on vielä keskeneräinen prosessi. Konsernin maajohtajille pidetään koulutuksia, joissa heidät perehdytetään länsimaisiin käytäntöihin, avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen, mutta se ei riitä.

Kysyin KJ:lta, millaisena hän näkee venäläisen liiketoiminnan. Hän vastasi, että Venäjälle ominainen kulttuuri on kiertoteiden etsintä. Hänen mukaansa Venäjällä pidetään tyhmänä sääntöjen mukaan toimimista ja fiksunä pidetään ihmistä, joka keksii, miten kiertää säännöt ja silti suorittaa työtehtävänsä.

*”Venäjällä on vain sellainen kulttuuri, että on tyhmää toimia by the books.”*

Tällainen toiminta aiheuttaa vain sen, että työntekijä joutuu myöhemmin korjaamaan aiheuttamiaan virheitä, jolloin työ ei vie tulevaisuuteen vaan pysyy menneisyydessä. Hän näkee tämän yhtenä syynä siihen, että Venäjällä tarvitaan enemmän työntekijöitä. Asioita ei hoideta heti ensimmäisellä kerralla oikein, joten tarvitaan enemmän aikaa saman asian hoitamiseen. Tämän korjaamiseksi johtajan on seurattava työntekijöitään ja selitettävä hyvin tarkasti kaikki menettelytavat ja toimintaprosessit.

Yksi haasteltavani tutkinnoista on lakimies, joten juriikka on hänelle tuttu ja läheinen aihe. Kysyin, mitä mieltä hän on venäläisestä lainsäädännöstä. Vastauksen mukaan hän näkee venäläisen lainsäädännön ongelman siinä, että lakien implementointi ei toimi. Lakien olemassaolo on hyvin laaja ja ne ovat kopioituja saksalaisesta mallista. Paikallisille viranomaisille annetaan kuitenkin liian paljon harkintavaltaa, jota he käyttävätkin mielin määrin. Sitä on vaikea olla käyttämättä, sillä kaikki muutkin ympärillä olevat ihmiset käyttävät sitä. Tämä tapa on venäläisten ympärillä lapsuudesta asti ja sitä on vaikea vastustaa.

Kysyessäni venäläisistä työntekijöistä sain selkeän mielipiteen. Johtaja on huomannut, että venäläiset työntekijät eivät useinkaan tiedä, mitä varten he tekevät työtään. He eivät näe työnsä kokonaisuutta, vaan elävät siinä yksikössä, missä työskentelevät ja positioivat itsensä vain siihen. He eivät välttämättä tiedosta, että he ovat osa suurta organisaatiota, jonka päämääränä on tuottaa tuottoa omistajilleen. He saattavat tiedostaa olevansa osa jotakin hienoa länsimaista kompleksia, jolla menee aina hyvin. Näin ollen he eivät hirveästi huolehdi yksikkönsä tuloksesta, koska ajatellaan, että rahaa on aina saatavissa. Varsinkin vuoden 2008 finanssikriisin takia tämä on tullut entistä enemmän esille, sillä rahan saanti ei todellakaan ole enää itsestäänselvyys.



KJ:n mukaan ennen heidän konsernissa ajateltiin, että maassa maan tavalla. Jokainen tytäryhtiö sai hoitaa tehtävänsä oman maan lainsäädännön ja tapojen mukaan. Nyt kuitenkin pyritään lisäämään rajan yli ohjausta, sillä organisaation toimintojen yhtenäistämiseksi tarvitaan emoyhtiön tarkkaa ohjausta ja seuranta. Viimeaikaiset henkilömuutokset organisaatiossa ovat hidastaneet tätä yhtenäistämisen prosessia, sillä vastuun siirtyminen ei ole ollut selkeää. Työntekijän lähtiessä pois yrityksestä tai siirtyessään uuteen työtehtävään hänen tilalleen ei välttämättä tule uutta ihmistä, vaan hänen vastuunsa joko jakautuu muille työntekijöille ei-organisoidulla tavalla tai ei siirry kenellekään. Tämä lisää hankaluuksia, sillä ongelmatapauksissa ei ole välttämättä ketään, joka pystyisi auttamaan työntekijöitä tai välittämään auttamisen oikeille henkilöille. Emoyhtiön on lähetettävä oikean toimintatavan mukaisesta toiminnasta selkeitä esimerkkejä ja malleja, joita sovellettaisiin tytäryhtiöissäänkin.

KJ näkee ongelmana myös venäläisten johtajien liiallisen ambition. Hänen mielestään kaikki eivät sovellu länsimaisen emoyhtiön johdon alle, sillä he eivät halua tulla johdetuksi. Monilla on omia käsityksiä yrityksen johtamisesta sen lisäksi, että he ajattelevat ensimmäisenä omaa etuaan. Haastattelun hetkellä Venäjän tytäryrityksen paikallinen johtaja lähti ja hänen tehtäviään alkaa hoitaa tilapäisesti paikallinen suomalaissyntyinen talouspäälikkö. Tämän odotetaan helpottavan paljon muun muassa raportointia emoyritykseen, sillä talouspäälikkö oli ennen Venäjää pestiään ollut pitkään töissä emoyhtiössä Suomessa. Nyt yritys voi viedä länsimaista tapaa hoitaa asioita Venäjällä niin sanotusti suoraan sisälle, eikä opettaa ulkopuolisia paikallisia johtajia emoyhtiön tavoille. Johtaja näkee tämän hyvin tärkeänä tekijänä paikallisen hyvän hallintotavan lisäämisessä. Toki Venäjältäkin löytyy nuoria ihmisiä, jotka ovat halukkaita toimimaan ja johtamaan läpinäkyvästi ja hyvää hallintotapaa noudattaen, mutta se vaatii ainakin aluksi työskentelyä länsimaisesta emoyhtiöstä olevan työntekijän parina. Paikallisen johtajan kumoamattomana etuna ovat kuitenkin paikalliset suhteet, joita ulkomaisella johtajalla ei heti ole.

Ensiarvoisen tärkeänä ja tarpeellisena asiana johtaja näkee kuitenkin prosessien kuvauksen. Tällä hetkellä yrityksen prosessit eivät ole kirjallisesti kuvattuna missään, mikä aiheuttaa suurta hämmennystä ja työnteon vaikeutumista. KJ korostaa

erityisesti pitkiä prosesseja, joihin osallistuvat monet eri tahot, esimerkiksi logistiikkaprosessi. Näiden prosessien kuvauksen pitäisi tulla ammattilaisen toimesta, sillä ne on tehtävä kerralla kokonaisiksi ja selkeiksi ohjeiksi. Prosessit on kuvattava sekä Suomessa että Venäjällä.

Kysyin myös suomalaisen emoyhtiön CG tilanteesta. Johtajan mukaan suomalaisessakin hyvässä hallintotavassa on vielä kehitettävää, mutta verrattuna venäläisen tytäryhtiön tilanteeseen, emoyhtiön tilanne on todella hyvä. Emoyhtiön visio on valitettavan usein ristiriidassa realiteetin kanssa. Vaikka asioista puhutaan kauniisti ja keksitään hienoja uusia ideoita, käytännössä kuitenkin asiat harvemmin muuttuvat. Tähän on myös kiinnitettävä huomiota, sillä ennen kuin voi opettaa muita, täytyy oppia itse. KJ huomaa itsekkin, että emoyhtiön on hallittava oman konttorin asiat ja paikalliset prosessit ennen kuin se voi lähettää työntekijöitään ulkomaille opettamaan suomalaista systeemiä. Suomalainen raportointikin vaatii kehitystä. Erityisenä ongelmana hän mainitsee taloushallinnon kustannusten jaon, sillä se ei perustu mihinkään järkevään systeemiin, vaan kaikki kustannukset jaetaan tasapuolisesti kaikille osastoille. Tämän takia ei ole helppoa laskea yksittäisen yksikön kannattavuutta, mikä on osaltaan vaikuttanut tuloksen läpinäkymättömyyteen.

### **Konsernin talousosaston työntekijä**

Toinen haastatteleman työntekijä (TT) on hyvin vähän tekemisissä venäläisen toimiston kanssa, mutta jonkun verran kuitenkin. Enimmäkseen hän kertoi emoyhtiön pääkonttorin tilanteesta. Kysyin häneltä heidän yhtiön kommunikointikäytännöistä. TT piti toimistonsa käytäntönä olevia säännöllisiä kehityskeskusteluja esimiehen kanssa hyvinä, mutta hieman hyödyttöminä. Tieto kulki pelkästään esimieheltä työntekijälle. Muuten hän sanoi tiedon tulevan intranetin kautta tai sähköpostilla ja hyvin harvoin kasvotusten. Yhtiön intranet on kuitenkin kokonaan englannin kielellä. Suomalaisille työntekijöille tarjotaan eniten tietoa, kun taas esimerkiksi Venäjän intranetissä on kaikista yrityksen käyttämistä ohjelmista kirjattu vain yksi käyttöohje. Muun muassa yrityksen laajoista irtisanomisista tiedotettiin kaksi kuukautta sitten, minkä jälkeen ei ole tullut mitään lisätietoja. Tiedonkulku ei siis ole parhaimmasta eikä yksinkertaisemmasta päästä.

Hänen päällikkönsä antaa hyvin vähän ohjeita siitä, miten työtehtävät hoidetaan. Yleisen käytännön mukaan asiat hoidetaan niin kuin edellinen työntekijä on ne hoitanut. Uudet keinot ovat tervetulleita, muttei niitä noteerata mitenkään. Jokainen hoitaa omaa työtehtäväänsä niin hyvin kuin pystyy ja pyrkii selvittämään esiintulleet ongelmat itsenäisesti. Ohjelmissa esiintyvät ongelmatkin on yleensä ratkaistava itse tai soitettava ohjelmiston tarjoajalle. Jos joku osaakin ohjelmien käytön, hän pitää tiedon itsellään eikä opeta muita.

*”Jos joku saakin opastusta uuden talousohjelman käytöstä, hän saattaa tulla tekemään jonkun ongelmallisen asian sinun puolesta, muttei opeta tulevaisuuden varalle, miten se pitäisi tehdä.”*

Prosessien kirjauksen huutava tarve tulee tässäkin haastattelussa esille. TT:n mukaan uudet työntekijät toivotetaan aina tervetulleiksi ja heille pidetään pienimuotoisia perehdytystilaisuuksia, vaikkakin siitä eteenpäin he ovat omillaan ja työkavereidensa armoilla. Prosessien ollessa kirjattuja olisi myös helpompi arvioida työntekijöiden suoriutumista ja antaa palautetta, josta voi oppia. Nykytilanteessa suoriutumista on kuitenkin vaikea arvioida. Hänen mielestään uusien asioiden käyttöönotolle muodostuu vastarinta vanhempien työntekijöiden kesken. TT:n mielestä vanhemmat työntekijät eivät pysty helposti uudistumaan ja oppimaan uutta, joten välttävät kaikkia tilaisuuksiakin. Asioiden tekeminen uudella tavalla säästäisi kuitenkin aikaa ja vaivaa, mikä poistaisi tarpeen niin monissa työntekijöissä. Valitettavasti kaikki eivät näe asiaa näin tai kokevat sen uhkana.

TT on tekemisissä venäläisten lähettämien raporttien kanssa. Venäjän raportoinnissa hän näkee eroavaisuuksia todellisuuden kanssa. Hänen mielestään tämä johtuu muun muassa siitä, ettei konsernin johdon ohjeistus ole tarpeeksi tarkka eikä vaativa. TT näkee kuitenkin positiivisena ja tervetulleena sen, että Venäjän yhtiön talousjohtoon on tullut suomalaissyntyinen ihminen, jonka kaikki emoyhtiössä tuntevat. Hän kehui uutta johtajaa rehelliseksi ja sanoi, että hänellä on hyvät välit emoyhtiön johdon kanssa. Uuden johtajan toivotaan tuovan uudistuksia.

## 5.2 Haastattelussa venäläiset työntekijät

Onnistuin haastattelemaan Venäjällä Moskovassa toimivasta tytäryhtiöstä kahta työntekijää: pääkirjanpitäjää sekä logistiikkajohtajaa. Logistiikkajohtajan haastattelu tehtiin Moskovassa 10.12.2008 ja pääkirjanpitäjän videopuhelimen kautta Helsingissä 23.12.2008. Kysyin heiltä kysymyksiä venäläisistä liiketoimintatavoista sekä heidän yrityksessään nähtävissä olevissa kehitystarpeista.

### Logistiikkajohtaja

Logistiikkajohtaja on ollut yhtiön palveluksessa vasta kuukauden ja ehti asemansa johdosta olemaan jo hyvin läheisesti tekemisissä hyvän hallintotavan ja siihen liittyvien asioiden kanssa. Hänen sanojensa perusteella tiesi, mitä CG tarkoittaa, mikä tuli ilmi myös haastattelun edetessä. Hän oli koulutettu ja kokenut mies, jonka mielestä heidän yrityksessään vallitsi enimmäkseen vapaus tehdä mitä haluaa. Tietysti oli olemassa tiettyjä sääntöjä, joiden noudattaminen kuului jokaiselle ja joita oli helppo seurata. Näitä olivat muun muassa asiallinen pukeutuminen sekä yrityksen perustietojen osaaminen. Perustietojen hallitseminen voi edistää yrityksen toimintaa, jos työntekijä onnistuu mainitsemaan yrityksestään oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja oikeille ihmisille.

Yrityksen lähihistoriassa oli ollut paljon puutteita dokumentaatiossa sekä lain noudattamisessa, joita yritetään korjata suuntaamalla yrityksen sopimukset laillisuuteen. Tämä tapahtuu palkkaamalla yritykseen oman asianajajan, joka tarkistaa jokaisen sopimuksen, minkä jälkeen sopimus vasta menee allekirjoitettavaksi toimitusjohtajalle. Tämä tuo varmuutta yrityksen johdon ja työntekijöiden ohella myös asiakkaille ja muille sidosryhmille, jotka voivat luottaa enemmän yrityksen toiminnan pysyvyyteen ja laillisuuteen.

*”Yrityksessä ei ole ollenkaan systeemiä, miten toimitaan ja tehdään työtä. En hyväksy tätä.”*

Myös logistiikkajohtaja huomasi puutteita yrityksen toiminnan systematisoinnissa. Liiketoimintajärjestelmät eivät olleet millään tavalla dokumentoituja tai muulla tavalla sovitettuja, vaan kaikki toimintatavat siirtyivät suullisesti työntekijältä toiselle. Ihmisen

muisti on kuitenkin epävarma tiedon säilymispaikka, minkä lisäksi ihmiset ymmärtävät asioita omalla tavallaan. Hänen toiminta-alueellaan esimerkiksi tavaran lastaus oli hyvin sekavaa, eikä kukaan varastomiehistä tiennyt, mitä papereita heidän täytyi kulloinkin täyttää tai miten toiminta täytyi ylipäättänsä organisoida. Kehitysvaativuorokseen hän näkee ehdottomasti liiketoimintaprosessien dokumentoinnin ja opettamisen niitä hoitaville ihmisille, jotta he tekisivät ne yhdenmukaisella tavalla. Prosessien kuvausten on oltava tarkkoja ja yksinkertaisia, jotta tavallinen varastomieskin pystyisi tajuamaan ne ja osaisi toimia niiden vaatimalla tavalla. Hänen mielestään tämän pitäisi olla tytäryhtiön seuraava kehitysvaihe, jonka toimeenpanon pitäisi lähteä emoyhtiöstä. Yhtiökoon ollessa pieni tiedon- ja toimintatapojen siirto suullisesti vielä toimii, mutta suuren konsernin tapauksessa käyttöön on otettava uusia keinoja.

Toimintajärjestelmien kuvaaminen tavalliseen henkilöstökäsikirjaan olisi hyvä vaihtoehto, johon yritys ei ole vielä tarttunut. Intranet on englanniksi, mutta valitettavasti vain hyvin pieni osa venäläisistä työntekijöistä ymmärtää englantia. Varsinkin uusille työntekijöille täytyy olla olemassa venäjänkielinen henkilöstökäsikirja, joka ohjaisi heidät talon tapoihin ja toimintamenetelmiin. Tämä läpinäkyvä kaikenkattava ohje olisi tuki ja turva jokaiseen tilanteeseen. Tällä hetkellä uusi työntekijä kuulee matkakorvauksista ja lomapäivistä ainoastaan työkavereiden kertomuksista ja kokemuksista. Tämä ei voi olla kaikkein järkevin keino järjestää asiat. Täytyy löytää resursseja tehdä tällainen käsikirja, jotta ihmiset pystyisivät turhien tietojen onkimisen tilalla tekemään työtään. Ongelmatapausten sattuessa työntekijä tietäisi, että säännöt ovat kirjattu jo valmiiksi kirjaan, josta ne voi tarvittaessa lukea.

Logistiikkajohtajan mukaan myös Venäjällä vallitseva byrokratia on hyvin negatiivinen asia. Sen suurin haitta on ajankulu, joka on pois muista töistä. Normaalisti yhden asiapaperin sijaan lainsäädäntö saattaa vaatia neljääkin samanlaista paperia, joiden täytyy olla alkuperäisessä muodossaan. Ajankulun takia tämä vaikuttaa suuresti henkilöstökustannuksiin. Työntekijä joutuu tekemään tiettyä työtehtävää kauemmin, minkä takia hänen hoitamiensa työtehtävien määrä vähenee tai vastaavasti työaika pitenee. Tämä puolestaan vaikuttaa työn tehokkuuteen, jolloin joudutaan joko palkkaamaan enemmän henkilökuntaa tai

nostamaan palkkaa. Tämä ongelma on kuitenkin pysyväluonteinen, sillä suurempia muutoksia lainsäädäntöön, jotka vähentäisivät paperimääriä, ei ole luvassa. Asia täytyy siis ratkaista jollakin muulla tavalla.

Lisäksi logistiikkajohtaja näkee ongelmia ohjelmistojen yhdenmukaistamisessa. Suomalaisessa ja venäläisessä kirjanpidossa käytetään eri järjestelmiä, joten tytäryhtiö joutuu omien ohjelmien lisäksi ottamaan käyttöön Suomessakin käytettävän ohjelmiston, jotta raportointi emoyhtiöön onnistuu. Tämä uuden ohjelmiston käyttöönotto on hyvin hankalaa, sillä sitä ei ole opetettu läheskään kaikille työntekijöille. Niille työntekijöille, joille uuden ohjelmiston käyttöä on kuitenkin opetettu, on muodustunut haasteita ohjelmiston käytön kanssa. Tässäkin on ongelmana se, ettei ongelmien sattuessa lähellä ole ketään, joka heitä neuvoisi. Ainoa ohjelmiston käyttöä suhteellisen hyvin osaava henkilö on talouspäällikkö, joka ei jokaisen ongelmiin ehdi vastamaan, sillä talousosasto on suhteellisen suuri. Ohjelman käytössä ilmenee ongelmia kuitenkin jatkuvasti, joten ihmiset joutuvat keksimään omia kiertoteitä, jotka vievät heiltä aikaa ja mahdollisesti sekoittavat niitä, jotka heidän raporttejaan lukee.

*”Työntekijät keksivät ongelmiin omia ratkaisuja, mistä on tullut tapa.”*

Tämä on tärkeä kehitysalue, johon on kiinnitettävä huomiota. Jokaiselle käyttäjälle täytyy antaa omat ohjelman käyttöohjeet. Lisäksi aluksi ohjelman toimintaa hallitsevan henkilön on oltava jatkuvasti paikalla vastaamassa kaikkiin esiintuviin kysymyksiin. Näiden asioiden lisäksi työntekijäryhmille kannattaa olla räätälöity opetus, joka vastaisi juuri heidän työssään esiintyviä tarpeita. Varastotyöntekijöiden ei tarvitse opetella taloushallinnon asioita eikä päinvastoin. Emoyhtiön täytyy kiinnittää enemmän huomiota paikalliseen koulutustasoon ja yrityksissä käytettävien järjestelmien erilaisuuteen sekä uusimpia työntekijöitä on pystyttävä opastamaan järjestelmän käyttöön tehokkaasti.

Nämä kehitysehdotukset tulivat logistiikkajohtajalle mieleen hänen ollessaan yhtiön palveluksessa vasta kuukauden. Hänen mielestään jo näiden asioiden tekeminen lisäisi tytäryhtiön läpinäkyvyyttä ja sitä kautta konsernin sidosryhmien luottamusta yhtiötä kohtaan.

## **Pääkirjanpitäjä**

Pääkirjanpitäjä tiesi hyvin vähäisesti, mitä hyvä hallintotapa tarkoittaa, vaikka talousosaston jokainen työntekijä on korkeasti koulutettu. CG merkityksen selittämisen jälkeen pääkirjanpitäjän vastasi, että heidän yrityksensä corporate governance taso on hyvä, vaikkei aivan täydellinen. Informaation kulku saattaa viivästyä tai olla tulematta kokonaan. Jokainen työntekijä kontrolloi itse itsensä ja on vastuussa omasta työstään. Yrityksen uuden politiikan mukaan verokokeiluja ei enää tehdä, kirjanpitolakeja noudatetaan ja asiakasta pidetään aina kuninkaana lain puitteissa. Kirjanpidossa on oltava aina alkuperäiset paperit, joiden saaminen kuitenkin vaikeutuu pitkien välimatkojen takia. Saattaa kestää kuukausikin saada papereita päätoimistoon konttoreista Uralin läheltä. Verotoimisto antaa veroneuvoja harvoin ja kuukausien viiveellä sekä epäilee aina veronmaksajia petoksesta. Pääkirjanpitäjä sanoo, että käytännössä byrokratian määrä ei vähene, vaikka koko ajan tulee uusia säännöksiä, joiden tarkoitus on vähentää papereiden määrää.

Työntekijöistä pidetään huolta sekä palkka ja muut sosiaalikulut maksetaan lain mukaan, minkä on tarkoitus ohjata työntekijääkin toimimaan yhtä läpinäkyvästi. Yhtiössä uskotaan, että läpinäkyvällä toiminnalla ihmisetkin alkavat toimimaan läpinäkyvästi. Pääkirjanpitäjänkin mielestä puutteena ovat prosessit, jotka eivät ole kirjattu toimiviksi säännöiksi. Venäjän tytäryhtiön toimintaa helpottaa uusi talousjohtaja, joka on suomalaissyntyinen ja on aikaisemmin ollut töissä emoyhtiössä. Hän tuntee emoyhtiössä käytettävän järjestelmän ja puhuu suomea, mikä helpottaa tytäryhtiön talousosaston toimintaa. Talousosastojen väliset palaverit käydään pääasiassa venäjän kielellä, sillä emoyhtiössä on talousosastolla monia henkilöitä, jotka puhuvat venäjää eikä tytäryhtiössä talousjohtajaa lukuunottamatta yhtäkään, jotka puhuisivat suomea.

### **5.3 Johtopäätökset**

Selvää on, että sekä emo- että tytäryhtiössä on paljon kehitettävää hyvän hallintotavan mukaisessa toiminnassa. Ensimmäisen askeleen olisi ehdottomasti oltava hyvän hallintotavan mukaisen toimintatavan merkityksen kertominen organisaation jokaiselle työntekijälle, sillä ihminen ei voi noudattaa ohjetta ellei ymmärrä sitä. Toiseksi kaikki liiketoimintaprosessit on kirjattava. Tämä opettaisi

työntekijät noudattamaan tiettyä tapaa ja tiettyjä sääntöjä, mihin he pikkuhiljaa tottuisivat. Näin toiminta voisi yhdenmukaistua koko konsernissa eikä ihmisten tarvitsisi keksiä omia ratkaisujaan ongelmiin, sillä kaikki vastaukset löytyisivät yhdestä paikasta. Tämä johtaa sääntöjen noudattamiseen, mikä ei voi missään nimessä olla huono asia. Kaikkien prosessien selkeä kuvaus ja toteuttamismenetelmät yhdessä paikassa lisäävät olemeassaolevina ja noudatettuina läpinäkyvyyttä yrityksessä, mikä onkin hyvän hallintotavan perimmäinen tarkoitus. Kolmanneksi informaation kulkua on tehostettava. Siihen kuuluu kommunikointi alaisten ja esimiesten välillä sekä intranetin ymmärrettäväksi tekeminen kaikille työntekijöille. Näiden kolmen asian alullepanon jälkeen voi alkaa niiden mukainen toiminta, joka luo yhtenäisyyttä ja vertailtavuutta koko organisaatioon.

Venäläinen tapa löytää asioiden tekemisessä kiertotie ehkä nopeuttaakin tehtävien hoitoa lyhyellä aikavälillä, mutta pidemmällä aikavälillä se ei toimi. Johdon on kontrolloitava työntekijöitään, jotta tällainen käytäntö ei pääsisi yleistymään. Johdon kontrollin olemassaolo saa työntekijätkin yrittämään toimia sääntöjen mukaan, mikä johtaa parhaimmassa tapauksessa itseään ruokkivaan prosessiin. Näin säästyään turhalta työltä ja voidaan alkaa katsomaan tulevaisuuteen, eikä vain tähän hetkeen. Informaation kulun toimimattomuus ei ole yrityksen toiminnan kannalta positiivinen asia. Johtajien täytyy pitää huolta informaation kulusta, ettei sen katkeaminen tai vääristäminen anna huonoa esimerkkiä koko yritykselle (Bennis et al., 2008, 20).

Yhtiö on päättänyt ottaa hyvän suunnan Venäjän tytäryhtiötä koskevissa asioissa, vaikkakin se vaatii paljon emoyhtiön resursseja. Emoyhtiön palkkalistoilla olevien ihmisten siirtäminen Venäjälle vie sinne osaamista ja ymmärrystä. Suomalaisen komentaminen Venäjälle talousjohtajaksi on pieni askel, mutta askel eteenpäin kuitenkin. Tämä prosessi vie aikaa, mutta se on kannattavaa.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Corporate governancen alueessa on monta suurta kokonaisuutta, joista tästä tutkielmassa pyrittiin mainitsemaan tärkeimmät. Tämä tutkielma keskittyi pääasiassa läpinäkyvyyden osa-alueeseen, joka otettiin huomioon teorian ja käytännön näkökulmasta. Yritysten toimiminen hyvän hallintotavan mukaisesti on erityisen tärkeää sen sidosryhmille. Niille se on yksi pääkeinoista varmistua yrityksen toiminnan rehellisyydestä ja läpinäkyvyydestä.

Sidosryhmät seuraavat yrityksen liiketoimintaa omien intressiensä mukaisesti. Intressit voivat vaihdella lyhyistä pitkäaikaiksi, mutta hyvän hallintotavan alueella pyritään ajamaan takaa pitkän aikavälin tavoitteita. Sidosryhmistä erityisesti sijoittajat olettavat yrityksen toimivan rehellisesti, pyörittävän liiketoimintaa tehokkaasti ja antavan tulostietojaan läpinäkyvästi. Muista yrityksen sidosryhmistä erityisesti työntekijöillä on suuri rooli hyvän hallintotavan mukaisessa toiminnassa, sillä he ovat vastuussa työnsä hoitamisesta laillisesti ja yrityksen sääntöjä seuraten. Johdon tehtävänä on valvoa työntekijöiden toimintaa ja auttaa heitä ongelmien sattuessa sekä toimia itsekin samoja periaatteita noudattaen.

Suomalainen ja venäläinen corporate governance ajavat takaa samoja periaatteita. Venäjällä hyvän hallintotavan mukainen toiminta ei vain vielä ole yhtä kehittynyt ja yleinen yrityksissä kuin Suomessa. Molemmissa valtioissa on olemassa yrityksiä, joissa CG periaatteita on noudatettu tarkasti ja sellaisia, joissa niitä ei huomioida lainkaan. Tulevaisuuden tavoitteena on kuitenkin tämän kuilun kaventaminen ja hyvän hallintotavan ottaminen käyttöön yhä useammassa yrityksissä. Venäjällä on silti vielä paljon esteitä, sillä erityisesti byrokratia, korruptio ja historian perintö ovat taakkoina uudistumisessa.

Tutkielman empiirinen osuus kerättiin haastattelemalla case-konsernin suomalaista emoyhtiötä ja venäläistä tytäryhtiötä. Tutkielmassa voitiin huomata, että korjattavia asioita hyvän hallintotavan alueelta löytyi sekä tutkittavan konsernin suomalaisesta emoyhtiöstä että venäläisestä tytäryhtiöstä. Tytäryhtiön yhtenä ongelmana oli liiketoimintaprosessien harmaa alue, sillä mikään prosessi eikä toimintaohje ollut kirjattuna missään. Tämä ei edistä hyvää hallintotapaa, sillä työntekijät eivät aina

tiedä, miten heidän kuuluu toimia ja mitä heiltä odotetaan. Informaation kulkukaan ei ollut parhaimmasta päästä. Tämä huonontaa läpinäkyvää toimintaa, sillä työntekijät ratkaisivat kohtaamiaan ongelmia pääasiassa omiin taitoihinsa luottaen tai etsimällä kiertoteitä. Työntekijät eivät nähneet toimintansa yleiskuvaa, mikä saattaa johtaa työtehtävänsä nopean suorittamisen päämäärään eikä liiketoiminnan tehostamiseen ja kannattavuuden parantamiseen. Toteuttamalla haastateltavien mainitsemat pienet muutokset venäläisessä organisaatiossa, he saisivat samanlaiset lähtökohdat kuin emoyhtiökin. Tällöin heidän on helpompi toimia emoyhtiön antamien ohjeiden mukaisesti ja tätä kautta lisätä läpinäkyvyyttä toimintoihinsa.

Voidaan kuitenkin huomata, että kehitettäviä asioita löytyy myös emoyhtiöstä. Sen on osaltaan tehtävä samankaltaisia parannuksia omassakin yhtiössä, jotta se voi toimia esimerkkinä tytäryhtiölleen. Lisäksi sen on kovennettava vaatimuksiaan tytäryhtiön raportointien selkeydessä. Emoyhtiön on helpotettava venäläisen yhtiön toimintaa muun muassa yhdenmukaistamalla yhtiöiden toimintatavat ja ohjelmistot, jolloin venäläisen yhtiön ei tarvitsisi käyttää turhaa aikaa monien ohjelmien mukaiseen raportointiin. Suomalaisen työntekijän siirtäminen venäläiseen yhtiöön on ehdottomasti oikea ratkaisu, jotta emoyhtiön opit ja tavat siirtyisivät oikein ja nopeasti tytäryhtiön työntekijöille. Tämä on hyödyllistä varsinkin liiketoiminnan perustamisajankohtana, jolloin on kriittistä tehdä heti alusta kaikki oikein.

Case-konsernissani on halua toimia ohjeiden mukaan, muttei ole ohjeita. Näin ollen noinkin pienen asian tekeminen kuten selkeän ohjeistuksen luominen voi auttaa myös työntekijöitä arvioimaan omaa suoritustaan sekä toimimaan hyvän hallintotavan mukaisesti, mikä vaikuttaa positiivisesti kaikkien kannalta tärkeään asiaan: läpinäkyvyyteen. Muutoksen ja selkeiden ohjeiden on siis lähdettävä emoyhtiöstä. Tämän jälkeen myös tytäryhtiöltä voidaan vaatia tehokkaan corporate governancen mukaista toimintaa.

Tämän tutkielman pääongelmana oli selvittää, millaiset ovat suomalaisen emoyhtiön ja venäläisen tytäryhtiön työntekijöiden käsitykset venäläisen tytäryhtiön corporate governance tilanteesta. Haastattelujen perusteella emoyhtiön ja tytäryhtiön työntekijät olivat huomanneet pääasiassa samoja tytäryhtiössä esiintyviä ongelmia. Toimenpiteiden tarpeellisuudesta oli myös yksimielisyyttä. Yhtenä syynä tähän voi

nähdä sen, että emoyhtiössä työskentelevä venäläissyntyinen johtaja ymmärtää paremmin Venäjän markkinoita kuin suomalainen johtaja. Samoista syistä suomalaissyntyisellä talousjohtajalla on paljon hyötyä venäläisessä tytäryhtiössä.

Mielenkiintoista oli kuitenkin huomata, että suurista kehitystarpeista huolimatta asian eteen ei yhtiössä ollut tehty mitään. Tämä voi osaltaan johtua informaatiokulun heikkoudesta. Asia on kuitenkin saatava pääjohdon tiedoksi vaikeuksista huolimatta. Asioihin on vaikutettava, jotta osakkeenomistajien edun mukainen toiminta voi jatkua.

Tämän tutkielman johtopäätöksistä johtuen syntyi tarve tutkia aihetta tarkemmin. Jatkossa voisi tehdä tutkimuksen hyvän hallintotavan tilanteesta suomalaisissa julkisesti noteeratuissa yhtiöissä ja niiden venäläisissä tytäryhtiöissä. Suurten konsernien vaatimukset CG:ssa ovat tiukemmat ja resurssit suuremmat. Näin ollen olisi mielenkiintoista tutkia, miten suurten yritysten johto suhtautuu venäläisten tytäryhtiöiden CG maailmaan.

## LÄHDELUETTELO

Arvopaperimarkkinayhdistys ry. 2008, a. Corporate governance, mitä se on? Saatavilla <http://www.cgfinland.fi/content/view/21/43/lang,fi>

Arvopaperimarkkinayhdistys ry. 2008, b. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance). Helsinki. Saatavilla [http://www.cgfinland.fi/images/stories/pdf/cg\\_suomen%20listayhti%F6iden%20hallinnointikoodi\\_2008.pdf](http://www.cgfinland.fi/images/stories/pdf/cg_suomen%20listayhti%F6iden%20hallinnointikoodi_2008.pdf)

Arvopaperimarkkinayhdistys ry. 2008, c. Vertailutaulukko. Saatavilla <http://www.cgfinland.fi/images/stories/pdf/cg%20vertailutaulukko%20suositus%20vs%20%20koodi.pdf>

Avdasheva, S. 2007. Russian Holding Groups. Problems of Economic Transition, vol 50, nro 5, sivut 24- 43.

Bartha, P. & Gillies, J. 2006. Corporate governance in Russia: is it really needed? Teoksessa: Mallin, C. A. 2006. Handbook on International Corporate governance. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Bennis, W., Goleman, D. & O'Toole, J. 2008. Transparency. San Fransisco: Jossey-Bass.

Buck, T. 2005. Modern Russian corporate governance. Convergent forces or product of Russia's history? Journal of World Business 38, sivut 299- 313.

Chua, C. T., Eun, C. S. & Lai, S. 2007. Corporate valuation around the world: The effects of governance, growth and openness. Journal of Banking & Finance, 31, sivut 35- 56.

Cornelius, P. 2005. Good corporate practices in poor corporate governance systems. Corporate governance, vol 5, nro 3, sivut 12-23. Emerald Group Publishing.

Dean, R. N. 2004. Corporate Governance: Is There a Village Behind the Facade? Teoksessa: McCarthy, D., Puffer, S. & Shekshnia, S. 2004. Corporate Governance in Russia. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Desai, M. A., Dyck, A. & Zingales, L. 2007. Theft and taxes. Journal of Financial Economics 84, sivut 591- 623.

Dyck, A. Volchkova, N. & Zingales, L. 2008. The Corporate Governance Role of the Media: Evidence from Russia. The Journal of Finance, vol 63, nro 3, sivut 1093-1135.

Federaation laki ulkomaisista investoinneista Venäjän Federaatiossa. 1999. Suomalais-Venäläinen kauppakamari.

Finpro. 2009. Venäjä: Maaprofiili. Saatavilla <http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/7472069F-27E0-4044-BB0C-32631EDDE64D/11652/DRFRussiacountryreport090111sspf1.pdf>

Gillies, J. 2006. The Northern Russia Electric Company case: to whom is the Director-General accountable: the company, the board of directors or the controlling shareholder? Teoksessa: Mallin, C. 2006. International corporate governance. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Halla, I. 1999. A view of corporate governance and control in Finland. Managerial Auditing Journal 14/3, sivut 146-149.

Halme, M. & Huse, M. 1997. The influence of corporate governance, industry and country factors on environmental reporting. Scandinavian Journal of Management, vol. 13, nro 2, sivut 137- 157.

Heinrich, A. 2005. Why corporate governance in the Russian oil and gas industry is improving. Corporate governance, vol. 5, nro 4, sivut 3-9.

Hirvonen, A., Niskakangas, H. & Steiner, M-L. 2003. Corporate governance. Juva: WS Bookwell Oy.

Iwasaki, I. 2007. Legal Forms of Joint-Stock Companies and Corporate Behavior in Russia. *Problems of Economic Transition*, vol 50, nro 5, sivut 73- 86.

Jones, A., Fallon, G. & Golov, R. 2000. Obstacles to foreign direct investment in Russia. *European Business Review*, vol 12, nro 4, sivut 187- 197.

Judge, W. Q., Naoumova, I. & Koutzevol, N. 2003. Corporate governance and firm performance in Russia: an empirical study. *Journal of World Business* 38, sivut 385-396.

Kim, Y. J. 2008. The role of corporate governance system in magnifying the impact of exogenous changes on the economy with self-fulfilling crises. *Japan and the World Economy*, 20, sivut 453- 478.

Kireev, A. 2007. Raiding and the Market for Corporate Control. *Problems of Economic Transition*, vol 50, nro 8, sivut 29- 45.

Kirjanpitolaki. 1997. Saatavilla <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Klonowski, D. 2006. Venture Capitalists' Perspectives on Corporate Governance in Transitional Economies. *Problems of Economic Transition*, vol. 49, nro 8, sivut 44-64.

Kostikov, I. V. & Kostikov, I. V. 2004. Changes and Challenges in Regulating Corporate Governance. Teoksessa: McCarthy, D., Puffer, S. & Shekshnia, S. 2004. *Corporate Governance in Russia*. Cheltenham: Edwar Elgar Pblishing.

KPMG Finland. 2009. Corporate governance – pitkäjänteinen kehittämisprosessi. Saatavilla <http://www.kpmg.fi/page.aspx?Section=2138>

Kuz'min, B., Vorob'eva, L. & Vorob'eva, O. 2007. Corporate Governance anf Gazprom. *Problems of Economic Transition*, vol 50, nro 5, sivut 87- 103.

Liljeblom, Eva. 2006. Developments in corporate governance in Finland. *International Journal of Disclosure and Governance*, vol 3, nro 4, sivut 277- 287.

Lumijärvi, O-P. 1987. Agenttiteoria ja sen eräitä sovelluksia. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Mallin, C. E. 2004. Corporate governance. New York: Oxford University Press.

Maury, B. 2006. Corporate Performance, Corporate Governance and Top Executive Turnover in Finland. European Financial Management, vol 12, nro 2, sivut 221- 248.

McCarthy, D. & Puffer, S. 2003. Corporate governance in Russia: a framework for analysis. Journal of World Business 38, sivut 397-415.

McCarthy, D. & Puffer, S. 2008. Interpreting the Ethicality of Corporate Governance Decisions in Russia: Utilizing Integrative Social Contracts Theory to Evaluate the Relevance of Agency Theory Norms. Academy of Management Review, vol 33, nro 1, sivut 11- 31.

Monks, R. & Minow, N. 2004. Corporate governance. Kolmas painos. Padstow: Blackwell Publishing.

Mähönen, J. & Villa, S. 2006. Osakeyhtiö III. Helsinki: WSOYpro.

NASDAQ                      OMX                      Helsinki.                      2008.                      Saatavilla  
<http://nasdaqomx.com/listingcenter/nordicmarket/rulesandregulations/helsinki>

Neal, R. & Cochran, P. L. 2008. Corporate social responsibility, corporate governance, and financial performance: Lessons from finance. Business Horizons 51, sivut 535- 540.

Orttung, R. W. 2004. Business and Politics in the Russian Regions. Problems of Post-Communism, maaliskuu- huhtikuu, sivut 48- 60.

Osakeyhtiölaki. 2006. Saatavilla <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Peltonen, T. 2009. Hallinnointikoodi ja osakeyhtiölaki eivät ole ristiriidassa. Kauppalehti 20.1.2009

Puffer, S. M. & McCarthy, D. J. 2003. The Emergence of Corporate Governance in Russia. Journal of World Business 38, sivut 284- 298.

Rahoitustarkastus. 2006. Luotettava hallinto –standardiluonnos. Saatavilla [http://www.rata.bof.fi/Fin/Tiedotus/Lausuntopyynnot/2006/2\\_2006.htm](http://www.rata.bof.fi/Fin/Tiedotus/Lausuntopyynnot/2006/2_2006.htm)

Russia moves on governance. 2003. The OECD Observer, 240/241.

Seliger, B. 2004. The Impact of Globalization. Eastern European Economics, vol. 42, nro 1, sivut 5- 24.

Simola, 2008. Suomen Venäjän-kauppa ja sen merkitys yrityksille. Euro & talous, 4.

The Civil Code of the Russian Federation. 1995. Saatavilla <http://www.russian-civil-code.com>, [http://www.russianembassy.org/RUSSIA/civil\\_code.htm](http://www.russianembassy.org/RUSSIA/civil_code.htm)

Vadi, M. & Vereshagin, M. 2006. The deposit of collectivism in organizational culture in Russia. Baltic Journal of Management, vol 1, nro 2, sivut 188- 200.

Vepsä, P. 2009. Listayhtiöiden hallinnointikoodi ristiriidassa osakeyhtiölain kanssa. Kauppalehti, 13.1.2009.

Yakovlev, A. 2008. State-business relations and improvement of corporate governance in Russia. BOFIT Discussion Papers, 26. Helsinki: Suomen Pankki. Saatavilla: <http://www.bof.fi/bofit/tutkimus/tutkimusjulkaisut/dp/index.htm?year=2008>

## **Haastattelut**

Logistiikkajohtaja. Yritys X. Moskova. 10.12.2008

Pääkirjanpitäjä. Yritys X. Helsinki. 23.12.2008

Johtaja. Yritys X. Helsinki. 29.12.2008

Työntekijä. Yritys X. Helsinki. 29.12.2008