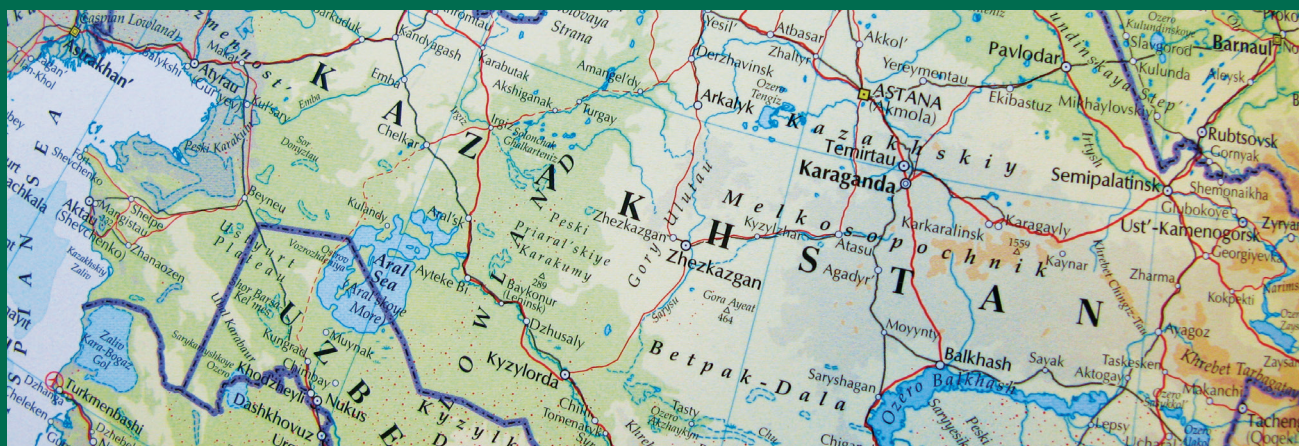


Timo Eklund
Petri Järvi Kuona

Tuomas Mäkelä
Päivi Karhunen

Kazakstan suomalaisyritysten toimintaympäristönä



HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS

Timo Eklund – Petri Järvi Kuona
Tuomas Mäkelä – Päivi Karhunen

Kazakstan suomalaisyritysten toimintaympäristönä

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULUN

JULKAISUJA

B-105

© Timo Eklund, Petri Järvi Kuona, Tuomas Mäkelä, Päivi Karhunen ja
Helsingin kauppakorkeakoulu

ISSN 0356-889X

ISBN 978-952-488-355-9

Helsingin kauppakorkeakoulu -
HSE Print 2009

Tiivistelmä

Tämän raportin tarkoituksena on antaa kuva Kazakstanista suomalaisyritysten liiketoimintaympäristönä. Talouskehitystä kuvataan tärkeimpien makrotalouden indikaattorien valossa. Yritysten kohtaaman paikallisen liiketoimintaympäristön kehitystä valotetaan sekä virallisten (esim. lainsäädäntö) että epävirallisten (liiketoimintakäytännöt) instituutioiden avulla. Yrityshaastatteluiden avulla paneuduttiin yritysten kohtaamiin haasteisiin suhteessa julkiseen sektoriin, muihin yrityksiin ja työvoimaan. Tutkimukseen haastateltiin kuutta Kazakstanissa toimivan suomalaisyrityksen edustajaa.

Kazakstanin talous kasvoi 2000-luvulla noin 10 % vuosivauhtia aina vuoden 2008 globaaliin talouskriisiin asti. Kasvua vauhdittivat maan tärkeimpien luonnonvarojen öljyn, kaasun ja metallien korkeat maailmanmarkkinahinnat. Kansainvälinen talouskriisi iskikin erittäin voimakkaasti Kazakstanin talouteen maan tärkeimpien vientituotteiden hinnanlaskun kautta. Tällä hetkellä Kazakstanin selviytyminen talouskriisistä vaikuttaa kuitenkin suhteellisen nopealta öljyn hinnan nopean toipumisen vuoksi. Erityisesti öljyn, mutta myös muiden luonnonvarojen markkinahinnat tulevatkin pitkälti määrittämään maan tulevien vuosien kasvuvauhdin. Pidemmällä tähtäimellä Kazakstanin haasteena on maan talouden monipuolistaminen öljysektorin ulkopuolelle, minkä maan hallitus on ottanut yhdeksi päättävöitteekseen.

Kazakstanin poliittinen kehitys on ollut itsenäistymisen jälkeen huomattavasti vakaampaa kuin monessa muussa entisessä neuvostotasavallassa. Kehitystä ovat kuitenkin leimanneet demokratian ja ihmisoikeuksien heikko tila. Valta maassa on keskittynyt voimakkaasti presidentti Nursultan Nazarbajeville ja hänen ympärilleen syntyneelle valtaeliitille. Suurimmat riskit maan toimintaympäristössä muodostuvatkin ennemmin tai myöhemmin tapahtuvasta vallanvaihdoksesta ja sen seurauksista.

Maan lainsäädäntöä on pyritty harmonisoimaan kohti länsimaisia käytäntöjä, mutta ongelmana on lainsäädännön puutteellinen täytäntöönpano ja oikeusjärjestelmän tehottomuus. Erityisesti tullilainsäädäntö on monimutkainen ja siihen liittyy raskas byrokratia. Tullia, kuten muutakin julkista sektoria, leimaa myös korruptoituneisuus. Epävarmuutta ulkomaisten investoijien näkökulmasta on lisännyt valtion lisääntynyt vaikutusvalta yrityskentässä. Erityisesti raaka-ainesektorilla ulkomaisia investoijia on painostettu luopumaan omistuksistaan paikallisten yritysten hyväksi.

Suomalaisyritysten haastatteluissa nousi esille samankaltaisia ongelmia ja haasteita, joita on kohdattu myös muissa entisissä neuvostotasavalloissa. Suurimpana erona nähtiin Kazakstanin ja koko Keski-Aasian seuduille tyypilliset heimo- ja klaaniperinteet, jotka ovat edelleen vahvoja ja vaikuttavat myös liike-elämään. Muista siirtymätalouksista tyypillisiä ongelmia, joita suomalaisyritykset Kazakstanissa ovat kohdanneet, ovat epävakaa lainsäädäntö, byrokratian jäykkyys sekä erilaiset viranomaistarkastukset. Lainsäädännön muutosten perässä pysymiseen suomalaisyritykset käyttävät apuna

markkinoilla toimivia tili- ja konsultointipalveluja tarjoavia yrityksiä sekä paikallisia juristeja. Entisissä neuvostotasavalloissa usein kohdatut ongelmat tullin ja korruption osalta ovat Kazakstanissa vielä suurempia, kuin monissa muissa maissa. Tullin kanssa toimittaessa on usein turvaututtava paikallisen tullivälittäjän palveluihin.

Kazakstanilaiset yritykset toimivat vieläkin hyvin samankaltaisesti kuin Neuvostoliiton aikaiset yritykset. Suuriin varastomääriin turvaututaan edelleenkin ja päätöksenteko on keskittynyt ylimmälle johdolle. Epärehellistä kilpailua on esiintynyt etenkin nyt taloudellisesti vaikeina aikoina. Merkittäviä sopimusrikkomuksia eivät suomalaisyritykset ole Kazakstanissa kohdanneet. Pienempiä ja päivittäisiä sopimuksia kunnioitetaan, ja mahdolliset epäselvyydetkin ovat helposti ratkaistavissa yritysten kesken. Suuremmissa liiketoimissa sopimusten kunnioitus on kuitenkin heikompaa. Kilpailua Kazakstanin markkinoilla pidetään kovana ja asiakkaita laatu-tietoisina.

Suhteessa työvoimaan suomalaisyritysten kokemat haasteet ja ongelmat ovat hieman muista entistä neuvostotasavalloista poikkeavia, mikä johtunee osittain talouskriisin jäädyttämistä työmarkkinoista. Tyypillistä siirtymätalouksien ongelmaa, työntekijöiden nopeaa vaihtuvuutta eivät Kazakstanissa toimineet suomalaisyritykset ole kohdanneet. Työntekijöiden uskotaan viihtyvän paremmin kansainvälisten yritysten palveluksessa kuin paikallisissa yrityksissä. Suorittavaa työvoimaa on Kazakstanissa suhteellisen hyvin saatavilla, mutta sen sijaan Kazakstanissa on suomalaisyritysten kokemusten perusteella pula ammattitaitoisista ja kansainvälistä kokemusta omaavista ammattijohtajista. Maan öljy- ja kaasusektori houkuttelee paremmilla palkoillaan parhaat osaajat palvelukseensa. Haastatteluissa nousivat selkeiksi ongelmiksi työntekijöiden osaamisen puute sekä neuvostoajoilta perityt ajatusmallit, joita on vaikea muuttaa. Haastateltujen yritysten mukaan kazakstanilaisen työvoiman kouluttamiseen joudutaan panostamaan huomattavasti, ja kouluttamisen jälkeisen valvonnan tulee olla hyvin tiivistä, jotta muutoksia työtavoissa voidaan nähdä.

Esipuhe

Kazakstan lukeutuu niihin maailmantalouden nopeasti kehittyviin markkina-alueisiin, jotka houkuttelevat kansainvälistä liiketoimintaa sekä runsaiden luonnonvarojensa että kasvavan markkinapotentiaalinsa avulla. Myös suomalaisyritysten kiinnostus Kazakstania kohtaan on viime vuosina lisääntynyt. Vuonna 2008 Suomen ja Kazakstanin välinen kauppa oli voimakkaassa kasvussa ja suomalaisyritykset olivat alkaneet suunnitella maahan myös tuotannollisia investointeja. Vaikka globaali talouskriisi katkaisi tämän kehityksen, Kazakstanin taloudella arvioidaan olevan hyvät mahdollisuudet lähteä nopeastikin uuteen kasvuun. Liiketoimintapotentiaalinen hyödyntäminen jarruttaa kuitenkin länsimaisille yrityksille varsin haastava toimintaympäristö, jossa siirtymätalouden piirteet yhdistyvät Keski-Aasian maille tyypilliseen klaanikulttuuriin.

Tämän raportin tarkoituksena on antaa kuva Kazakstanista suomalaisyritysten liiketoimintaympäristönä. Raportti perustuu Helsingin kauppakorkeakoulun Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskuksessa (CEMAT) kevät-kesällä 2009 toteutettuun tutkimukseen, jossa haastateltiin Kazakstanissa toimivia suomalaisyrityksiä sekä analysoitiin toimintaympäristön kehitystä makrotalouden ja toimintaympäristön kehityksen valossa.

CEMAT on Helsingin kauppakorkeakoulun erillisyksikkö, joka keskittyy suomalaisyritysten toimintoja nopeasti kehittyvillä markkina-alueilla tukevaan tutkimus-, opetus- ja koulutustoimintaan. Käsillä oleva raportti hyödyntää formaattia, joka kehitettiin CEMAT:n TEKES-rahoitteisessa tutkimushankkeessa ”Managing Business in Turbulent Markets”. Tutkimushanke toteutettiin vuosina 2007-2008 ja sen tuloksena syntyivät Ukrainaa, Baltiaa, Puolaa, Unkaria, Kiinaa, Venäjää ja Intiaa käsittelevät raportit. Raporttien pohjalta lanseerataan syksyn 2009 aikana Internet-sivusto www.hse.fi/talousnakymat joka tarjoaa ajankohtaista tietoa kohdemaiden talous- ja liiketoimintaympäristön kehityksestä.

Käsillä olevan julkaisun valmistumiseen osallistuivat useat henkilöt. Makrotaloutta käsittelevästä osiosta vastasi Tuomas Mäkelä ja toimintaympäristöä koskevasta luvusta Timo Eklund. Petri Järvi Kuona vastasi yrityshaastatteluiden toteutuksesta, haastatteluaineiston analysoinnista ja raportoinnista. Työtä ohjasi tutkimuspäällikkö Päivi Karhunen. Kiitämme tutkimukseen osallistuneita yrityksiä ja Finpro:ta arvokkaista suomalaisyritysten toimintaa Kazakstanissa valottaneista tiedoista.

Helsingissä 24.9.2009

Prof. Riitta Kosonen, johtaja, CEMAT

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	i
Esipuhe.....	iii
1 Johdanto	1
2 Katsaus Kazakstanin talouskehitykseen	5
2.1 Bruttokansantuote kasvanut voimakkaasti 2000-luvulla	7
2.2 Inflaatio korkea, mutta monia kehittyviä talouksia alhaisempi	10
2.3 Palkat nousseet ja työttömyys laskenut alue- ja toimialakohtaisista eroista huolimatta	11
2.4 Väestö hyötynyt elintason kasvusta	14
2.5 Kansallinen öljyrahasto tukee julkista taloutta, yksityinen velanotto huolenaihe ..	15
2.6 Ulkomaankaupassa vienti etenkin öljyä, tuonti koneita ja laitteita.....	17
2.7 Suorat ulkomaiset investoinnit lähinnä öljysektorille	23
2.8 Talouden näkymät yhä positiiviset haasteista huolimatta.....	27
3 Virallinen toimintaympäristö Kazakstanissa	30
3.1 Poliittinen tilanne: Vakaus avainsanana	30
3.2 Talousuudistukset	33
3.3 Liiketoiminnan käytännön edellytykset	40
3.4 Yhteenveto	48
4 Yritystoiminnan käytännön haasteet ja ratkaisut	50
4.1 Suhteet julkiseen sektoriin: Korruptio merkittävä haaste	52
4.2 Suhteet muihin yrityksiin: Neuvostoaikainen liiketoimintakulttuuri edelleen voimakas	62
4.3 Suhteet työvoimaan: Osaavan työvoiman löytäminen haasteellista	66
4.4 Tulevaisuus: Mahdollisuudet ja potentiaaliset riskit.....	71
4.5 Yhteenveto	73
5 Yhteenveto ja johtopäätökset	79
Lähteet.....	86

Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuksen käsitteellinen työkalu	3
Kuvio 2: Kazakstanin kartta	5
Kuvio 3: Kazakstanin bruttokansantuote vuosina 1993–2010, käyvin hinnoin mrd. USD ja sen reaalin vuosimuutos, %	7
Kuvio 4: Kazakstanin, Venäjän ja Ukrainan ostovoimakorjattu BKT asukasta kohden (1992-2008), USD	8
Kuvio 5: Kazakstanin talouden sektoreiden osuus BKT:sta vuosina 1998 ja 2008 (%)	9
Kuvio 6: Kazakstanin alueellinen BKT per capita ja eri alueiden BKT:n osuus koko Kazakstanin BKT:sta vuonna 2008	10
Kuvio 7: Kazakstanin, Venäjän ja Ukrainan inflaatio vuosina 2000–2010	11
Kuvio 8: Kazakstanin nimellinen keskipalkka (USD) ja työttömyysaste (%) vuosina 1994–2008	12
Kuvio 9: Kuukausipalkat ja työllisyys toimialoittain vuonna 2008	13
Kuvio 10: Gini-kerroin Kazakstanissa ja eräissä vertailumaissa	15
Kuvio 11: Kazakstanin ulkomainen velka, mrd. USD ja % BKT:sta 1995–2008	16
Kuvio 12: Kazakstanin valuuttakurssin kehitys suhteessa dollariin, euroon ja ruplaan vuosina 2000–2009 (11.8.2009)	17
Kuvio 13: Kazakstanin ulkomaankauppa vuosina 1993–2008, mrd. USD	18
Kuvio 14: Kazakstanin tärkeimmät vientituotteet vuosina 2000–2008 (mrd. USD)	20
Kuvio 15: Kazakstanin tärkeimmät tuontituotteet vuosina 2000–2008 (mrd. USD)	21
Kuvio 16: Suomen kauppa Kazakstanin kanssa vuosina 2003–2007 (milj. EUR)	21
Kuvio 17: Suomen tärkeimmät tuontituotteet Kazakstanista ja vientituotteet Kazakstaniin vuonna 2008 (% kokonaistuonnista ja viennistä)	22
Kuvio 18: Suorat ulkomaiset investoinnit Kazakstaniin, investointikertymä, sekä investointien osuus BKT:stä 1993–2008 (mrd. USD)	23
Kuvio 19: Suorat ulkomaiset investoinnit kumulatiivisesti Kazakstanin talouden eri sektoreille 1993–2008 (mrd. USD)	24

Kuvio 20: Suorat ulkomaiset investoinnit kumulatiivisesti alkuperämaiden mukaan 1993–2008 (mrd. USD)	25
Kuvio 21: Suomen, Tanskan, Norjan ja Ruotsin suorat investoinnit Kazakstaniin 2001–2008 (milj. EUR)	26
Kuvio 22: Kazakstanin BKT:n odotettu kasvu verrattuna Suomeen, Venäjään ja Ukrainaan, 2008–2014 (%).....	29
Kuvio 23: Kazakstanin, Venäjän ja Ukrainan korruptioindeksi 1999–2008	38

Taulukot

Taulukko 1: Kazakstanin keskeisiä tunnuslukuja vuodelta 2008	6
Taulukko 2: Kazakstanin viennin ja tuonnin alueellinen jakautuminen vuonna 2008	19
Taulukko 3: Kazakstan toimintaympäristönä vuonna 2010 ja 2009.....	39
Taulukko 4: Suomalaisyritysten kohtaamat ongelmat ja haasteet ja niiden ratkaisut Kazakstanissa	74

1 Johdanto

Kazakstanin lähes mittaamattoman arvokkaat luonnonvarat ja talouden nopea kasvu 2000-luvulla ovat kasvattaneet tasaisesti ulkomaisten yritysten kiinnostusta maata kohtaan. Kazakstan itsenäistyi Neuvostoliitosta vuonna 1991, minkä jälkeen valtionjohto aloitti hallintojärjestelmän pikaisen uudistamisen, jolla pyrittiin houkuttelemaan maahan ulkomaisia investointeja öljy- ja kaasusektorille. Samaan aikaan käynnistyivät maan talouden liberalisointi ja valtion yritysten yksityistäminen ja Kazakstanissa nähtiin hyvin nopeita talousuudistuksia. Niiden ansiosta Kazakstanista tuli ensimmäinen IVY – maa, jolle myönnettiin markkinatalousstatus. Euroopan unioni myönsi statuksen Kazakstanille vuonna 2001 ja Yhdysvallat vuonna 2002 (kazakhstanlive.com).

Myös suomalaisyritysten kiinnostus Kazakstanin markkinoita kohtaan on kasvanut huomattavasti viime vuosien aikana. Suomalaisia vientiyrityksiä tukeva Finpro on myös huomannut tämän ja se avasi vientikeskuksen tammikuussa 2007 maan tärkeimpään liike-elämän keskukseen, Almatyyn. Suomen on tarkoitus avata myös pysyvä suurlähetystö syksyllä 2009 maan nopeasti kehittyvään pääkaupunkiin Astanaan. Huolimatta suomalaisyritysten lisääntyneestä kiinnostuksesta Kazakstania kohtaan, siellä toimii vasta muutama kymmentä suomalaisyritystä edustuston tai tytäryrityksen muodossa. Tuotannollista toimintaa ei Kazakstanissa ole aloittanut vielä yksikään suomalaisyritys. Toistaiseksi suomalaisyritysten Kazakstanin toiminnot ovat keskittyneet hyvin voimakkaasti paikallisen infrastruktuurin ja tuotannon kehittämiseen liittyviin hankkeisiin, joissa suomalaisella osaamisella on kysyntää.

Kuten useat muutkin entiset neuvostotasavallat, myös Kazakstan käy edelleen läpi pitkää ja haasteellista siirtymäprosessia kohti avointa markkinataloutta. Markkinoiden tehostaminen ja läpinäkyvyyden lisääminen ovat edellytyksiä, jotta Kazakstan saa houkutelua lisää ulkomaisia investointeja. Korruptio, jäykkä viranomaisbyrokratia ja alati vaihtuva lainsäädäntö vähentävät edelleen ulkomaisten investointi haluja. Viimeisen

kymmenen vuoden aikana Kazakstanissa on kuitenkin nähty jo paljon kehitystä markkinoiden läpinäkyvyyden lisäämiseksi.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata Kazakstanin talouden ja liiketoimintaympäristön viimeaikaista kehitystä sekä niitä ongelmia ja haasteita, joita se asettaa ulkomaisille yrityksille. Makrotalouden ja liiketoimintaympäristön kehityksen lisäksi tutkimuksessa kuvataan yrityshaastatteluiden valossa suomalaisyritysten kokemia haasteita ja ongelmia Kazakstanin toimintaympäristössä sekä niiden ratkaisutapoja.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimusaineisto

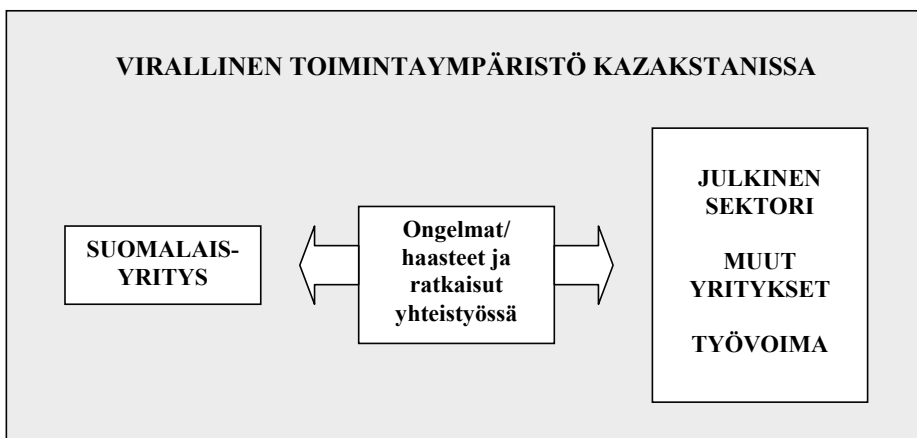
Tutkimuksen teoreettinen lähestymistapa pohjautuu Douglas Northin (2006) institutionaaliseen näkemykseen, joka jaottelee yritysten toimintaympäristön kahteen osaan:

- 1 **Virallinen** toimintaympäristö, jonka puitteissa kaikki toimintaympäristön yritykset toimivat. Virallinen toimintaympäristö on periaatteessa yhtenäinen kaikille yrityksille ja siihen kuuluvat julkisen sektorin instituutiot, kuten lainsäädäntö, verotus ja omistusoikeuksien määrittely. Nämä ovat luonteeltaan kirjallisia.
- 2 **Epävirallinen** toimintaympäristö käsittää ne käytännöt, joita toimintaympäristön eri toimijat, kuten yritykset ja julkiset virkamiehet käyttävät toimiessaan virallisen toimintaympäristön puitteissa. Näiden käytäntöjen pohjana ovat paikalliset normit ja kulttuuri, kuten esimerkiksi käsitykset oikeasta ja väärästä.

Virallisen toimintaympäristön analysoiminen on suhteellisen mutkatonta sen kirjallisen luonteen ansiosta. Oman haasteensa siihen luo kuitenkin siirtymätalouksille tyypillinen turbulenssi erilaisten lakien, säädösten ja muutosten osalta. Epävirallisen toimintaympäristön käytäntöjen tutkimiseen ei sen sijaan ole olemassa yleispäteviä

indikaattoreita. Tässä tutkimuksessa näiden käytäntöjen tutkimiseen sovelletaan käsitteellistä työkalua, joka rakentuu *governance* – hallinnointiteorian pohjalta (Jessop, 1997; Kosonen, 2002). Hallinnointiteoria soveltuu hyvin siirtymätalouksien tutkimukseen tarjoamalla työkalut toimintaympäristön eri toimijoiden välisten suhteiden ja niissä ilmenneiden ongelmien, haasteiden ja niiden ratkaisussa käytettyjen keinojen tarkasteluun.

Kuvio 1: Tutkimuksen käsitteellinen työkalu



Kuviossa esitetyn mallin avulla tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten virallisen toimintaympäristön instituutiot käytännössä toimivat, eli esimerkiksi ovatko lainsäädännön asettamat raamit samat kaikille toimintaympäristön toimijoille vai voidaanko niitä kiertää esimerkiksi korruption avulla. Tätä tarkastellaan analysoimalla yritysten kokemuksia yhteistyöstä kolmen keskeisen sidosryhmän kanssa: julkinen sektori, muut yritykset sekä työvoima. Näin ollen tässä tutkimuksessa kuvataan virallisen toimintaympäristön keskeiset piirteet sekä niiden heijastuminen epävirallisen toimintaympäristön käytäntöjen kautta suomalaisyritysten toimintaan ja yhteistyöhön eri sidosryhmien kanssa Kazakstanissa.

Tutkimuksen aineistona käytettiin sekä kirjallista materiaalia, kuten tilastoaineistoa ja Kazakstanista tehtyjä tutkimuksia, että haastatteluaineistoa, jonka osia on purettu tekstiksi tutkimukseen. Tilastoaineiston keskeisimmät lähteet ovat Kansainvälisen valuuttarahaston, Kazakstanin tilastokomitean ja keskuspankin sekä Suomen tullin julkaisuja.

Tutkimuksen haastatteluaineisto koostuu kuudesta haastattelusta, joista osa toteutettiin puhelimitse ja osa kasvotusten kesän 2009 aikana Suomessa. Haastatellut henkilöt edustivat suomalaisyritysten Kazakstanin toiminnoista vastuussa olevaa johtoa sekä yritysten Kazakstanin toiminnoissa mukana olevia henkilöitä. Yksikään haastatelluista yrityksistä ei harjoita Kazakstanissa tuotannollista toimintaa. Koska haastatteluissa käsiteltiin yrityssalaisuuksia ja osin arkoja aiheita, kuten korruptiota, haastateltujen yritysten kommentit esitetään raportissa anonyymisti.

2 Katsaus Kazakstanin talouskehitykseen

Kazakstan sijaitsee Keski-Aasiassa ja sen rajanaapureita ovat Venäjä, Kirgisia, Uzbekistan, Turkmenistan ja Kiina. Kazakstan koostuu neljästätoista provinssista, jotka on jaoteltu edelleen pienempiin alueisiin. Maan pääkaupunki Astana sekä suurin kaupunki Almaty lasketaan erillisiksi alueiksi, eivätkä ne täten kuulu mihinkään provinssiin.

Kuvio 2: Kazakstanin kartta



Lähde: CIA World Factbook, 2009

Kazakstan on pinta-alaltaan maailman yhdeksänneksi suurin maa ja maailman suurin sisämaavaltio. Suuresta koostaan huolimatta Kazakstanissa asuu vain noin 15 miljoonaa ihmistä, ja asumistiheys on alle kuusi henkeä neliökilometrillä. Suurin etninen ryhmä on kazakit (59 %), mutta venäläiset muodostavat huomattavan vähemmistön (26 %). Muita etnisiä ryhmiä Kazakstanissa ovat ukrainalaiset, uzbekit, saksalaiset, uiguurit ja tataarit.

Kazakstanin luonnonvarat koostuvat erityisesti fossiilisista polttoaineista ja metalleista, joiden tuotannolle maan talous perustuu. Lisäksi maatalous on tärkeä työllistäjä.

Kazakstan oli osa Neuvostoliittoa ja toimi tuolloin Neuvostoliiton maatalouskokeilujen kohteena. Kazakstanin pohjoisosiin raivattiin suuria peltoalueita ja Neuvostoliiton kansalaisia kehoitettiin muuttamaan alueelle viljelemään maata. Alueelle muutti tuolloin suuria määriä venäläisiä ja ukrainalaisia. Alkuvuosien suurien satojen jälkeen maaperä kuitenkin köyhtyi, ja Kazakstaniin jouduttiin jopa tuomaan viljaa muualta Neuvostoliitosta. Maa kärsi raskaasti Neuvostoliiton romahduksesta vuonna 1991, mutta talous on kääntynyt vahvaan kasvuun 2000-luvulla etenkin öljyn korkeiden hintojen ansiosta.

Taulukko 1: Kazakstanin keskeisiä tunnuslukuja vuodelta 2008

	Kazakhstan
Asukasluku (milj)	15,6
Pinta-ala (km²)	2 724 900
Suurimmat kaupungit (asukasta)	Almaty (1,4 milj.), Astana (0,7 milj.)
BKT per asukas, nimellisin hinnoin (USD)	8502,1
BKT per asukas, ostovoimakorjattu(USD)	11415,8
BKT:n vuosimuutos (%)	2007: 8,9, 2008: 3,2
Inflaatioaste	2007: 10,8 2008: 17,2
Kansallinen rahayksikkö	Tenge (KZT)
Keskuspankin vaihtokurssit EUR/USD/JPY/RUB = kans.valuuttaa	13.08.2009 EUR = 212,78 KZT; USD = 150,78 KZT; YEN = 1,58 KZT; RUB = 4,62 KZT

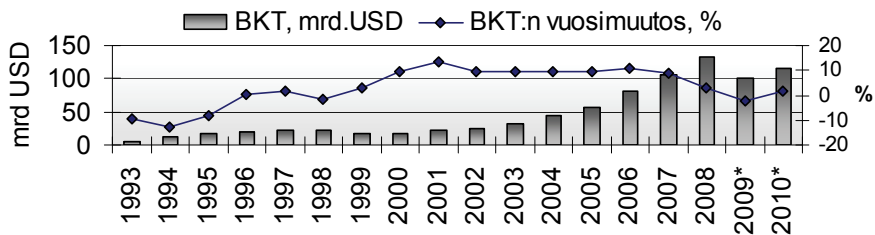
Kazakstan itsenäistyi Neuvostoliitosta vuonna 1991 ja presidentiksi valittiin tuolloin vailla vastaehdokkaista virkaa hakenut Nursultan Nazarbajev. Nazarbajevin presidentinkautta on pidennetty jo kahteen kertaan ja presidentin asema Kazakstanissa on erittäin vahva. Vuonna 2007 Kazakstanin parlamentti hyväksyi lain, jonka mukaan Nazarbajev voi hakea presidenttiyttä niin monta kertaa kuin haluaa. Laki koskee nimenomaan Nazarbajevia, ja seuraavien presidenttien kaudet on rajoitettu kahteen.

Kazakstania voidaan pitää Keski-Aasian kehittyneimpänä valtiona, jossa hallitus on onnistunut rajallisesta demokratiasta huolimatta luomaan kohtuullisen vakaan ja kehittyvän talouden ja yhteiskunnan. Samanaikaisesti Kazakstan on kuitenkin yksi maailman korruptoituneimmista maista. (Transparency International, 2008)

2.1 Bruttokansantuote kasvanut voimakkaasti 2000-luvulla

Kazakstanin talous romahti Neuvostoliiton mukana, mutta hallituksen talousuudistukset ja yksityistämishjelma alkoivat tuottaa tulosta 1990-luvun loppupuolella. Kazakstanin talous kasvoi vuosina 2000–2007 keskimäärin 10 prosenttia vuodessa (kuvio 3). Voimakkaasta talouskasvusta huolimatta maa kohtaa yhä suuria haasteita: pienten ja keskisuurten yritysten toiminta on yhä hankalaa ja korruptio on paikallisella tasolla yleistä. Kazakstanin bruttokansantuote oli vuonna 2008 noin 132 miljardia dollaria (vrt. Suomi 274 miljardia dollaria) (IMF, 2009b).

Kuvio 3: Kazakstanin bruttokansantuote vuosina 1993–2010, käyvin hinnoin mrd. USD ja sen reaalin vuosimuutos, %

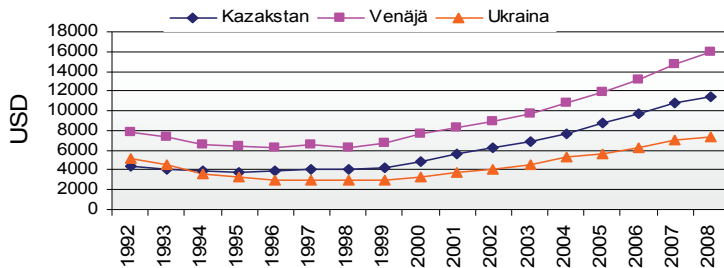


**Ennusteita*

Lähde: IMF, 2009b

Myös asukaskohtainen BKT on kasvanut nopeasti 2000-luvulla (kuvio 4). Kazakstan on selkeästi kehittyneempi maa kuin suurin osa naapureistaan. Elintasoa voidaan verrata Venäjään, Ukrainaan tai Valko-Venäjään: asukaskohtainen ostovoimakorjattu BKT on hieman Venäjää alhaisempi, mutta esimerkiksi Ukrainaa korkeampi. Kasvanut varakkuus on lähtöisin etenkin energiasektorin rajusta kasvusta, mutta myös hyvät sadot, ulkomaiset investoinnit ja taloudelliset uudistukset ovat edistäneet maan kehitystä.

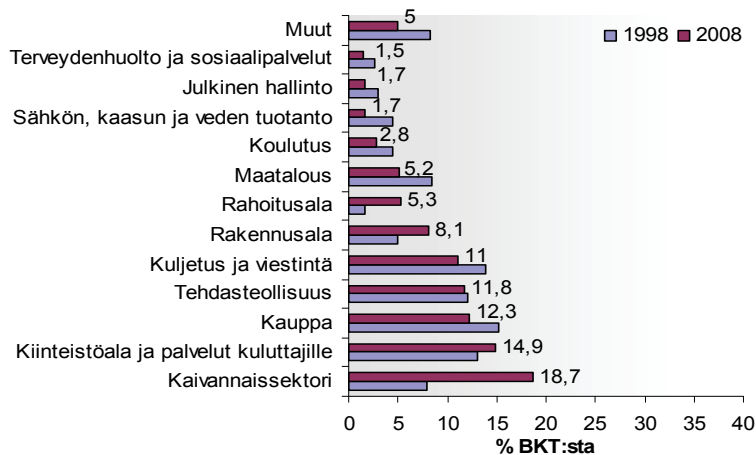
Kuvio 4: Kazakstanin, Venäjän ja Ukrainan ostovoimakorjattu BKT asukasta kohden (1992-2008), USD



Lähde: IMF, 2009b

Kaivannaissektorin osuus Kazakstanin bruttokansantuotteesta kasvoi voimakkaasti vuosina 1998–2008. Sektorin merkityksen kasvu on johtunut erityisesti öljyn maailmanmarkkinahinnan noususta. Muita merkittävästi kasvaneita aloja kuluneella vuosikymmenellä ovat olleet rahoitusala sekä kiinteistöala ja kuluttajapalvelut. Suurin muutos Kazakstanin bruttokansantuotteen rakenteessa on kuitenkin maatalouden merkityksen voimakas vähentyminen 1990-luvun alusta, jolloin se vastasi 30 prosenttia bruttokansantuotteesta. Sektoreiden suhteellisen merkityksen muutoksesta huolimatta kaikki talouden alat ovat kuitenkin kasvaneet viimeisen kymmenen vuoden aikana.

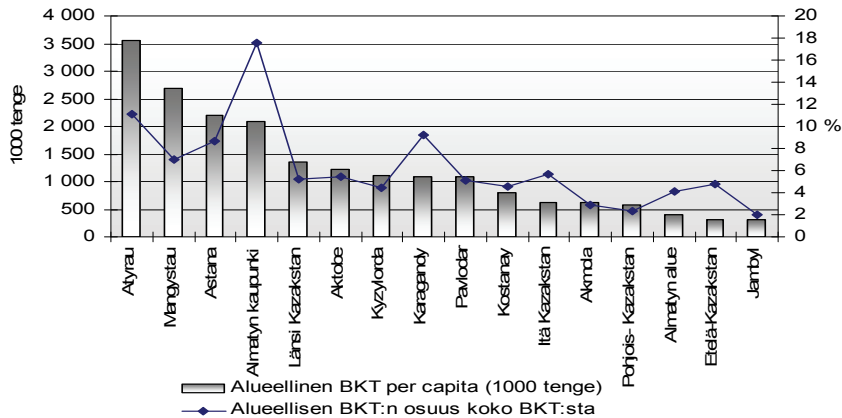
Kuvio 5: Kazakstanin talouden sektoreiden osuus BKT:sta vuosina 1998 ja 2008 (%)



Lähde: KazStat, 2009

Kazakstanin neljätoista provinssia eroavat toisistaan mitä tulee taloudelliseen kehitykseen ja talouden suuntauksiin (kuvio 6). Suurin kaupunki Almaty tuotti vuonna 2008 yksin lähes viidesosan Kazakstanin bruttokansantuotteesta. Varakkaat Atyraun ja Mangistaun alueet ovat hyötynet niissä sijaitsevasta öljystä, ja maan pääkaupunki Astana ja entinen pääkaupunki Almaty hyötyvät asemistaan maan kaupan ja elinkeinoelämän keskuksina. Rakennusala on myös kokenut buumin varsinkin näissä kahdessa kaupungissa, ja se vastasi viidesosaa Astanan alueellisesta BKT:sta vuonna 2008. Kansantalouden kannalta merkittävä Karagandyn alue tunnetaan Kazakstanin teollisuuskeskittymänä, kun taas köyhemmät alueet keskittyvät enemmän maataloustuotantoon.

Kuvio 6: Kazakstanin alueellinen BKT per capita ja eri alueiden BKT:n osuus koko Kazakstanin BKT:sta vuonna 2008

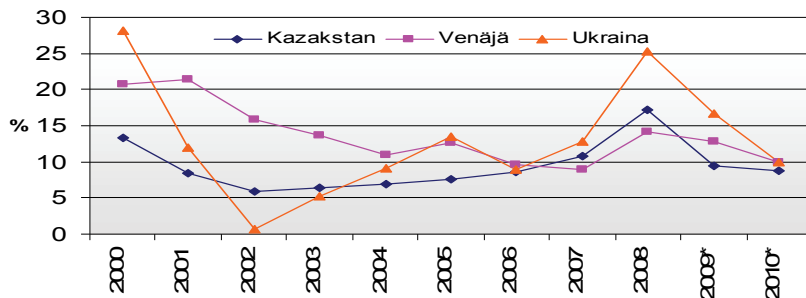


Lähde: KazStat, 2009b

2.2 Inflaatio korkea, mutta monia kehittyviä talouksia alhaisempi

Neuvostoliiton romahtamisen jälkeen Kazakstanin talous supistui rajusti. Maa kärsi tuolloin jopa yli tuhannen prosentin inflaatiosta. Tiukka finanssipolitiikka on kuitenkin pitänyt inflaation kohtuullisella 8 prosentin keskitasolla 2000-luvulla. Kazakstanin inflaatio kääntyi kasvuun vuonna 2007 öljyn ja elintarvikkeiden maailmanlaajuisen hintojennousun johdosta. Inflaatio oli vuonna 2008 äärimmäisen korkea, 17 %, ja elintarvikkeiden hinnat nousivat maassa peräti 23,4 %.

Kuvio 7: Kazakstanin, Venäjän ja Ukrainan inflaatio vuosina 2000–2010



*= ennusteita

Lähde: IMF, 2009b

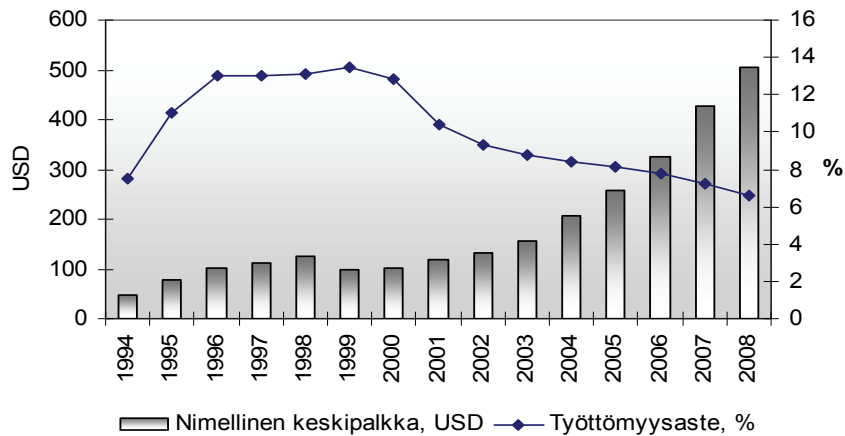
Vuoden 2008 hintapiikin jälkeen IMF odottaa inflaation laskevan noin 9,5 prosenttiin vuonna 2009. Inflaatio-odotus perustuu raaka-aineiden laskeneisiin maailmanmarkkinahintoihin sekä kysynnän hidastumiseen. Vaikka Kazakstanin inflaatio on korkea kehittyneisiin länsimaihin verrattuna, on hintojen nousu pysynyt melko maltillisena muihin siirtymätalouksiin nähden. Vuosina 2000–2006 Kazakstanin inflaatio pysyi selvästi tasaisempaan ja alhaisempaan kuin Venäjän ja Ukrainan (lukuun ottamatta Ukrainan vuoden 2002 hyvin alhaista inflaatiota).

2.3 Palkat nousseet ja työttömyys laskenut alue- ja toimialakohtaisista eroista huolimatta

Vuonna 2008 Kazakstanin keskuspankin raportoima työttömyysaste oli 6,6 prosenttia. Maan työttömyysaste on laskenut tasaisesti 2000 luvulla samaan aikaan, kun nimellinen keskipalkka on noussut. Nimelliset palkat ovat Kazakstanissa nousseet vuotta 2001 lukuun ottamatta inflaatiota nopeammin, joten myös väestön reaali-palkat ovat kasvaneet. Noin 500 dollarin nimellinen kuukausipalkka (n. 60 000 tengeä) on kuitenkin alle

kuudesosa Suomen keskipalkasta. Myös työllisten määrä on Kazakstanissa kasvanut 2000-luvulla.

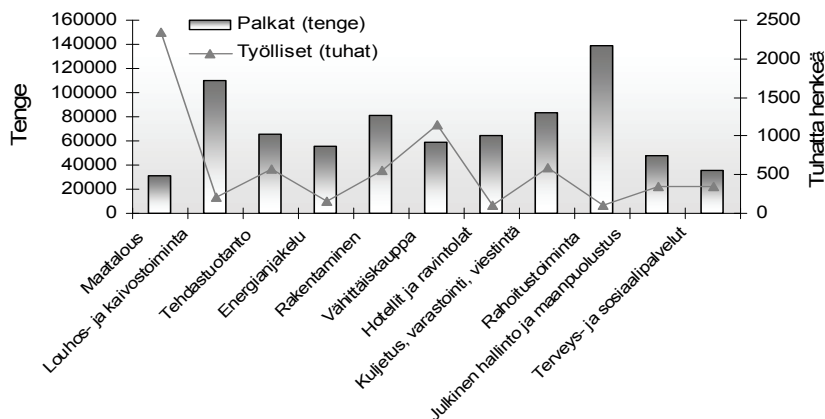
Kuvio 8: Kazakstanin nimellinen keskipalkka (USD) ja työttömyysaste (%) vuosina 1994–2008



Lähteet: IMF, 2009b; KazStat, 2009

Työllisyyden kannalta Kazakstanin merkittävin taloudenala on maatalous, joka vuonna 2008 työllisti noin 30 % työssäkäyvästä väestöstä. Vähittäiskauppa työllisti 14,6 %, koulutus 9,3 % ja tehdastuotanto 7,3 % työssäkäyvästä väestöstä. Rakentamisen rooli työllistäjänä on kasvanut ja sektorin palveluksessa oli vuonna 2008 lähes 7 % työllisistä. (KazStat, 2009)

Kuvio 9: Kuukausipalkat ja työllisyys toimialoittain vuonna 2008



Lähde: ILO, 2009; KazStat, 2009

Korkeimpia palkkoja Kazakstanissa maksettiin vuonna 2008 rahoitussektorilla, jota seurasi kaivossektori. Rahoitussektorilta löytyvät myös suurimmat palkkaerot miesten ja naisten välillä. Miesten ja naisten työllisyyden erot eivät Kazakstanissa ole erityisen suuria: vuonna 2008 miesten työttömyysaste oli 5,3 % ja naisten 7,9 % (KazStat, 2009). Tietty sektorit kuitenkin työllistävät enemmän naisia kuin miehiä. Naisia on suhteellisesti enemmän töissä heikosti palkatuilla koulutus- ja terveyspalvelusektoreilla, kun taas miehet työskentelevät useammin hyvin palkatuilla kaivos- tai kuljetussektoreilla. Heikoimmin palkattuja Kazakstanissa ovat kuitenkin maataloussektorin työntekijät.

Teollisuuden saralla korkeimpia palkkoja maksavat tupakkateollisuus sekä öljy- ja polttoaineteollisuus. Ulkomaisten yritysten suuri rooli selittää korkeita palkkoja näillä sektoreilla. Alhaisimpia palkkoja maksetaan tekstiilien ja vaatteiden tuotannossa. Nämä ovatkin tehdastuotannon naisvaltaisimpia aloja.

Palkat vaihtelevat Kazakstanissa voimakkaasti myös eri alueilla. Palkat ovat korkeimmat Atyraun ja Mangistaun alueilla, ja myös kasvukeskukset Almaty ja Astana ovat palkkatasoltaan selvästi maan keskiarvon yläpuolella. Palkkatason perusteella köyhimpiä alueita Kazakstanissa ovat puolestaan Zhambyl ja Pohjois-Kazakhstan, joiden palkkataso on alle 2/3 maan keskiarvosta.

2.4 Väestö hyötynyt elintason kasvusta

Muiden Neuvostoliittoon kuuluneiden maiden tavoin myös Kazakstanin väestö väheni Neuvostoliiton romahdusta seuranneen taantuman aikana. Väestö on kuitenkin kääntynyt hienoiseen kasvuun 2000-luvulla. Vuonna 2008 Kazakstanin väestö oli 15,6 miljoonaa henkeä ja vuoden alussa 53 % väestöstä asui kaupungeissa.

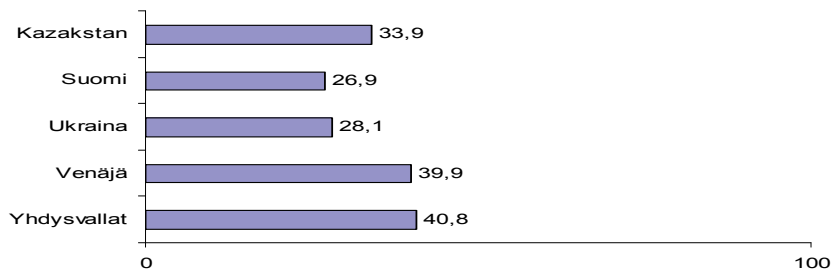
Vuonna 2008 julkiseen terveydenhuoltoon käytettiin 2,3 % BKT:sta. Terveydenhuoltoon käytettiin Kazakstanissa 262,65 dollaria asukasta kohden (ostovoimakorjattuna). Luku on selvästi alhaisempi, kuin kehittyneiden maiden yli 2000 dollarin summat, ja jopa Venäjä käyttää puolet enemmän terveydenhuoltoon per asukas. Kazakstan oli UNDP:n inhimillisen kehityksen indeksillä (Human Development Index, HDI, mukana 179 maata) mitattuna sijalla 71 vuonna 2008. Vertailun vuoksi Venäjä ja Ukraina sijoittuivat sijoille 73 ja 82. Lähes 30 % kazakstanilaisista elää yhä ilman viemäröintiä ja 14 % ilman puhdasta vettä. (UNDP, 2008)

Bruttokansantuotteesta 4 % ja hallituksen menoista 17 % suunnattiin koulutukseen vuonna 2008. Lukutaito on Kazakstanissa erittäin korkea: aikuisista 99,5 % on lukutaitoisia (UNDP, 2008). Puolustusmenoihin puolestaan käytettiin 1,1 % BKT:stä vuonna 2008.

Vuonna 2008 osuus väestöstä, jonka tulot alittivat toimeentulominimin Kazakstanissa, oli 12,1 prosenttia. Luku on parantunut selvästi viime vuosina: vuonna 2004

toimeentulominimirajan alapuolella eli 33,1 % ja vuonna 1998 peräti 39 % väestöstä (KazStat, 2009). Vaikka palkkaerot eri sektoreiden välillä ovat suuria, Kazakstanin Gini-kerroin, joka mittaa tulojen keskittymistä, ei ole erityisen suuri. Mitä korkeampi maan Gini-kerroin on, sitä voimakkaammin maan varat ovat keskittyneet rajalliselle määrälle asukkaita. Kuten kuvioista 10 nähdään, Kazakstan sijoittuu tulonjaon tasaisuudessa vertailumaiden Ukrainan ja Venäjän välimaastoon.

Kuvio 10: Gini-kerroin Kazakstanissa ja eräissä vertailumaissa

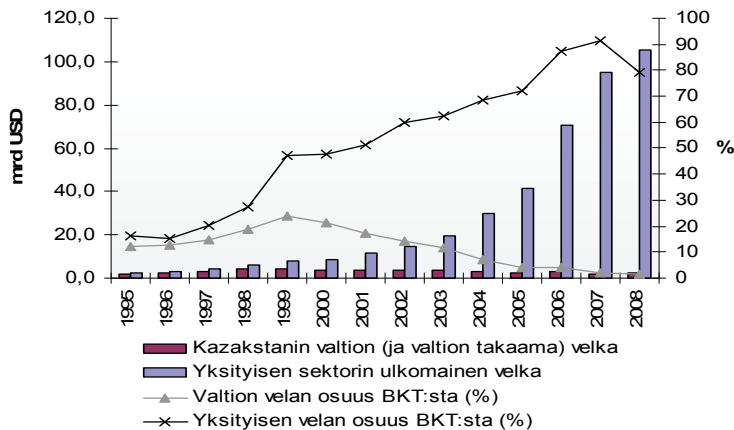


Lähde: UNDP Human Development Report, 2008

2.5 Kansallinen öljyrahasto tukee julkista taloutta, yksityinen velanotto huolenaihe

Kazakstanin valtio on onnistunut vähentämään velkojaan nousukaudella, mutta maan kokonaisulkomaanvelka on kasvanut rajusti yksityisen velanoton lisääntyttyä. Valtion velan osuus BKT:sta oli vuoden 2008 lopussa 2 % kokonaisvelasta. Yksityinen velka on puolestaan yli kaksinkertaistunut vuoden 2005 lopusta, ja oli vuoden 2008 lopussa 105,6 miljardia dollaria, eli noin 79 % BKT:stä.

Kuvio 11: Kazakstanin ulkomainen velka, mrd. USD ja % BKT:sta 1995–2008



Lähde: Kazakstanin keskuspankki, 2009

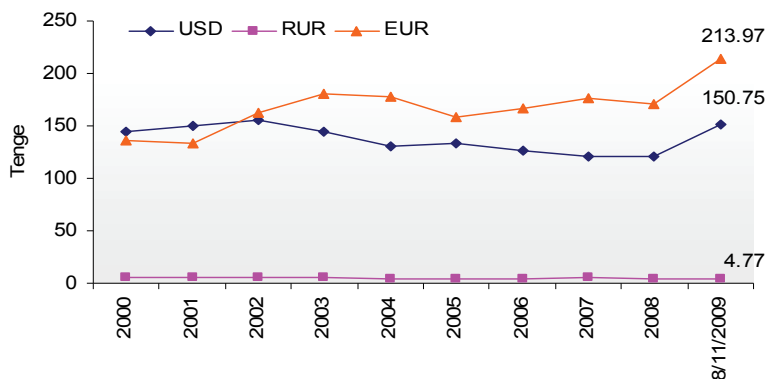
Valtio on 2000-luvulla noudattanut kohtuullisen tiukkaa finanssipolitiikkaa, ja öljyn tuodessa varoja valtiolle budjetin ali- ja ylijäämät ovat pysyneet pieninä. Vuoden 2008 lopussa alkaneen talouskriisin johdosta valtion tulot ovat pienentyneet, joten budjetin odotetaan olevan alijäämäinen vuosina 2009 ja 2010. Valtion keräämästä suuresta öljyrahastosta johtuen valtion maksukykyä huolestuttavampi ilmiö on kuitenkin yksityisen velanoton raju kasvu, joka on seurausta etenkin pankkisektorin vastaanottamasta ulkomaisesta rahoituksesta sekä geologisten tutkimusten teettämisestä ulkomaisilla yrityksillä.

Kazakstanin kansallinen öljyrahasto perustettiin vuonna 2000 tasaamaan hallituksen tuloja öljyn tuotannosta sekä säästämään osan tuloista tuleville sukupolville. Rahaston arvo on kasvanut voimakkaasti sitten perustamisen korkean öljyn hinnan mukana. Vuodesta 2001, jolloin rahastossa oli 1,24 miljardia dollaria, varat nousivat 27,5 miljardiin dollariin vuoteen 2008 mennessä. Rahaston osuus oli tuolloin noin 20 % maan BKT:sta. Öljyrahastoa alettiin kuitenkin käyttää vuoden 2008 lopulla tukemaan taloutta

kriisissä, ja varat ovat tämän johdosta vähentyneet vuoden 2009 aikana. Heinäkuussa 2009 rahaston varat olivat 22,5 miljardia dollaria. (Kazakstanin keskuspankki, 2009)

Kazakstanin valuuttakurssi pysyi kohtuullisen vakaana voimakkaan talouskasvun vuosina ja jopa hieman vahvistui dollaria ja ruplaa vastaan.

Kuvio 12: Kazakstanin valuuttakurssin kehitys suhteessa dollariin, euroon ja ruplaan vuosina 2000–2009 (11.8.2009)



Lähde: Kazakstanin keskuspankki, 2009

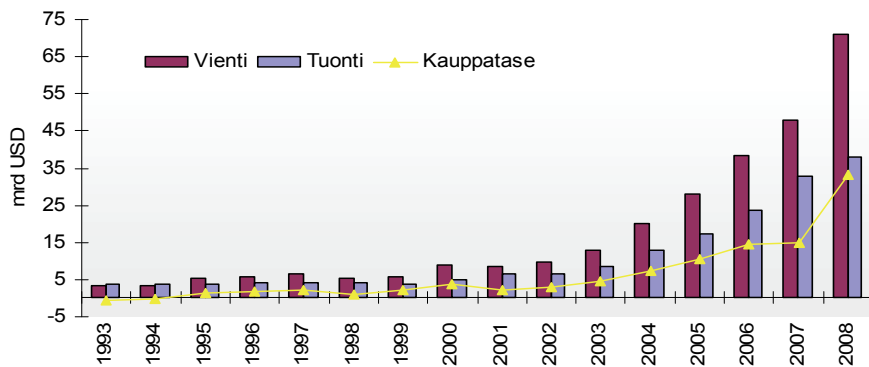
Vakaa vahvistuva kehitys kuitenkin katkesi vuoden 2009 alussa, jolloin maan keskuspankki devalvoi tengen dollaria vastaan viidenneksellä. Valuutta on tästä jatkanut vielä heikentymistään euroa vastaan.

2.6 Ulkomaankaupassa vienti etenkin öljyä, tuonti koneita ja laitteita

Sekä Kazakstanin vienti että tuonti ovat kasvaneet vauhdilla 2000-luvulla. Tavaroiden vienti ja tuonti ovat molemmat kasvaneet yli 30 prosentin vuosivauhdilla. Suurin

yksittäinen vientiartikkeli on öljy, ja sen maailmanmarkkinahinnan raju nousu on vaikuttanut myös viennin arvon kasvuun.

Kuvio 13: Kazakstanin ulkomaankauppa vuosina 1993–2008, mrd. USD



Lähteet: IMF, 2009b; KazStat, 2009

Positiivisesta kauppataaseesta huolimatta Kazakstanin vaihtotase on 2000-luvulla ollut negatiivinen. Syyt vaihtotaseen alijäämään ovat maasta virtaavat runsaat tuotannontekijäkorvaukset, jotka liittyvät maahan tehtyihin ulkomaisiin investointeihin, sekä palvelutaseen vaje, joka liittyy erityisesti ulkomaiseen konsultointiin öljyteollisuudessa. Vuonna 2008 vaihtotase oli kuitenkin positiivinen, pitkälti öljyn korkean hinnan aiheuttaman viennin arvon kasvun johdosta.

Kazakstan kuuluu usean muun entisen neuvostotasavallan tavoin Itsenäisten Valtioiden Yhteisöön (IVY). IVY-maiden merkitys Kazakstanin viennissä oli 15,6 prosenttia ja tuonnissa 46,2 prosenttia vuonna 2008. EU:n merkitys Kazakstanin vientikohteena oli 42 prosenttia maan kokonaisviennistä vuonna 2008. Tuonti EU:sta on kasvanut muuta tuontia hitaammin, ja oli 22,5 prosenttia kokonaistuonnista vuonna 2008 (26 % vuonna 2006). Suhteellisesti eniten vientiään Kazakstaniin ovat kasvattaneet Aasian maat, etenkin Kiina, ja IVY-maista Ukraina.

Taulukko 2: Kazakstanin viennin ja tuonnin alueellinen jakautuminen vuonna 2008

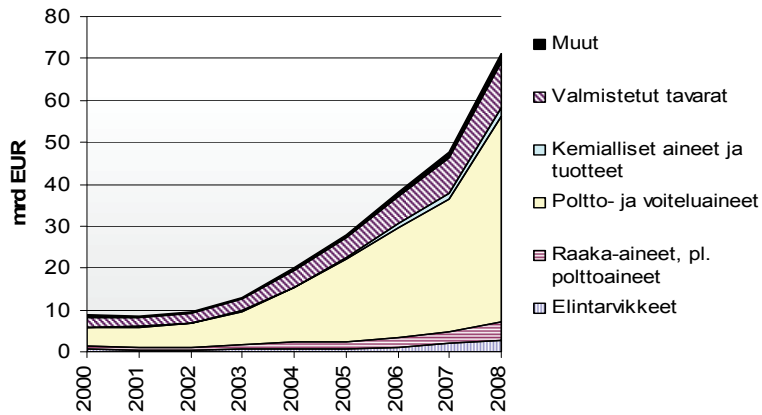
Tärkeimmät vientimaat		Tärkeimmät tuontimaat	
Italia	16,7 %	Venäjä	36,3 %
Sveitsi	15,8 %	Kiina	12,0 %
Kiina	10,8 %	Yhdysvallat	7,2 %
Venäjä	8,8 %	Saksa	6,8 %
Ranska	7,6 %	Ukraina	5,6 %
Hollanti	6,5 %	Italia	3,3 %
Muut	33,8 %	Muut	44,1 %

Lähde: KazStat, 2009

Kazakstanin tärkeimmät vientimaat ovat Italia ja Sveitsi, mutta maa vie paljon myös Venäjälle ja Kiinaan. Tuontimaista Venäjä on ehdottomasti tärkein: lähes 40 % Kazakstanin tuonnista tulee Venäjältä. Kiina on kuitenkin kasvattanut osuuttaan Kazakstanin tuonnista viime vuosina. IVY- maista Kazakstan käy Venäjän lisäksi jonkin verran kauppaa Ukrainan ja Kirgisian kanssa.

Kazakstanin vienti on yhä varsin keskittynyttä (kuvio 14). Vuonna 2008 poltto- ja voiteluaineet kattoivat noin 68 % viennin kokonaisarvosta. Tehdasvalmisteet vastasivat 16 % tuotteiden viennistä ja korkean teknologian tuotteet 2,3 % tehdasvalmisteiden viennistä (UNDP, 2009). Maa on pyrkinyt monipuolistamaan talousrakennettaan, mutta öljyn korkea maailmanmarkkinahinta ylläpitää sektorin tärkeyttä maan taloudelle. Öljytuotteiden lisäksi maan päävientituotteita ovat rautamalmi, rauta ja teräs sekä muut metallit. Yhteensä nämä vastasivat noin 20 % Kazakstanin viennistä vuonna 2008. Elintarvikkeiden saralla maa vie lähinnä viljakasveja (Comtrade, 2009).

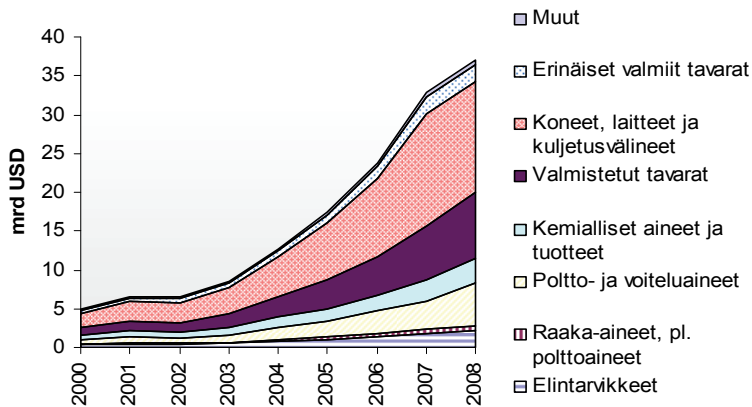
Kuvio 14: Kazakstanin tärkeimmät vientituotteet vuosina 2000–2008 (mrd. USD)



Lähde: Comtrade, 2009

Kazakstaniin tuodaan lähinnä koneita, laitteita ja kuljetusvälineitä sekä valmistettuja tavaroita. Valmistetuista tavaroista rauta ja teräs ovat myös tuontipuolella tärkein tuoteryhmä, ja niiden osuus oli vuonna 2008 lähes 50 prosenttia tuoduista valmistavaroista. Lääkkeet vastasivat 22 % vuonna 2008 tuoduista kemiallisista tuotteista. Elintarvikkeista maitotuotteet ja kahvi ovat suurimpia tuontituotteita. Kazakstan tuo myös öljytuotteita muista IVY-maista.

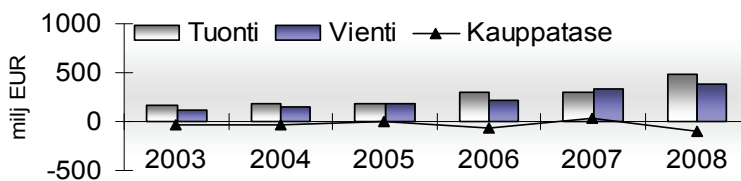
Kuvio 15: Kazakstanin tärkeimmät tuontituotteet vuosina 2000–2008 (mrd. USD)



Lähde: Comtrade, 2009

Suomen ja Kazakstanin välinen kauppa on kasvanut voimakkaasti viime vuosina. Kazakstan on IVY-maista Suomelle toiseksi tärkein tuontimaa ja kolmanneksi tärkein vientimaa. Suomen 2000-luvulla negatiivinen kauppataase Kazakstanin kanssa kääntyi positiiviseksi vuonna 2007 johtuen koneiden ja laitteiden viennin kasvusta, mutta muuttui taas negatiiviseksi vuonna 2008 öljyn tuontihinnan rajun kasvun johdosta.

Kuvio 16: Suomen kauppa Kazakstanin kanssa vuosina 2003–2007 (milj. EUR)

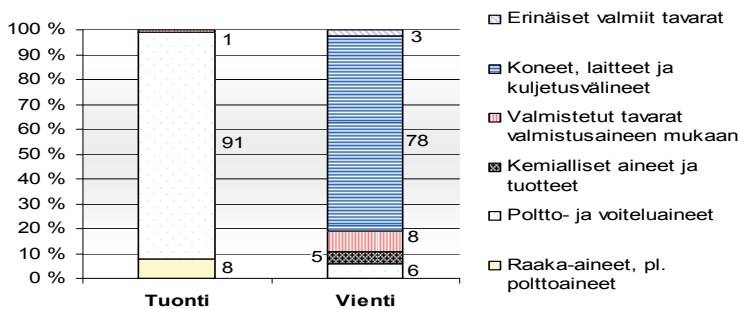


Lähde: Tulli, 2009

Suomi vie Kazakstaniin erityisesti koneita, laitteita ja kuljetusvälineitä, jotka kattavat yhteensä 78 % Suomen Kazakstanin viennistä. Nämä puolestaan koostuvat lähinnä eri

toimialojen erikoiskoneista sekä puhelimista. Valmistetuista tavaroista Suomi vie lähinnä paperi- ja pahvituotteita. Muutaman suomalaisen tuotteen vienti kasvoi rajusti vuonna 2007, mutta väheni lähes yhtä rajusti vuonna 2008. Tällaisia tuotteita olivat toimistokoneet ja yleiskäyttöiset teollisuuskoneet. Vuonna 2008 arvoltaan kasvaneita vientiartikkeleita ovat puolestaan lääkkeet, erikoiskoneet ja puhelimet.

Kuvio 17: Suomen tärkeimmät tuontituotteet Kazakstanista ja vientituotteet Kazakstaniin vuonna 2008 (% kokonaistuonnista ja viennistä)



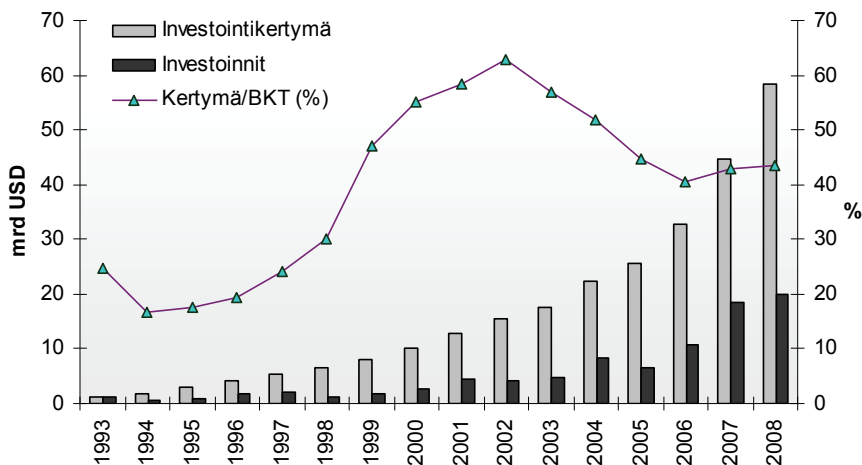
Lähde: Tulli, 2009

Tuontituotteista öljy on ehdottomasti arvoltaan suurin, ja vastasi 91 prosentista kaikesta tuonnista Suomen ja Kazakstanin välisessä kaupassa vuonna 2008. Öljyn tuonnin arvo myös kasvoi vuonna 2008 yli 50 prosenttia edellisvuodesta raaka-aineen kasvaneen hinnan johdosta. Vuonna 2008 öljyä tuotiin Kazakstanista Suomeen lähes puolen miljardin euron edestä. Raaka-aineiden tuonnin arvo puolestaan yli kaksinkertaistui vuonna 2008 johtuen lähinnä malmin ja metalliromun hintojen noususta. Tätä toiseksi suurinta tuontituotetta kuitenkin tuotiin Suomeen vain 30 miljoonalla eurolla, eli sen merkitys on varsin pieni öljytuotteisiin verrattuna.

2.7 Suorat ulkomaiset investoinnit lähinnä öljysektorille

Kazakstan on itsenäistymisensä jälkeen houkutellut myös ulkomaisia investointeja etenkin laajojen öljyvarojensa johdosta. Vuoden 2007 lopussa Kazakstanin investointikertymä oli Venäjän jälkeen IVY-maiden toiseksi suurin ja se houkutteli myös toiseksi eniten ulkomaisia investointeja kyseisenä vuonna. Suorien ulkomaisten investointien varanto oli vuoden 2007 lopussa noin 41 prosenttia maan BKT:sta (vrt Venäjällä 25 % maan BKT:sta.) (UNCTAD, 2009)

Kuvio 18: Suorat ulkomaiset investoinnit Kazakstaniin, investointikertymä, sekä investointien osuus BKT:stä 1993–2008 (mrd. USD)

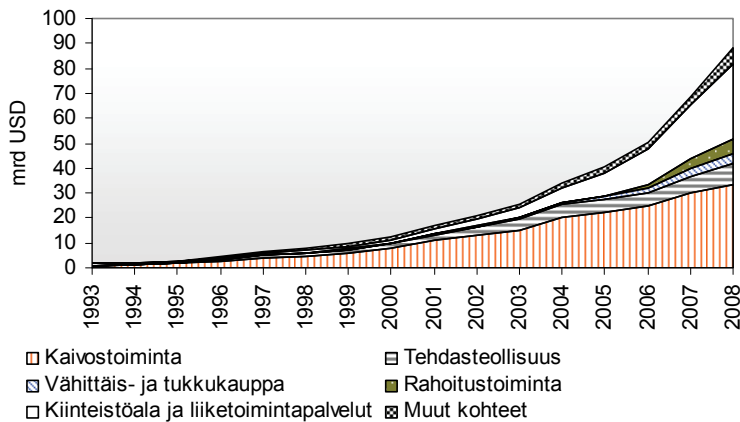


Lähteet: UNCTAD, 2009; Kazakstanin keskuspankki, 2009

Vuoden 2008 loppuun mennessä Kazakstanin investointikertymä oli 58 miljardia dollaria (44 % BKT:sta) ja maahan tehtiin kyseisenä vuonna 19,8 miljardin dollarin edestä investointeja. Ulkomaiset investoinnit Kazakstaniin ovat keskittyneet lähinnä maan öljyteollisuuteen, mutta maan hallitus pyrkii nykyisellä politiikallaan houkuttelemaan

investointeja myös muille aloille. Vuonna 2008 maahan tehdyistä suorista investoinneista 51 prosenttia suunnattiin joko öljyn poraukseen ja louhintaan tai geologisiin tutkimuksiin.

Kuvio 19: Suorat ulkomaiset investoinnit kumulatiivisesti Kazakstanin talouden eri sektoreille 1993–2008 (mrd. USD)

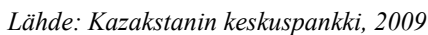


Lähde: Kazakstanin keskuspankki, 2009

Geologiset tutkimukset vastaavat valtaosasta Kazakstaniin tehdyistä investoinneista kiinteistöalalle ja liiketoimintapalveluihin. Metalliteollisuus puolestaan vastaanotti 68 prosenttia kaikista investoinneista tehdasteollisuuteen vuonna 2008. Muut talouden sektorit ovat keränneet Kazakstanissa huomattavasti pienemmän osuuden ulkomaisista investoinneista. Vuonna 2008 rakennuslalle kuitenkin investoitiin 448 miljoonaa dollaria ja telekommunikaatioon 132 miljoonaa dollaria. (Kazakstanin keskuspankki, 2009)

Investointien alkuperämaiden suhteen Kazakstaniin suuntautuneet ulkomaiset investoinnit ovat jakautuneet tasaisemmin kuin taloudenaloittain tarkasteltuna. Kumulatiivisesti vuosien 1998 ja 2008 välillä suurin investoija maahan on ollut Yhdysvallat, joka on vastannut noin 17 prosentista kaikista Kazakstaniin suunnatuista

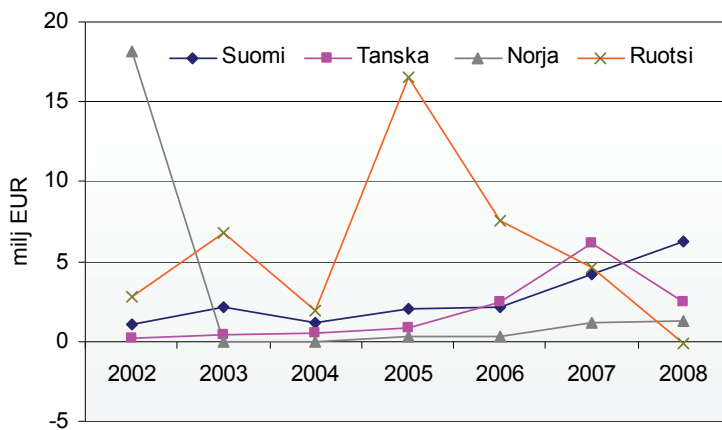
**Kuvio 20: Suorat ulkomaiset investoinnit kumulatiivisesti alkuperämaiden mukaan
1993–2008 (mrd. USD)**



Vuonna 2003 astui voimaan Kazakstanin uusi investointilaki, joka suojaa ulkomaisten investojien etuja maassa. Oikeuksien turvaamisen lisäksi uusi laki pyrkii luomaan houkuttelevan investointiympäristön ja sisältää useita vero- ja tullihelpotuksia erityisalueille tehdyille ulkomaisille sijoituksille.

Suomalaisyritykset ovat investoineet Kazakstaniin suunnilleen saman verran kuin muutkin Pohjoismaat. Investoinnit Kazakstaniin vastasivat vuonna 2008 kuitenkin vain noin puolta promillea Suomen kaikista suorista investoinneista ulkomaille. Tätä voi verrata Venäjään, jonka osuus oli viisi prosenttia Suomen suorista investoinneista vuonna 2008 (Suomen Pankki, 2009).

Kuvio 21: Suomen, Tanskan, Norjan ja Ruotsin suorat investoinnit Kazakstaniin 2001–2008 (milj. EUR)



Lähde: Kazakstanin keskuspankki, 2009

Suurin yksittäinen investointihanke Suomesta Kazakstaniin on Nokian Renkaiden suunniteltu tuotantolaitos pääkaupunki Astanaan. Hanketta on kuitenkin päätetty lykätä maailmantalouden kriisin ja kiristyneen rahatilanteen vuoksi aloitettavaksi aikaisintaan vuoden 2010 lopussa. Suomalaisyritykset eivät ole juuri investoineet tuotantolaitoksiin Kazakstanissa, vaan toimivat maassa lähinnä myyntiedustustojen kautta.

2.8 Talouden näkymät yhä positiiviset haasteista huolimatta

Vuoden 2008 syksyllä levinnyt kansainvälinen finanssikriisi vaikutti Kazakstaniin samankaltaisesti kuin muihinkin kehittyviin talouksiin: pankkirahoituksen saatavuus kuihtui kokoon ja kiinteistöjen hinnat romahtivat. Vielä syksyllä 2008 korkea öljyn hinta kuitenkin suojasi Kazakstania kriisin koko painolta.

Öljyn hinnan pudottua loppusyksystä 2008 myös Kazakstanin reaalitalous alkoi kärsiä. Keskuspankki reagoi talouden heikkenemiseen ja mahdollisiin spekulatiivisiin hyökkäyksiin maan valuuttaa vastaan devalvoimalla helmikuussa tengen Yhdysvaltojen dollaria vastaan noin 20 %. Öljyn hinnan nousu loppukeväästä 2009 on parantanut Kazakstanin yleistä taloudellista tilannetta ja myös vähentänyt valtiontalouden riskejä öljytulojen paikatessa tulevien vuosien budjettialijäämiä. Pahimmassa tilanteessa vielä kesällä 2009 oli pankkisektori, jossa järjestämättömien lainojen osuus lainakannasta kasvoi 30 prosenttiin heinäkuussa (AFN, 2009).

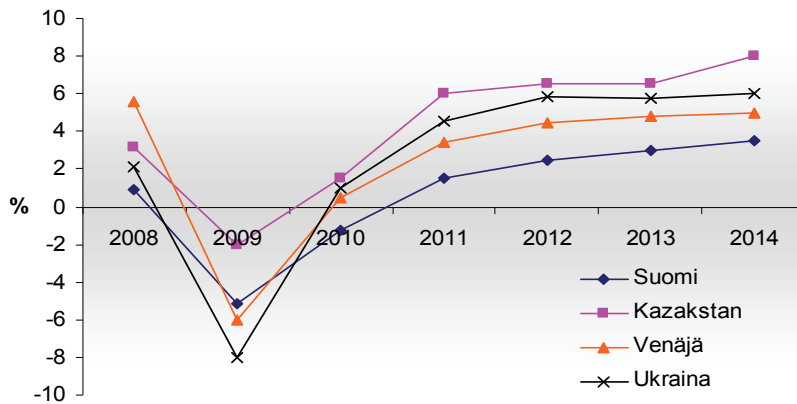
Kazakstanin hallitus on reagoinut kriisiin 10 miljardin dollarin kriisipaketilla, jolla on lisätty lainanantoa kiinteistömarkkinoille ja pienyrityksille sekä aloitettu useita teollisuuteen ja infrastruktuuriin liittyviä projekteja (IMF, 2009a). Kazakstanin teollisuustuotanto, joka laski alkuvuodesta voimakkaasti, kääntyi kasvuun jo kesäkuussa. Kiinteistömarkkinat ja kulutuskysyntä ovat kuitenkin yhä alamaissa, joten talouden mahdollinen käänös parempaan on seurausta valtion toimista ja keväällä nousseista raaka-aineiden hinnoista. Työttömyys ei toistaiseksi ole juuri noussut.

Kazakstanin kauppa Suomen kanssa väheni selvästi tammi-toukokuussa 2009. Suomen viennin arvo Kazakstaniin väheni 20 prosenttia ja tuonti Kazakstanista 53 prosenttia. Suomen vientituotteista koneiden, laitteiden ja kuljetusvälineiden viennin arvo laski 17 prosenttia verrattuna samaan ajanjaksoon edellisvuonna. Valmistettujen tavaroiden vienti

puolestaan laski 54 prosenttia. Tuonnin arvossa näkyi maailmanmarkkina hintojen lasku. Arvomääräisesti esimerkiksi polttoaineiden tuonti laski 53 prosenttia ja raaka-aineiden tuonti peräti 91 prosenttia verrattuna samaan ajanjaksoon edellisvuonna. Kun ulkomaiset investoinnit Kazakstaniin laskivat yhteensä vuoden ensimmäisellä neljänneksellä 24 prosenttia, laskivat Suomen investoinnit samalla ajanjaksolla peräti 94 prosenttia. Pienten investointimäärien johdosta kyseinen lasku kuitenkin merkitsee vain miljoonan dollarin pientymistä investointimäärässä Suomesta. (Tulli, 2009; Kazakstanin keskuspankki, 2009)

Tässä talouskriisin vaiheessa Kazakstanin päähuolenaihe on sen pankkisektorin kestävyys. Sektoria painavat nousukaudella hankittu raskas lainataakka sekä kasvavat järjestämättömät lainat yrityksille ja kotitalouksille. Kazakstanin tulevaisuudennäkymät ovat kuitenkin Kansainvälisen valuuttarahaston (IMF) mukaan kohtuulliset. Bruttokansantuotteen odotetaan kutistuvan kaksi prosenttia vuonna 2009, mutta nousevan jo kahden prosentin kasvuun vuonna 2010 (IMF, 2009b). Maan valuutan, tengen, arvon nähdään korjautuneen keskuspankin devalvaatiolla, eikä uutta devalvaatiota odoteta lähiaikoina. Keskuspankki joutuu nyt tasapainoilemaan rahoituslaitosten tukemisen ja inflaation kasvun välillä, mutta myös inflaation odotetaan pysyvän lähivuosina aiempaa matalampana.

Kuvio 22: Kazakstanin BKT:n odotettu kasvu verrattuna Suomeen, Venäjään ja Ukrainaan, 2008–2014 (%)



Lähde: IMF, 2009b

Yhteenvedona voidaan todeta Kazakstanin talouden tulevaisuuden näyttävän yhä melko positiiviselta. Pidemmällä tähtäimellä maan haasteena on talouden monipuolistaminen öljysektorin ulkopuolelle. Tuotannon pullonkaulat, heikko infrastruktuuri ja koulutetun työvoiman rajattu tarjonta tulevat olemaan haasteita keskipitkällä ja pitkällä tähtäimellä (World Bank, 2009b). Myös öljyntuotanto tarvitsee lisäinvestointeja jalostuksen lisäämiseen, mutta sektorille virtaavat ulkomaiset investoinnit todennäköisesti varmistavat rahoituksen saatavuuden.

3 Virallinen toimintaympäristö Kazakstanissa

Tässä luvussa käsitellään Kazakstanin virallista toimintaympäristöä, joka käsittää maan poliittisen ja taloudellisen tilanteen sekä yritystoimintaa säätelevät instituutiot, kuten lainsäädännön, viranomaiskäytännöt ja rahoitussektorin. Kuten muissakin entisissä neuvostotasavalloissa, markkinatalouden instituutioiden rakentaminen aloitettiin Kazakstanissa jokseenkin nollasta. Verrattuna esimerkiksi Baltian maihin, jotka olivat olleet itsenäisiä ennen niiden liittämistä Neuvostoliittoon, Kazakstan oli eri tilanteessa itsenäistyessään Neuvostoliitosta vuonna 1991. Sillä ei ollut esikuvanaan mitään historiallista Kazakstanin valtiota, vaan tämä oli ensimmäinen kerta, kun kazakeilla oli oma valtionsa. Lisäksi Kazakstan oli ollut ainoa neuvostotasavalta, jossa nimikkokansallisuus ei muodostanut väestön enemmistöä. Kazakit olivat kuitenkin nousseet 1980-luvulla venäläisten ohi suurimmaksi kansallisuudeksi. Talous oli teollistunut, mutta tuotantorakenne oli varsin kehittymätön. Kazakstanin tehtävänä oli ollut tuottaa raaka-aineita ja puolivalmisteita muualle Neuvostoliittoon jalostettavaksi. Vaikka öljy- ja kaasuvarat olivat tunnettuja jo neuvostoaikaan, ei niidenkään hyödyntämiseen ollut panostettu yhtä paljon kuin Venäjällä. Maatalous muodosti 28,5 prosenttia taloudesta vuonna 1991. (Nazarbajev, 2009; CIA World Factbook, 2009) Alkuvuosien taloudellisen romahduksen ja yhteiskunnallisen sekasorron jälkeen voidaan Kazakstanin lähihistoriaa pitää varsin menestyksellisenä monellakin tapaa.

3.1 Poliittinen tilanne: Vakaas avainsanana

Kazakstanin itsenäisyyden ajan maan sisäpoliittista kehitystä on leimannut yhtäältä demokratian ja ihmisoikeuksien heikko tila, toisaalta talouden ja hyvinvoinnin vakuuttava kasvu. Maan ulkopoliittikka on onnistunut pyrkimyksessään hyvien suhteiden ylläpitämiseen kaikkiin suuntiin ja maa on ottanut aktiivisen roolin monilla kansainvälisillä foorumeilla.

Länsimaiset arvot eivät ole juurtuneet poliittiseen kulttuuriin

Muodollisesti Kazakstan on demokraattinen tasavalta. Neuvostoaajoista asti maata on johtanut presidentti Nursultan Nazarbajev, joka on asteittain lisännyt valtaansa ja hallitsee tällä hetkellä maataan yksinvaltiaana. Vuonna 2005 hänet valittiin uudelleen presidentiksi kansanäänestyksessä, joka ei monien järjestöjen ja vaalitarkkailijoiden mukaan täyttänyt alkuunkaan kansainvälisiä kriteerejä (OSCE, 2006). Parlamentin kokoonpanokin heijastelee presidentin tiukkaa otetta vallasta. Vain presidentin puolue pääsi vuoden 2007 parlamenttivaaleissa yli 7 prosentin äänikynnyksen ja vei siten kaikki kansanedustajapaikat. Taustaltaan suurin osa kansanedustajista tulee valtion- tai paikallishallinnosta. Liikemiesten ja erilaisten talousryhmittymien edustus on puolestaan heikentynyt viime aikoina. (Ashimbaev, 2007)

Kazakstanin sananvapaus- ja ihmisoikeustilanne ovat heikkoja. Toisaalta maassa on tehty laajoja ja usein myös onnistuneita markkinataloutta ja yrittäjyyttä tukeneita uudistuksia, jotka osaltaan ovat auttaneet Kazakstania kehittymään alueensa taloudellisesti menestyneimmäksi maaksi ja monella tapaa Keski-Aasian talouden keskuksiksi. (Wolowska, 2004) Talouskasvun moottorina on kuitenkin toiminut öljystä saadut tulot. Kasvusta huolimatta maassa esiintyy huomattavaa köyhyyttä varsinkin maaseudulla.

Kazakstan on säästynyt monilta Keski-Aasian ja Kaspianmeren alueen maissa yleisiltä ongelmilta. Etnisten ristiriitojen, separatismin, radikaalin islamismin ja rajaristiriitojen puuttuminen on edistänyt maan hyvinvoinnin kehittymistä. Tämä kehitys on ollut osaltaan vaientamassa kansainvälistä kritiikkiä maan demokratia-, sananvapaus- ja ihmisoikeustilanteesta. Toisaalta Kazakstan on myös tehnyt länsivaltoja miellyttäviä uudistuksia, kuten heti itsenäistymisen jälkeen tapahtunut ydinaseista ja myöhemmin kuolemanrangaistuksesta luopuminen. Lisäksi se on sallinut länsimaisten yhtiöiden investoida lähes esteettä valtavien raaka-ainevarantojensa hyödyntämiseen. (Wolowska, 2004; Markkanen, 2006)

Kazakstania voi luonnehtia tietynlaiseksi klaani- tai heimoyhteiskunnaksi. Tällaisissa oloissa hallitseva klaani miehittää omilla miehillään sekä politiikan että talouden johtopaikat. Tämä johtaa yleensä suuriin muutoksiin silloin, kun valta siirtyy toiselle klaanille tai ryhmittymälle klaanin sisällä. Tällä hetkellä tilanne Kazakstanissa on vakaa, mutta vallan vaihtuessa syystä tai toisesta voi taloudessakin tapahtua uudelleenjakoa ja muuta liiketoimintaa hankaloittavaa myllerrystä.

Sisäpoliittisesti rauhalliselta itsenäisyyden ajalta puuttuvat täysin esimerkiksi Venäjän ja Ukrainan lähihistorialle tyypilliset dramaattiset käännteet. Ehkä merkittävin poliittinen päätös oli pääkaupungin siirtäminen Almatysta Astanaan vuonna 1997. Yhtenä motiivina oli venäläisenemmistöisten pohjoisosien parempi integroiminen muuhun maahan. Muita syitä olivat Almatyn sijaitseminen maanjäristysvyöhykkeellä ja lisärakentamisen kannalta haasteellisessa paikassa vuoristossa. Lisäksi nykyinen sijainti on paljon keskeisempi verrattuna maan kaakkoiskulmassa Kiinan ja Kirgisian rajan läheisyydessä sijaitsevaan Almatyyn. Toisaalta siirto aiheutti vastustusta, sillä Almaty sijaitsee kauniissa vuoristomaisemissa ja ilmasto on siellä miellyttävämpi kuin aavikon keskellä sijaitsevassa Astanassa. Almaty onkin säilyttänyt asemansa esimerkiksi finanssialan ja kulttuurin keskuksena ja maan suurimpana kaupunkina.

Ulkopolitiikka: suhteet kunnossa joka suuntaan

Kazakstanin ulkopolitiikkaa voidaan pitää diplomaattisesti onnistuneena, sillä maalla on hyvät suhteet kaikkiin lähinaapureihinsa sekä muuallekin maailmaan mukaan lukien EU ja Yhdysvallat. Heti itsenäistymisen jälkeen maa selvitti kaikki rajaerimielisyydet ja on myös solminut aktiivisesti erilaisia ulkosuhteita parantavia ja selkeyttäviä sopimuksia. Kazakstan on aktiivinen muun muassa IVY¹:ssä ja Shanghain yhteistyöjärjestössä². Myös

¹ Itsenäisten valtioiden yhteisö on useimpien entisen Neuvostoliiton neuvostotasavaltojen muodostama yhteisö. Jäseniä ovat Azerbaidžan, Armenia, Valko-Venäjä, Kazakstan, Kirgisia, Moldova, Venäjä, Tadžikistan ja Uzbekistan

Suomen ja Kazakstanin suhteet ovat koko ajan tiivistyneet. Tästä kertovat presidentti Nazarbaevin Suomen vierailu maaliskuussa 2009, päätös Suomen suurlähetystön avaamisesta Astanassa syksyllä 2009 sekä solmittujen maidenvälisten sopimusten suuri määrä. (Wolowska, 2004; Kauppapolitiikka, 2009)

Venäjä on säilyttänyt asemansa keskeisenä kumppanina koko Neuvostoliiton jälkeisen ajan. Kazakstan kuuluu niihin harvoihin entisiin neuvostotasavaltoihin, joilla ei ole ollut mainittavampia konflikteja Venäjän kanssa. Venäjä on myös tärkein kauppakumppani ja sen satamat, öljyputket ja rautatiekapasiteetti ovat tärkeitä Kazakstanin vientituotteiden reittejä maailmanmarkkinoille. Kulttuurisesti Kazakstanissa on säilynyt neuvostoajoilta periytyvä venäläisvaikutus, varsinkin kun varsinaista kazakkien kulttuuria ei ole päässyt syntymään väestön suhteellisesta pienuudesta ja valtion nuoruudesta johtuen. Kazakstan on kuitenkin pyrkinyt onnistuneesti estämään asioihinsa puuttumisen ja rajoittamaan Venäjän vaikutuksen kasvamista liian suureksi. (Wolowska, 2004)

3.2 Talousuudistukset

Poliittisen järjestelmän uudistamisen lisäksi jälkisosialistisen muutoksen toinen kulmakivi on markkinatalouden instituutioiden perustaminen. Yritystoiminnan kannalta keskeisiä ovat valtionomaisuuden yksityistäminen, omistusoikeuksia ja yritystoimintaa säätelevän lainsäädännön kehittäminen, rahoitusmarkkinoiden rakentaminen ja markkinataloutta tukevien viranomaiskäytäntöjen luominen.

² Shanghai yhteistyöjärjestö on vuonna 2001 perustettu kansainvälinen järjestö, johon kuuluvat Kazakstan, Kirgisia, Venäjä, Kiinan kansantasavalta, Tadžikistan ja Uzbekistan. Järjestön pääasialliset tavoitteet ovat terrorismin, separatismin ja ekstreemismen vastustaminen.

Yksityistäminen edennyt vauhdilla

Kazakstan julkaisi entisistä neuvostotasavalloista ensimmäisenä yksityisohjelmansa kesällä 1991. Tällöin myös aloitettiin pienyritysten yksityistäminen. Ensimmäisessä vaiheessa yritysten omistus siirrettiin työntekijöille ja muille yritystä lähellä oleville henkilöille edullisin ehdoin. Pienyritysten yksityistämisen myöhemmässä vaiheessa omistus vaihtui kansalaisille jaettuun yksityistämiskuponkeja tai käteistä rahaa vastaan. (OECD, 1998; Nazarbajev, 2009)

Suuryrityksiä alettiin yksityistää vuonna 1994. Yksityistämismetodeja oli käytössä useita riippuen toimialasta ja ajankohdasta, mutta suuryritysten omistus vaihtui useimmissa tapauksissa huutokauppojen tai tarjouskilpailuiden perusteella. Joissain tapauksissa uudet omistajat velvoitettiin lisäinvestointeihin. Yksityistämisen alkaessa valtion rahoitustilanne oli surkea ja se tarvitsi kipeästi rahaa. Kun Kazakstanissa ei siihen aikaan ollut pääomia myöskään yksityissektorilla, valtio suhtautui suopeasti myös ulkomaalaisiin investoijiin. Lisäksi ulkomaisilla investoijilla oli osaamista, jota tarvittiin tuotannon pyörittämiseen. Tästä johtuen ulkomaalaisomistuksen osuus on suuri tänä päivänäkin tärkeimmillä vientisektoreilla. Euroopan jälleenrakennus- ja kehityspankki EBRD:n mukaan Kazakstanin yksityistämismetodi on edennyt Kazakstanissa käytännössä samassa laajuudessa kuin Venäjällä ja Ukrainassa. Naapurineuvostotasavalloista Kirgisiassa on yksityistäminen edennyt pidemmälle, kun taas Uzbekistan ja Turkmenistan ovat perässä (EBRD, 2009). Tällä hetkellä valtaosa pienyrityksistä ja noin puolet suuryrityksistä on yksityistetty. (Spiridovich, 2009; Nazarbajev, 2009)

Valtio aikoo kuitenkin säilyttää omistuksensa strategisesti tärkeissä yrityksissä, kuten rautatielaitoksessa, lentoliikenteessä, sähkön valtakunnallisessa jakelussa ja uraanin tuotannossa (Spiridovich, 2009). Luonnonvarojen hyödyntäminen on nojautunut yleensä tuotannonjakosopimukseen kazakstanilaisten ja ulkomaalaisten kesken. Käytäntö on ollut edullinen ulkomaalaisille muun muassa verohelpotusten takia, mutta nyt sitä ollaan

lopettamassa. Yleisestikin paikallisten yritysten painoarvo tulee luultavasti lisääntymään ulkomaalaisten kustannuksella ainakin raaka-ainesektorilla.

Hyvä esimerkki suuren kansainvälisen investointihankkeen kehityksestä on Kashaganin öljy- ja kaasukenttä Kaspianmerellä. Vuonna 1997 seitsemän kansainvälistä yritystä perusti konsortion suorittamaan merenpohjan tutkimuksia tarkoituksenaan luonnonrikkauksien löytäminen ja hyödyntäminen. Vuonna 2000 tehtiinkin monien arvioiden mukaan maailman suurin öljylöytö kolmeenkymmeneen vuoteen. Tämän jälkeen projekti on kärsinyt alueen erittäin hankalista luonnonolosuhteista ja enenevissä määrin myös kitkasta ulkomaisten osakkaiden ja Kazakstanin hallituksen välillä. Konsortion kokoonpano on muuttunut useaan otteeseen jäsenten hylätessä yhteistyön ja toisten tullessa mukaan. Viime aikoina on ollut nähtävissä halua lisätä paikallisten yritysten vaikutusta myös tässä hankkeessa. Kashaganin pääoperaattori, italialainen ENI, painostettiin esimerkiksi korjaamaan kenttien hyödyntämistä koskevaa sopimustaan valtiollisen KazMunayGasin hyväksi muun muassa ympäristö- ja sopimusrikkomuksiin sekä taitamattomaan johtamiseen vedoten. (EBRD, 2009; Chazan, 2007).

Lainsäädäntö kehittyy, mutta toimeenpano ontuu

Kazakstanin lainsäädäntö luo periaatteessa hyvät puitteet liiketoiminnalle maassa. Ongelmana Kazakstanissa, kuten myös monessa muussa siirtymätalousmaassa, ovat kuitenkin heikkoudet lakien täytäntöönpanossa (ks. esim. Karhunen, Lesyk ja Ovaska, 2007; Karhunen, Kosonen, Logrén ja Ovaska, 2008). Hyvätkään lait eivät takaa toimivaa oikeuskäytäntöä, jos lakien toimeenpano on sattumanvaraista ja tehotonta eivätkä oikeusistuimet ole täysin riippumattomia.

EBRD:n mukaan Kazakstanin oikeusjärjestelmän kehitys ei ole vastannut maan taloudellista kehitystä ja tämä uhkaa myös liike-elämän tulevaisuutta jatkossa. Esimerkiksi sopimusrikkomuksiin puuttuminen, ja näin ollen koko sopimuskäytäntö, ovat vaakalaudalla, jos oikeusjärjestelmän toimivuuteen ei luoteta (EBRD, 2006). Lakien

tulkinta paikallistasolla voi erota suurestikin keskustason tulkinnoista ja kommunikointi eri viranomaisten välillä on vajavaista (U.S. Commercial Service, 2009).

Kazakstanissa ollaan tietoisia näistä ongelmista, kuten myös oikeuslaitoksen ongelmien aiheuttamista haitoista talouskehitykselle. Lainsäädäntötyössä on kuultu aktiivisesti Ulkomaisten investoijien neuvostoa (FIC). FIC on edistänyt varsinkin oikeusistuinten riippumattomuuden lisäämistä, taloudellisiin asioihin erikoistuneiden oikeusistuinten perustamista sekä merenkulku-, investointi- ja välimiesmenettelylainsäädännön kehittämistä. (EBRD, 2006)

Rahoitussektori Keski-Aasian kehittynein

Kazakstanin pankkisektori on nykyaikainen ja monilta osin täysin vertailukelpoinen länsimaisten järjestelmien kanssa, ja maa onkin Keski-Aasian finanssialan keskus. Suurin osa pankkisektorista on sijoittunut Almatyyn. Maailmanlaajuinen talouskriisi on kuitenkin aiheuttanut pankeille suuria ongelmia. Niiden kyky lainoittaa taloutta on heikentynyt huomattavasti ja valtio on ottanut haltuunsa joitakin pankkeja.

Ongelmien taustalla on myös kotimaisia syitä. Kun kansainvälisillä markkinoilla oli saatavilla halpaa lainaa ennen talouskriisin alkua, käyttivät kazakstanilaiset pankit tilannetta täysin rinnoin hyväksi ja lainasivat suuria summia. Tämä taas mahdollisti kotimaisen luotonannon kasvun varsinkin rakennus- ja vähittäiskaupparektoreille. Taloustilanteen heikentyessä kotimaisille toimijoille tuli vaikeuksia hoitaa velkansa ja täten myös pankkien ulkomailta otetut lainat muodostuivat ongelmaksi. Tällä hetkellä luotonanto on erittäin pientä ja koko kansantalous kärsii tästä äkkijarrutuksesta. (Korhonen, 2009)

Rahoitussektorilla on kuitenkin hyvät mahdollisuudet selvitä kriisistä. Kazakstanin valtio on ainakin toistaiseksi vakavarainen ja se on ilmaissut tahtonsa tukea vaikeuksiin joutuneita pankkeja. Lisäksi pankkialan osaaminen ja valvonta ovat maassa hyvällä

tasolla (IMF, 2008; Spiridovich, 2009). IMF kiittelee raporteissaan Kazakstanin viime vuosien pankkiuudistuksia ja katsoo niiden olleen välttämättömiä Kazakstanin nykyisestä kriisistä selviytymistä silmällä pitäen.

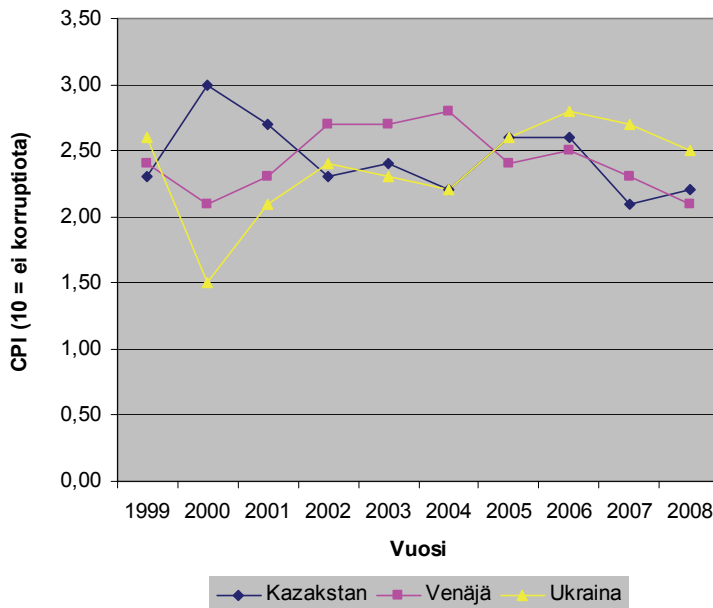
Vaikka pankkijärjestelmä onkin moderni ja toimiva, ei kansalaisten luottamus pankkeja kohtaan ole järin suurta. Kuudesta Kazakstanin asukkaasta viisi säilyttää rahojaan kotona ja vain yksi pankissa (Gribonova, 2009). Toisaalta monien kohdalla syynä tähän saattaa olla pikemminkin rahavarojen vähäisyys kuin luottamuspuula pankkeja kohtaan.

Viranomaiskäytännöt tuottavat ongelmia

Korruptio ja byrokratia mainitaan yleensä Kazakstanin liiketoimintaympäristön suurimpina heikkouksina. Esimerkiksi World Economic Forumin kilpailukykyraportissa korruptio on useimmiten mainittu eniten liiketoimintaa haittaavana seikkana (15,7 % vastaajista). Myös Transparency Internationalin listauksessa Kazakstan on sijoittunut maiden heikoimpaan neljännekseen vuodesta toiseen. Maan indeksiluku on tasaisesti ollut kahden ja kolmen välillä skaalalla, jossa indeksiluku 10 osoittaa korruptiosta vapaata yhteiskuntaa. Vuonna 2008 Kazakstan sijoittui 180 maan joukossa sijalle 145. Sijoitus on kuitenkin parempi kuin Venäjän tai muiden Keski-Aasian entisten neuvostotasavaltojen. Kuviossa 23 kuvataan Kazakstanin, Venäjän ja Ukrainan korruptioindeksin kehitystä. (Transparency International, 2008)

Kuviosta 23 ilmenee, että vuonna 1999 kaikki kolme maata olivat käytännössä samassa lähtötilanteessa. Tästä eteenpäin maiden indeksit ovat vaihdelleet puolentoista ja kolmen välillä eli maiden korruption taso on ollut tasaisen korkealla. Viime vuosina Ukrainan tilanne on ollut jonkun verran lohdullisempi kuin muiden, mutta kaikki kolme maata olivat vuonna 2008 aavistuksen enemmän korruptoituneita kuin vuonna 1999.

Kuvio 23: Kazakstanin, Venäjän ja Ukrainan korruptioindeksi 1999–2008



Lähde: Transparency International, 2008

Eniten korruptoituneita viranomaisia ovat Transparency Kazakhstanin kyselyn mukaan tulli, liikennepoliisi ja veroviranomaiset. Suurimpana syynä korruption laajuuteen nähdään julkisen valvonnan ja ohjauksen heikkous, virkamiesten alhaiset palkat ja rekrytointimekanismien heikkoudet (OECD, 2007). Hallinto on asettanut korruption vastaisen taistelun yhdeksi päätavoitteekseen ja on muun muassa perustanut Extractive Industries Transparency Initiative (EITI)– hankkeen, joka pyrkii lisäämään viranomaisten ja suuryritysten välisten suhteiden läpinäkyvyyttä. (OECD, 2007; IMF, 2008) Toistaiseksi tulokset ovat antaneet odottaa itseään.

Byrokratiaa ja liiketoiminnan sujuvuutta kuvaavissa vertailuissa Kazakstan pärjää paremmin kuin korruptiota arvioitaessa. Maailmanpankin vuoden 2010 Doing Business-vertailussa Kazakstan sijoittui 183 maan joukossa sijalle 63. Kaukasuksen tasavallat

Georgia, Azerbaidzhan ja Armenia ovat selkeästi paremmin sijoittuneita, kun taas Venäjä ja Ukraina löytyvät niinkin alhaalta kuin sijoilta 120 ja 142. Keski-Aasian maista Kirgisia on selvästi Kazakstania paremmin ja Uzbekistan ja Tadžikistan huomattavasti heikommin sijoittuneita. Kazakstan ei ole sadan parhaan maan joukossa mitattaessa ulkomaankaupan käymisen tai rakennusoikeuksien saannin helppoutta. Parhaiten maa sijoittuu omaisuuden rekisteröimisen, sopimusten toimeenpanon ja työvoiman palkkaamisen helppoutta vertailtaessa. (World Bank, 2009a)

Taulukko 3: Kazakstan toimintaympäristönä vuonna 2010 ja 2009

	Sijoitus 2010	Sijoitus 2009	Sijaluvun muutos
Yritystoiminnan aloittaminen	82	79	-3
Rakennusluvut	143	177	+34
Työllistäminen	38	33	-5
Rekisteröinti	31	26	-5
Lainansaanti	43	41	-2
Investointien suoja	57	53	-4
Verotus	52	61	+9
Ulkomaankauppa	182	182	0
Sopimusten toimeenpano	34	37	+3
Yritystoiminnan lopettaminen	54	54	0
Yleissijoitus	63	64	+1

Lähde: World Bank, 2009a

Taulukosta ilmenee, että vuoden aikana ei Kazakstanissa ole tapahtunut suuriakaan muutoksia liiketoimintaympäristön toimivuudessa. Voimakkainta positiivista kehitystä on tapahtunut rakennuslupien saannissa. Rakentamisen ylikuumenemisen vaihtuminen varsin hiljaiseen kauteen on laskenut hintoja ja varmaan muutenkin helpottanut rakentajien tilannetta. Huolimatta tästä parannuksesta kuuluvat rakennusluvut yhä liiketoimintaa eniten haittaaviin tekijöihin.

Byrokratian ja korruption eräs piirre ovat aggressiiviset viranomaistarkastukset. Nämä keskeyttävät hetkellisesti yritysten toiminnan ja saattavat johtaa perusteettomiin sakkoihin tai muihin korvausvaatimuksiin. Usein kyseessä ovat lahjuspyynnöt, jotka on naamioitu sakkojen muotoon. Tässä suhteessa Kazakstanin toimintaympäristö muistuttaa Venäjää ja Ukrainaa (ks. esim. Karhunen et al, 2007; Karhunen et al, 2008). Näihin siirtymätalousmaita vaivaaviin vitsauksiin kuuluvat myös yrityskaappaukset, joiden riski vaatii erityistarkkaavaisuutta myös Kazakstanissa. (U.S. Commercial Service, 2009; U.S. Chamber of Commerce, 2008)

3.3 Liiketoiminnan käytännön edellytykset

Ulkomaalaisomistusta säätelevä lainsäädäntö nykyaikaista

Kazakstanin lain mukaan ulkomaalaisia investoijia koskevat joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta samat oikeudet ja velvollisuudet kuin kazakstanilaisia oikeushenkilöitä.

Ulkomaiset voivat perustaa kazakstanilaisen oikeussubjektin tai vaihtoehtoisesti edustuston tai sivuliikkeen. Näiden kahden ei-kazakstanilaisen oikeussubjektin suurin keskinäinen ero on, että edustusto ei voi hankkia tuloja Kazakstanissa. Edustustolle mahdolliset tehtävät rajoittuvat tiedon hankintaan ja jakamiseen sekä edustamansa yrityksen liiketoiminnan esittelyyn (OECD, 1998; Ernst & Young, 2006). Paikallisen

oikeussubjektin perustamisen puolesta puhuu se, että sivuliikkeet eivät voi rajata emoyhtiölle koituvia vastuita, kuten monet muut yhtiömuodot (Baker & McKenzie, 2009). Ulkomaiset sivuliikkeet voivat hankkia Kazakstanissa tuloja, mutta tavallisen yritysveron lisäksi ne joutuvat maksamaan sivuliikeveroa, joka on 15 % yritysveron jälkeisestä voitosta. Verosopimukset laskevat tämän veron kuitenkin yleensä 5 %:iin silloin kun investointi on tehty maasta, jolla on verosopimus Kazakstanin kanssa. Suomen ja Kazakstanin välinen verosopimus odottaa juuri ratifioimista.

Kazakstan on ilmoittanut, että tulevaisuudessa talouden avainaloilla toimiminen ei olisi mahdollista ulkomaalaisten yritysten edustustojen tai sivukonttoreiden kautta. Näiden tulisi rekisteröityä maassa ja toimia jatkossa kazakstanilaisena oikeussubjektina. Avainaloiksi lasketaan tässä yhteydessä energia-, kuljetus- ja kaupan alat sekä tilintarkastus. (Idänkaupan vientipalvelut, 2008b)

Jos ulkomaalainen yritys perustaa kazakstanilaisen oikeussubjektin, sillä on valittavanaan suuri määrä erilaisia yhtiömuotoja. Näistä yhtiömuodoista tulee parhaiten kysymykseen kaksi osakeyhtiömuotoa: varsinainen osakeyhtiö tai rajavastuuyhtiö. Näiden kahden tyypin välillä on jonkin verran eroja. Rajavastuuyhtiön minimialkuperäinen omaisuus on vain joitakin satasia, kun taas osakeyhtiön kohdalla puhutaan jo sadoista tuhansista euroista. Lisäksi rajavastuuyhtiön lakisääteinen rakenne on kevyempi ja sen hallinnoiminen on täten helpompaa kuin osakeyhtiön. Viimeisenä erona voi mainita sen, että rajavastuuyhtiön osakkailta on etulunastusoikeus luopuvien osakkaiden osakkeisiin. (Salans, 2005)

Yleisesti ottaen Kazakstan suhtautuu suopeasti ulkomaiseen omistukseen. Käytännössä kuitenkin viranomaiset suosivat toimitaan usein kotimaisia yrityksiä. Tietyillä strategisesti tärkeillä aloilla ulkomaisten yritysten toimintaa on myös rajoitettu. Maanomistuksen suhteen ulkomaalaisten oikeudet eroavat paikallisista ainoastaan maatalousmaan suhteen, kun taas muut tontit ja kiinteistöt ovat vapaasti hankittavissa. Ulkomaalaiset eivät voi omistaa maatalousmaata ja myös maa-alan vuokraus on

mahdollista vain kymmeneksi vuodeksi. Nämä rajoitteet eivät kuitenkaan koske maahan rekisteröityjä ulkomaalaisten omistamaa yritystä. (Spiridovich, 2009, Baker & McKenzie, 2009; Ernst & Young, 2006)

Erityistalousalueet ja julkiset rahoituksen tarjoajat investoijien apuna

Ulkomainen investoija voi alentaa veroja ja keventää byrokratiaa sijoittumalla erityistalousalueille. Yritykset voivat saada etuja myös näiden alueiden ulkopuolella, jos ne täyttävät varsinkin yritysten tuotannon lisäarvoon ja kotimaisuusasteeseen liittyviä ehtoja.

Kazakstaniin on perustettu muutama erityistalousalue tarkoituksenaan houkutella maahan ulkomaista pääomaa ja teknologiaa ja sitä kautta monipuolistaa maan tuotantorakennetta ja nostaa talouden tuottavuutta. Alueita on perustettu molempiin pääkaupunkeihin: Astanaan helpottamaan ulkomaisten rakennusyritysten toimintaa ja Almatyn lähelle tukemaan IT-yritysten maahan asettumista. Maan eteläosiin on perustettu oma alueensa tekstiiliteollisuudelle ja Kaspianmeren rannalla sijaitsevat Aktaun vapaasatama-alue sekä Atyraun petrokemian teknologiapuisto. Erityistalousalueilla veroasteet ovat alhaisempia, verokäytännöt yksinkertaisempia, tullaus helpompaa ja byrokratia kuten yrityksen rekisteröinti, kevyempää. Erityistalousalueiden ja muiden vero- ja maksualennusten tulevaisuus talouspolitiikan työvälineenä on kuitenkin epävarmaa ja käytäntö tullaan mahdollisesti lopettamaan verouudistusten myötä. (Ernst & Young, 2006; Dorohov, 2008)

Investoinneissa on mahdollista käyttää apuna myös julkisia rahoituksen tarjoajia. Näiden rahoituslähteiden taustalla on Kazakstanin Kansallinen hyvinvointirahasto, Samruk-Kazyna, johon on kerätty etupäässä öljyn- ja kaasunviennistä sekä valtionyhtiöstä myyntituloina tai voittovaroina saatuja tuloja. Näillä varoilla on tarkoitus monipuolistaa talouden rakennetta. Rahat on jaettu hallinnoitaviksi erilaisissa rahastoissa, joista yritykset voivat niitä hakea.

Julkisista rahoituslähteistä ehkä parhaiten ulkomaalaisille sopiva on Kazakstanin kehityspankki KDB. Se rahoittaa erilaisille hallituksen määrittämille prioriteettialueille tehtäviä sijoituksia. Eniten sijoituksia KDB:n avulla on tehty kuljetus- ja tietoliikennesektorille, sähköntuotantoon ja -jakeluun, korkeaan teknologiaan ja jalostusteollisuuteen. Pienyrittäjille ja korkean teknologian yrityksille on oma rahastonsa. Muita Kansallisen hyvinvointirahaston alaisia rahastoja ovat Kazakstanin investointi- ja kasvurahastot. Kasvurahaston osaomistajana on myös Euroopan jälleenrakennus ja kehityspankki. Yrityksillä on myös mahdollisuus käyttää Valtiollista vientiluottojen ja investointien vakuutusyhtiötä. Yleisenä investointien houkuttelemiseen tarkoitettuna organisaationa toimii Kazinvest. (Spiridovich, 2009; Silk Road Intelligencer, 2009)

Verotus kohtuullista

Kazakstanissa veroasteet ovat kansainvälisesti vertailtuna melko alhaisia (World Economic Forum, 2008) ja verotuksen rakennetta on kehitetty viime vuosina toimivampaan suuntaan. Suurempi ongelma on tässäkin käytäntöjen toimimattomuus ja epäjohtonmukaisuus sekä viranomaistyöskentelyssä esiintyvä korruptio.

Uudet vuoden 2009 alussa voimaantulleet veroasteet tähtäävät, kuten moni muukin talousuudistus, Kazakstanin talouden monipuolistamiseen ja jalostusasteen nostoon. Uudistus siirsi verotaakkaa muilta sektoreilta raaka-aineyrityksille, joille määrättiin uusia veroja vuoden alusta. (Dorohov, 2008) Yritysveroprosentti laski saman uudistuksen yhteydessä kahteenkymmeneen aikaisemmasta kolmestakymmenestä. Vielä tällä hetkellä suomalaiset yritykset voivat voittoja kotiuttaessaan joutua kaksinkertaisen verotuksen kohteeksi, mutta voimaan tullessaan maidemme välinen verosopimus lopettaisi tämän. Korkean jalostusasteen yritysten on mahdollista saada alennusta yritysveroprosenttiin tiettyjen toiminnalle asetettujen ehtojen täyttyessä. Arvonlisävero on 12 % ja henkilökohtaisista tuloista kannetaan 10 %:n tasavero.

Ulkomaankaupan käyminen suurimpia pulmia

Vaikka Kazakstanissa tullimaksut ovatkin sangen alhaiset, kuuluvat vientiin, tuontiin ja tullaukseen liittyvät hankaluudet ulkomaalaisten yritysten toimintaa eniten vaikeuttaviin tekijöihin (World Economic Forum, 2008; UNESCAP, 2007). Maailmanpankin Doing Business -vertailussa Kazakstan sijoittuu aivan viimeisten joukkoon (182.) ulkomaankaupan sujuvuutta käsittelevässä osiossa. Ulkomaankaupan käyminen on kallista, hidasta ja vaivalloista. Tähän vaikuttavat sekä maan etäinen sijainti että viranomaiskäytäntöjen toimimattomuus. Paperisodan määrä on vain jonkin verran suurempi kuin Venäjällä tai Ukrainassa, mutta vienti ja tuonti vaativat huomattavasti enemmän aikaa ja rahaa Kazakstanissa (World Bank, 2009a).

Vaikka Kazakstanin tullihallinto onkin Keski-Aasian kehittynein, ei sitä voi pitää tehokkaana. Pahimmassa tapauksessa suuri osa ulkomaan kaupasta voi pysähtyä epätäydellisesti ilmoitettujen vientimääräysten muutosten voimaantulon yhteydessä. Lisäksi saattaa kestää useita kuukausia, että huonosti toimivat määräykset saadaan kumottua tai muutettua. (U.S. Commercial Service, 2009)

Tullin ja ulkomaankaupan suurimpia ongelmia ovat ensinnäkin viivästykset, jotka johtuvat usein vaikeuksista määrittää ja löytää oikea tulliviranomainen. Kazakstanin tullikäytäntö on monimutkainen ja ulkomaankauppaa harjoitettaessa tulee asioida monien eri henkilöiden kanssa ja eri prosessien aloittaminen vie aikaa. Yleisesti ottaen tavarat seisovat kauan tullivarastoissa. Tähän vaikuttaa myös yleinen tullisäädösten ontuva toimeenpano. Toinen ongelma on tullin työntekijöiden ammattitaidon puute, joka korostuu varsinkin kaukaisemmissa tullauspisteissä ja silloin, kun kysymyksessä ovat harvemmin maahan tuotavien tavaroiden yksittäiserät. Kustannuksia nostavat viranomaisten yleisesti vaatimat voitelurahat. Viimeisenä suurena ongelmana voi mainita sen, että tulli vaatii suuren määrän erilaisia papereita ja lisäksi vahtii pikkutarkasti, että paperit ovat oikein täytettyjä ja että kuorma vastaa piiruntarkasti rahtikirjoihin kirjattua tavaramäärää. Tämä johtaa usein ongelmiin, sillä on erittäin vaikea täyttää paperit tullia

tydyttävällä tavalla. Käytännössä ulkomaankauppaa käyvä yritys joutuu turvautumaan tullivälittäjän palveluksiin, mikä myös lisää kustannuksia. (UNESCAP, 2007; U.S. Commercial Service, 2009)

Sertifiointi ja lisensointi kehittyneet varsin hyvin

Kazakstanin lain mukaan valtio on velvollinen säätämään tuotteiden turvallisuusmääräykset. Se on kuitenkin delegoinut laadunvalvontavastuun virallistetuille yksityisille toimijoille. Sertifiointi on pakollista suurelle joukolle tuotteita, kuten koneet, autot, maatalous- ja telekommunikaatiotekniikka, rakennustarvikkeet, polttoaineet, vaatteet, elintarvikkeet ja lääkkeet. Sertifiointipakko koskee yhtälailla niin kotimaisia kuin tuontituotteitakin. Tuontituotteisiin tulee liittää toimitussopimus ja dokumentit, jotka sisältävät tuoteselosteen, varastointiohjeistuksen ja käyttöohjeet sekä tiedot alkuperämaasta, valmistajasta ja viimeisestä käyttöpäivästä. Kaikki nämä tiedot tulee olla sekä kazakin että venäjän kielillä. (USTR, 2009) Ulkomaiset sertifikaatit hyväksytään joissain tapauksissa kahdenvälisen sopimusten nojalla. (UNESCAP, 2007)

Sertifiointia ja lisensointia koskeva lainsäädäntö on kehittynyt vuosi vuodelta parempaan suuntaan. Maan voidaan katsoa olevan tässä asiassa Venäjää ja Ukrainaa edellä. Muun muassa tuotekoodien määrä on Kazakstanissa huomattavasti pienempi kuin näissä maissa. (USTR, 2009) Kuitenkin järjestelmää pidetään vieläkin osittain heikkona ja pirstaleisena eikä monille säädöksille ja velvoitteille voida osoittaa käytännön perusteita, vaan ne nähdään pikemmin kaupan esteinä ja keinoina suosia paikallisia yrityksiä.

Kaupallisten käyttöoikeuksien suhteen Kazakstanissa ensimmäisellä rekisteröijällä (first to file) on etu ensimmäiseen käyttöönottajaan (first to use) nähden. Tämän tähden yritysten on tärkeää turvata käyttöoikeutensa tavaramerkkeihin, keksintöihin, hyödyllisyysmalleihin ja mallioikeuksiin niin pian kuin mahdollista rekisteröimällä ne. (Baker & McKenzie, 2009)

Työmarkkinat joustavat, mutta osaajista pulaa

Työvoiman palkkaaminen ei ole erityisen vaikeaa tai kallista Kazakstanissa. Keskimääräinen kuukausipalkka on noin 350€. Verojen lisäksi työnantajan maksettavaksi tulee 11 %:n sosiaalimaksu ja 10 %:n eläkemaksu. Toisaalta palkkaerot ovat suuret ja erityisosaajien palkat ovat moninkertaiset. Työntekijän irtisanominen voi olla jossain määrin vaikeampaa kuin palkkaaminen. Kuitenkin sekä palkkaaminen että irtisanominen on helpompaa kuin Suomessa, Venäjällä tai Ukrainassa. (World Bank, 2009a)

Ammattitaitoisen työvoiman saatavuus voi olla ongelma monissa tapauksissa. Talouden nopea modernisoituminen ja kansainvälistyminen ovat aiheuttaneet pulaa monista työntekijäryhmistä. Öljyteollisuus on imenyt työmarkkinoilta varsinkin englannin kielen osaajat ja teknisen alan ammattilaiset. Vuonna 2007 alkanut talouden jäähtyminen on tosin lisännyt työvoiman tarjontaa. Kazakstanin koulutusjärjestelmä ei vastaa täysin työmarkkinoiden eikä varsinkaan ulkomaalaisten työnantajien tarpeita. Toisaalta Kazakstanin valtio on vastannut tähän haasteeseen lähettämällä vuosittain tuhansia opiskelijoita ulkomaalaisiin huippuyliopistoihin saamaan paremmin länsimaalaisille yrityksille sopivaa koulutusta.

Ulkomaalaiselle työntekijälle tulee hankkia yleensä työlupa. Poikkeuksen muodostavat tietyt johtoasemissa työskentelevät, kuten ulkomaalaisten yritysten edustustojen johtajat ja pankinjohtajat, sekä ulkomaalaiset, jotka ovat liikematkalla alle 60 päivän ajan yhden kalenterivuoden aikana. Ennen kuin yritykseen voidaan palkata ulkomaalainen työntekijä, on vapaasta paikasta ilmoitettava maanlaajuisesti. Jos paikkaan ei löydy paikallista työntekijää, voidaan ulkomaalaiselle hakea työlupaa. Työluvut myönnetään vuodeksi kerrallaan henkilökohtaisena. Joissain tapauksissa työlupa saattaa velvoittaa kouluttamaan paikallisia työntekijöitä tai luomaan heille työpaikkoja. (Baker & McKenzie, 2009)

Työlupien saaminen on vaikeaa. Niissäkin tapauksissa kun luvan saa, prosessi vie paljon aikaa ja voimia. Myös tällä alalla esiintyy korruptiota. Lisäksi maassa on käytössä kiintiö ulkomaalaiselle työvoimalle. Työvoimapulan ollessa pahimmillaan tilanne ehti jo parantua, mutta talouden heikettyä on kiintiöitä taas pienennetty. Kaiken kaikkiaan työlupiin liittyvät ongelmat koetaan yhdeksi suurimmista esteistä Kazakstanissa toimimiselle.

WTO-jäsenyys selkeyttäisi liiketoimintaympäristöä

Kuten aiemmin tässä luvussa on todettu, ovat Kazakstanin lainsäädäntö ja muu liiketoimintaympäristö kehittyneet suotuisasti viime vuosina. Yhtenä motiivina tälle kehitykselle on ollut Kazakstanin pyrkimys liittyä vapaakauppajärjestö WTO:iin. Toteutuessaan jäsenyys avaisi markkinoita ja vähentäisi kaupan esteitä, sitouttaisi maan yhteiseen normistoon ja toimintaympäristöön sekä muuttaisi yritysten toimintaympäristön entistä ennustettavammaksi ja vakaammaksi. Lisäksi jäsenyys vähentäisi valtion ylenpalttista puuttumista talouteen ja vaikeuttaisi kotimaisten yritysten suosimista. Tämän kaiken tulisi hyödyttää sekä Kazakstania että sen WTO-kumppaneita. Suomalaisille WTO-maissa toimiville yrityksille maiden jäsenyyden suorien ja epäsuorien vaikutusten arvioidaan olevan myönteisiä, muttei ratkaisevia etabloitumisen kannalta. Esimerkiksi vaikka Kirgisia on entisistä Keski-Aasian neuvostotasavalloista ainoa WTO-jäsen, se on houkuttellut investointeja huomattavasti vähemmän kuin Kazakstan. (UM, 2008; Simola, 2007)

Kazakstan aloitti neuvottelut WTO-jäsenyydestä jo vuonna 1996. Alkuvuosina kehitys kohti jäsenyyttä oli nopeaa ja liittyminen vaikutti jo todennäköiseltä 2000-luvun puolivälin tienoilla. Tämän jälkeen Kazakstanin kiinnostus WTO:ta kohtaan on laimennut, vaikka entisistä neuvostotasavalloista jäseniksi ovatkin tulleet Armenia, Baltian maat, Georgia, Kirgisia, Moldova ja Ukraina. Yhtenä syynä Kazakstanin liittymisinnon loppahtamiseen on ollut Venäjän WTO-jäsenyyden jatkuva lykkääntyminen. Venäjän ja Kazakstanin suhde on syvälinen ja monitahoinen, eikä Kazakstan ole katsonut olevan

etujensa mukaista edetä eritahtiin tässä asiassa. Venäjän neuvottelut ovat koko ajan käynnissä ja virallisesti maa on toistuvasti ilmaissut halunsa liittymiseen, mutta samanaikaisesti Venäjän valmius liiketoimintailmapiirin kehittämiseen WTO:n haluamaan suuntaan on ollut vähäinen. (Erixon ja Hindley, 2008) Tämä tulee todennäköisimmin lykkäämään Kazakstanin ja myös Valko-Venäjän liittymistä. Kolmikko on perustamassa tulliliiton vuoden 2010 alkupuolella ja myös WTO-neuvotteluja ne aikovat jatkaa yhdessä ja lopettaa kahdenväliset neuvottelut kokonaan. (Idänkaupan vientipalvelut, 2008a)

Toinen asia, mikä on heikentänyt Kazakstanin kiinnostusta WTO:iin, on maan parantunut taloustilanne varsinkin raaka-aineiden hintojen nousun seurauksena. Monet katsovat, että WTO:n ajama kaupan ja investointien vapauttaminen sekä järjestön ohjelmaan kuuluva sitoutuminen yhteisiin sangen liberaaleihin sääntöihin eivät palvele Kazakstanin kaltaista maata, jolla on suuret raaka-ainevarat, mutta muu tuotanto on heikosti kehittyntä. Tavaratuotannon lisäksi myös suuri osa palvelualoista pystyisi todennäköisimmin hyvin heikosti kilpailemaan ulkomaisten suuryritysten kanssa avoimen kilpailun oloissa. (Aitzonova, 2009)

Tällä hetkellä ei ole mitään takuita siitä, että Kazakstan liittyisi WTO:iin, vaikka neuvottelut ovatkin koko ajan käynnissä. Toisaalta mahdollinen jäsenyys ei välttämättä ratkaisevasti muuta Kazakstanin liiketoimintaympäristöä. Tähän viittaa se, että jäsenyyden jo saaneet IVY-maat ovat säilyttäneet entisille neuvostotasavalloille tyypillisiä liiketoimintaa hankaloittavia piirteitä.

3.4 Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että Kazakstan ei ole helpoimpia toimintaympäristöjä ulkomaalaisille yrityksille. Maan lainsäädäntö ja ohjeistukset ovat kehittyneet viime vuosina suotuisasti ja monella tapaa on tapahtunut lähentymistä länsimaisiin käytäntöihin.

Uudistusten ja parannusten teho on kuitenkin jäänyt monesti vaillinaiseksi, sillä korruptio on vienyt hyviltäkin uudistuksilta terän. Kazakstan kuuluu maailman korruptoituneimpiin maihin. Byrokratian rintamalla työlupakäytäntö ja tullin toiminta häiritsevät suuresti liiketoimintaa maassa.

Toisaalta mikäli raaka-aineiden hinnat palaavat korkealle tasolle ja kulutuskysyntä sekä investoinnit piristyvät, luo tämä paljon liiketoimintapotentiaalia myös suomalaisille yrityksille. Kilpailu monilla aloilla on toistaiseksi vielä vähäistä. Suomen teollisuus tuottaa paljon investointitavaroita, joiden tarve tulee olemaan suuri. Lisäksi suomalaisten toimintaa saattaa helpottaa se, että Suomen ja Kazakstanin välillä on paljon yhtäläisyyksiä, kuten ilmasto ja pitkät välimatkat. Tästä kaikesta syntyvä potentiaali kompensoi monissa tapauksissa viranomaiskäytäntöjen heikkouksien luomat haitat.

Tässä luvussa kuvailtu virallinen toimintaympäristö ei erityisemmin tue yritysten sijoittumista Kazakstaniin. Toisaalta virallinen toimintaympäristö ei ole välttämättä sen huonompi kuin Venäjälläkään, jonne suomalaiset yritykset ovat investoineet paljon ja monesti menestyksekkäästikin. Toistaiseksi Suomesta ei ole juurikaan tehty tuotannollisia investointeja Kazakstaniin, mutta jotkin yritykset ovat harjoittaneet menestyksellisesti vientiä. Talouskasvun jatkuminen loisi pohjaa volyymien kasvulle.

4 Yritystoiminnan käytännön haasteet ja ratkaisut

Tässä kappaleessa käydään läpi suomalaisyritysten käytännön kokemuksia Kazakstanin liiketoimintaympäristöstä, sen haasteista ja ominaispiirteistä. Tarkastelun kohteena ovat suomalaisyritysten kokemukset suhteistaan Kazakstanin julkiseen sektoriin, muihin yrityksiin ja paikalliseen työvoimaan. Kappaleen alussa tarkastellaan myös toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten vaikutusta yritysten liiketoimintaan ja lopussa katsotaan vielä hieman yritysten näkemyksiä Kazakstanin liiketoimintaympäristön tulevaisuudesta. Käytännön kokemuksia selvitettiin kesällä 2009 haastatteleamalla suomalaisyritysten Kazakstanin toiminnoissa mukana olevia henkilöitä. Kursiivilla merkityt tekstinpätkät ovat suoria lainauksia haastatteluista.

Näkemyksiä taloustilanteesta: Kriisi vaikuttanut toimintoihin

Kansainvälinen talouskriisi on selvästi vaikuttanut Kazakstanissa toimivien suomalaisyritysten liiketoimintaan. Monien haastateltujen mukaan talouskriisin vaikutukset alkoivat näkyä Kazakstanissa jo selvästi ennen monia muita markkinoita. Kazakstanin rahoitusmarkkinoilla Yhdysvaltain dollarilla on suuri merkitys ja haastatellut yritykset olivat havainneet monien yhdysvaltalaisen suuryritysten tytäryhtiöiden alkavan vetäytyä markkinoilta jo keväällä 2008. Lisäksi Kazakstanin rakennuskupla puhkesi jo ennen kansainvälistä kriisiä, minkä johdosta monet pankit ovat ajautuneet erittäin ahtaalle ja luotonanto on käytännössä pysähtynyt. Valtio on ottanut muutaman merkittävän pankin haltuunsa ja maan rahoitus tilanne on erittäin heikko tällä hetkellä, mikä heijastuu myös suomalaisyritysten asiakkaiden maksuvalmiuteen. Suomalaisyritysten projekteja on jäädytetty rahoituksen puutteen vuoksi ja haastateltujen yritysten liikevaihdot ovat pudonneet Kazakstanissa jopa puoleen kriisiä edeltäneestä ajasta. Talouskriisin vuoksi myös epärehellinen kilpailu on noussut enemmän esille. Jotkut yrityksistä näkivät talouskriisissä kuitenkin myös selvästi positiivisia puolia. Kysyntä tiettyjen toimialojen tuotteita ja palveluita kohtaan on kasvanut ja osaavaa työvoimaa löytää nyt helpommin. Kysyntä on lisääntynyt erityisesti kotimaiseen tuotantoon liittyvillä toimialoilla, joilla

valtio erilaisten tukitoimenpiteiden avulla pyrkii lisäämään Kazakstanin omavaraisuutta tuontituotteiden kallistuessa. Lisäksi palkkojen nopea nousu on pysähtynyt.

Kansainvälisestä talouskriisistä ja Kazakstanin kotimaisen tuotannon tukemisesta juontuva valuutta tengen devalvoituminen helmikuussa 2009 vaikutti myös suomalaisyritysten toimintaan. Tuontituotteiden hintoja jouduttiin nostamaan jopa kymmeniä prosentteja, mutta toisaalta operatiiviset kustannukset laskivat suhteessa. Kazakstanin hallitus on myös asettanut tavoitteekseen lisätä omavaraisuuttaan tietyillä toimialoilla tuettujen lainojen avulla, ja yritykset jotka tavalla tai toisella ovat mukana kehittämässä Kazakstanin paikallista tuotantoa, näkevätkin tengen devalvaatiossa lähinnä positiivisia seikkoja. Kysyntä niiden tuotteille ja palveluille kasvaa, kun tuontituotteiden hinnat edelleen kallistuvat ja kotimaista tuotantoa pyritään entisestään lisäämään.

Kazakstanin pikaiseen WTO-jäsenyyteen ei suomalaisyrityksissä juurikaan uskota. Kazakstan on vielä tällä hetkellä kuitenkin ns. raaka-ainetuottaja, eikä sen oma teollisuus ole kansainvälisesti kilpailukykyistä. Öljyn, kaasun ja mineraalien viejänä Kazakstanilla ei nähdä olevan suuria intressejä pyrkiä pikaisesti WTO-jäsenyyteen, sillä jäsenyyden myötä valtion mahdollisuus kontrolloida vientituotteiden tullimaksuja katoaa. Liiketoimintaympäristössä on haastateltujen mukaan tapahduttava myös merkittäviä muutoksia, erityisesti korruption kitkemisen osalta, jotta jäsenyys olisi edes mahdollinen.

Mahdollisen WTO-jäsenyyden ei myöskään uskottaisi muuttavan liiketoimintaympäristöä juurikaan helpommaksi, vaan muutoksen on tapahduttava Kazakstanin liiketoimintakulttuurissa. Erään haastateltavan sanoin: *”...tavallaan tällainen niin kuin kulttuuri tässä miten ylipäänsä tehdään näitä asioita[...]ehkä se on se sukupolven niin kuin vaihdos tultava ja tultava sitä kautta ihmisiä, jotka on kokenut muuta ja nähnyt muuta et[...] se on enemmänkin niin kuin tämä toiminnallinen tapa tehdä työtä ja tapa tehdä asioita, se on se joka sen muutoksen tekee.”*

Suomen ja Kazakstanin välillä alkuvuodesta 2009 solmittu kaksinkertaisen verotuksen poistava verosopimus otettiin luonnollisesti hyvin positiivisesti vastaan suomalaisyrityksissä. Sopimusta ei kuitenkaan vielä toistaiseksi ole ratifioitu, mutta sen odotetaan tapahtuvan lähiaikoina.

4.1 Suhteet julkiseen sektoriin: Korruptio merkittävä haaste

Kazakstanin julkiseen sektoriin liittyvät haasteet ja ongelmat ovat monessa suhteessa hyvin samantyyppisiä kuin useimmissa muissakin entisissä neuvostotasavalloissa sekä myös muissa siirtymätalouksissa (ks. esim. Karhunen et al, 2007; Karhunen et al, 2008). Keski-Aasian maille ominaiset heimoperinteet, liiketoiminnan pyörittämiseen liittyvä byrokratia, erilaisten säädösten ja lainsäädännön monimutkaisuus ja toimeenpano, tullauskäytännöt ja korruptio luovat Kazakstanista haasteellisen toimintaympäristön ulkomaalaisille yrityksille. Seuraavaksi käydään läpi suomalaisyritysten kokemuksia Kazakstanin julkisen sektorin toiminnasta.

Lainsäädäntö ja oikeuslaitos

Kazakstanin oikeusjärjestelmän toimivuudesta suomalaisyrityksillä oli vain vähän kokemusta ja näkemyksetkin olivat hieman toisistaan poikkeavia. Näkemyserot johtuvat varmasti osittain haastateltujen yritysten liiketoimintojen luonteesta ja koosta. Merkittäviä oikeudenkäyntejä Kazakstanissa ei ollut käynyt yksikään haastatelluista yrityksistä. Lisäksi muutamat yritykset mainitsivat mahdollisten oikeustapausten käsittelyn tapahtuvan sopimustensa perusteella Kazakstanin rajojen ulkopuolella.

Pienten riitojen ja kiistojen ratkaisussa oikeuslaitokseen luotetaan ja asiat ratkeavat erään haastateltavan sanoin ns. *”normaalin kaavan”* mukaisesti ja suhteellisen nopeasti. Suurten ja rahallisesti merkittävien riitojen ja kiistojen ratkaisussa oikeusjärjestelmä ei kuitenkaan herätä suomalaisyritysten luottamusta. *”Sitten tulee niin vähän erilaiset*

intressit mukaan kuvaan ja jutut on kimurantteja...” Kärjistetysti voisi sanoa, että merkittävässä oikeudenkäynneissä vaakakupin uskotaan helposti kääntyvän kazakstanilaisia hyödyttävään suuntaan, sillä ”kyllä se on se presidentin perhe, joka on se oikeus sitten loppujen lopuksi.”

Myös Kazakstanin lainsäädäntö on siirtymätalouksille tyypilliseen tapaan jatkuvien muutosten kourissa ja viranomaisten välinen kommunikointi lainsäädännön osalta on puutteellista. *”Uusia lakeja kyllä solmitaan hyvinkin aktiivisesti[...]ja niitä solmitaan siten, että välillä ne ovat niin kuin takautuvasti voimassa ja sitten taas solmitaan tai tehdään uusia lakeja, joilla ei ole minkäänäköistä seurantaa. Niistä tulee ehkä puolen vuoden päästä joku ilmoitus että ei niitä voitukaan ottaa käyttöön[...]että keskinäinen kommunikointi ja asioiden koordinointi näyttää puuttuvan.”*

Lainsäädännön muutosten perässä pysymiseen suomalaisyritykset käyttävät yleensä Kazakstanissa toimivia tili- ja konsultointipalveluja tarjoavia yrityksiä sekä paikallisia juristeja. Omia juristeja ei haastatelluilla suomalaisyrityksillä Kazakstanin toiminnoissa ollut palkkalistoilla.

Viranomaisbyrokratia ja muu viranomaistoiminta

Kazakstanin liiketoiminnan pyörittämiseen liittyvä viranomaisbyrokratia ja käytännöt nähdään suomalaisyrityksissä haasteellisena. *”...sitten se byrokratia, niin jos ei ne mitään muuta ottaneet Neuvostoliitosta, niin ne ottivat sen.”* Harvassa Kazakstanissa toimivassa suomalaisyrityksessä on kuitenkin suomalaista henkilökuntaa pyörittämässä liiketoimintaa ja paikalliset työntekijät ovat puolestaan tottuneet jäykkään byrokraatiaan. *”...kyllä nämä paikalliset sitä pyörittää. Ne on oppinut kärsivällisiksi, niin kyllä ne sen homman sitten hoitaa.”*

Erilaisten viranomaistahojen toteuttamat tarkastukset ovat myös merkittävä haaste Kazakstanissa toimiville yrityksille. *”...ja verotarkastajat koko ajan ovella.”* Erään

haastatellun mukaan paikalliset kilpailijat käyttävät suhteitaan viranomaisiin, paitsi omaksi edukseen, myös aiheuttaakseen vahinkoa kilpailijoille. *”Meidän kilpailija oli ostanut paikalliselta veroviranomaiselta apulaisjohtajalta palvelun, että oli lähettänyt kirjeen meidän käyttämälle pankille ja käskenyt sulkemaan tilin, koska veroviranomaisella on saatavia viime vuodelta. Meille ei tullut minkäänlaista ilmoitusta[...]*Otettiin yhteyttä tähän veroviranomaiseen sitten. Kuulemma kysymyksessä oli 40 euron joku verovelka.” Toisaalta viranomaistarkastuksia ja muita ongelmia viranomaisten kanssa voi yrittää hyödyntää luomalla henkilökohtaisia suhteita tulevaisuutta silmällä pitäen, kuten tässä tapauksessa *”...mentiin sitten käymään siellä tämän verohenkilön kanssa ja sitä kautta meille muotoutui aika hyvät, tai hyvä suhde, koska me otettiin se asenne, että tämän on vaan hyvä tilanne. Ja siinä meni pari päivää ja niin oli kunnossa ja nyt meillä on hyvät suhteet sinne. On niin kuin niin sanotusti oma henkilö siellä.”*

Perinteisten viranomaistarkastusten toteuttajien (mm. vero-, työturvallisuus-, paloviranomaiset) lisäksi Kazakstanissa on erityisesti julkisen sektorin hankkeissa useita muita tahoja, jotka valvovat yrityksiä ja voivat vaikuttaa niiden toimintaan. *”...Sitten on jos jonkinnäköisiä auditointitiimejä tai auditointikomiteoita[...]*Jarkkitehtuuri- ja rakennuskomitea ja joilla tuntuu, et jokaisella on oikeus puuttua asiaan, johon ei välttämättä ymmärrä yhtään mitään[...]Puhelinsoittoja tai kutsuja jos jonkinnäköiseen neuvotteluun saattoi tulla täysin arvaamattomana tai ennalta arvaamatta. Ja kun niitä tuli, niin joskus kerrottiin, että mitä asia koskee, mutta aina ei sitä edes kerrottu.”

Kazakstanin viranomaisbyrokratiaa ei nähdä kuitenkaan juuri sen vaikeampana kuin muidenkaan entisten neuvostotasavaltojen liiketoimintaympäristöissä. Näissä maissa laillisesti operoitaessa yrityksillä ei yksinkertaisesti ole muuta vaihtoehtoa, kuin totutella byrokratian hitauteen ja monimutkaisuuteen. Hyvällä ja kattavalla ennakkovalmistautumisella haasteet ovat voitettavissa. *”...me pyritään niin kuin ennakoimaan kaikki nämä (byrokratian koukerot). Siis me tehdään paljon työtä siitä, että*

meidän kauppa onnistuu. Eihän sitä voi periaatteessa tehdä sopimustakaan, jos et sä tiedä, miten sä pystyt sen toteuttamaan.”

Henkilökohtaisten suhteiden merkitys

Henkilökohtaiset suhteet eri viranomaisiin on usein nähty vanhoissa neuvostotasavalloissa ja muissa siirtymätalouksissa hyvänä tapana pyrkiä ratkomaan erilaisia haasteita ja ongelmia julkisen sektorin byrokratiaan liittyen (ks. esim. Karhunen et al, 2007; Karhunen et al, 2008). Myös Kazakstanissa hyvillä henkilökohtaisilla suhteilla saadaan asiat sujumaan jouhevammin. Tutkimukseen haastateltujen yritysten osalta selkeästi vähemmän erilaisia haasteita ja ongelmia tuli esille niillä yrityksillä, jotka olivat tyytyväisiä paikalliseen johtajaan ja hänen henkilökohtaisiin suhteisiinsa. Suhteiden avulla monet haasteet ja ongelmat ratkeavat nopeasti ja vaivattomasti. Esimerkkinä erään suomalaisyrityksen toimitusjohtajan vaihtaminen. *”...niin se oli aikamoinen homma, koska piti uusii nämä firman paperit ja sitten ne pitää rekisteröidä. Ne pitää mennä notaarin kautta ja sitten pitää ministeriössä asioida[...]*Jos ei tällä meidän uudella toimarilla olisi hyviä kontakteja niin sinne ylimmälle tasolle asti, niin olisi kestänyt aika paljon kauemmin. Hän soitti yhden puhelun ja sen jälkeen alkoi tapahtuu.” Eräs haastateltava muistuttikin, että vaikka maassa on lainsäädäntö ja erilaisia säädöksiä, ovat henkilökohtaiset suhteet kuitenkin aina siellä taustalla vaikuttamassa.

Henkilökohtaisiin suhteisiin liittyen lähes kaikki haastateltavat mainitsivat Kazakstanin yhteiskunnan klaanimaisuuden ja heimoperinteet, jotka ovat hyvin tyypillisiä Keski-Aasian maille. Erään haastateltavan sanoin *”...siellä on tämä heimoperinne. Tai klaani. Niin joku aina näistä perheistä tai klaaneista on vallassa[...]*Täytyy toimii sen klaanin puitteissa, koska sen klaanin lonkerot ulottuu ympäri Kazakstania[...]Varmaan mongoliajoilta peräisin tämä systeemi[...]Ne toimii niin kuin vanhat keskiaasialaiset heimot. Ja se on taas sitten niin kuin meidän huippukoulutetuille ammattijohtajille niin ei ne ... se on hirveen vaikea niiden ymmärtää sitä, miten se voi toimia noin[...]Kuvittelee,

että maailma toimii toisella tavalla eikä sitä, et kelloa käännetään joku viisisataa vuotta taaksepäin.”

Vaikka läheisten henkilökohtaisten suhteiden avulla asiat saadaan hoitumaan sujuvammin, on niiden luominen kuitenkin työlästä ja aikaa vievää toimintaa, josta koituvat hyödyt saattavat helposti kadota viranomaisten vaihtuessa. *”Ne täytyy rakentaa vaan vuosien mittaan henkilösuhteet ja siitä syntyy sitten luottamus. Mutta sitten ongelma on se, että ne perheet on suhteellisen suuria. Siellä sitten joku kyllästyy vävyynsä tai sisarenpoikaansa tai johonkin ja sitten pitää luoda uudet suhteet. Ja se on todella työlästä, koska ne pyrkii myöskin monopolisoimaan näitä suhteita itselleen, koska ne laskee, et ne hyötyy niistä kanssa.”*

Läheisten henkilökohtaisten suhteiden osalta ongelmat eivät pelkästään rajoitu viranomaisten vaihtumiseen ja klaanien sisäisiin henkilöristiriitoihin, vaan liian läheisillä henkilökohtaisilla suhteilla voidaan ajautua merkittäviin ongelmiin myös poliittisten vallanvaihdosten yhteydessä, kuten eräs haastateltava asian ilmaisi *”...merkittävän suuri riski on se, että klaani vaihtuu. Ja sen jälkeen sitten kaikki, jotka on edellisen klaanin kanssa tehnyt bisnestä, joutuu oikeuteen. Jos ei muuta niin korruptiosta, vaikkei sellaista olisi ikinä ollutkaan. Eli ulkomaalaisten firmojen täytyy pystyä tasapainoilemaan tossa välissä. Eli ei saa klaanin kanssa olla liian läheisiä suhteita myöskään[...]*Toisaalta *kazakstanilaiset edellyttää, että me pysytään neutraaleina[...]*Sanotaan jotkut turkkilaiset, *niin ne liputtaa esimerkiksi tämän nykyisen klaanin puolesta. Ja siinä käy turkkilaisille huonosti sitten jonain päivänä. Totta kai sä saat lyhyellä tähtäimellä paljon enemmän. Voit todennäköisesti päästä läheisempiin suhteisiin ja saada enemmän bisnestä, mutta täytyy ajatella...”* Läheisistä henkilökohtaisista suhteista mahdollisesti syntyvät riskit liittyvät kuitenkin lähinnä suurempiin julkisen puolen hankintoihin sekä muihin suuriin projekteihin. Normaalisissa viranomaiskanssakäymisessä ja päivittäisessä liike-elämässä läheisten henkilökohtaisten suhteiden muodostama riski on huomattavasti pienempi.

Korruptio

Kaikki tutkimukseen haastatellut suomalaisyritykset kielsivät sekaantuneensa korruptioon Kazakstanin liiketoimissaan. Lähes kaikissa haastatelluissa yrityksissä kyse oli yrityksen periaatteellisesta päätöksestä, jolla yritystoiminta pidetään täysin laillisena. Korruption olemassaolo kuitenkin tiedostetaan ja se onkin eräs suomalaisyritysten suurimpia haasteita Kazakstanin toimintaympäristössä. ”...*Keski-Aasian maista, niin korruptionhan kuuluu osana näiden maiden talousjärjestelmään ja kyllä se on meille suomalaisena firmaa aika vaikea. Jos ei lähes mahdotonta. Varsinkin siellä ollaan totuttu niin suuriin summiin, että[...] Tämä on niin kuin merkittävä kaupan este.*”

Kysyttäessä eräältä haastateltavalta minkälaisissa asioissa korruptiota Kazakstanissa ilmenee, oli vastaus hyvinkin tyhjentävä ”*Ihan kaikessa, että periaatteessa mikään asia ei toimi täällä ilman rahaa...en ole koskaan ollut niin korruptoituneessa maassa kuin mitä nyt olen Kazakstanissa.*”

Erityisesti Kazakstanin julkisen sektorin kanssa toimittaessa korruptiovaateilta on lähes mahdoton välttyä. Eräs tyypillisimmistä korruption muodoista julkisen sektorin puolella ovat tilanteet, joissa yritykset ”pakotetaan” käyttämään tiettyjen välikäsien palveluita asioiden edistämiseksi. Esimerkiksi julkisen sektorin hankinnoissa joudutaan operoimaan paikallisten yritysten kautta, jotka ottavat omat osansa vaihdannassa kulkevasta rahasta. ”...*joko pakotetaan käyttämään tällaisia välitysfirmeja, joiden kautta täytyy toimia[...]*Eli ei päästä suoraan niin kuin tarjoamaan, vaan sen täytyy tapahtua näiden välikäsien kautta. Ja niitä välikäsiä on sitten.” Toisen haastateltavan sanoin ”...*jälleen kerran pitää niitä viranomaisia hoitaa jonkun välikäden kautta, että asian saa eteenpäin[...]*Jos vielä puhutaan korruptiosta, niin se on se miten täällä asioita hoidetaan.”

Korruption ilmeneminen joka puolella liike-elämässä puhumattakaan jokapäiväisestä elämästä onkin ollut eräs merkittävimmistä syistä monen länsimaisen yrityksen

vetäytymiseen Kazakstanin markkinoilta. ”...tiedän ja olen kuullut monien yritysten tulevan tänne, katsastavan vähän tilannetta, ja lähteneen pois, että ei ole vielä aika tulla. Lähinnä tämä älytön korruptio, niin se ei oikein kyllä ihastuta monia yrityksiä.”

Monille suomalaisyrityksille Kazakstanin toiminnot ovat kuitenkin vain pieni osa yrityksen kansainvälistä toimintaa, eikä sillä ole suurempaa taloudellista merkitystä. Taloudellisen merkityksen ollessa suhteellisen vähäinen ei kasvuakaan tarvitse hakea aggressiivisesti ja myös asiaankuulumattomista pyynnöistä ja vaateista on helpompi kieltäytyä. ”Mutta tämä on vähän kuin urheilussa dopingin käyttö, että okei, mennään tätä puhdasta tietä ja se kestää vähän pidempään[...]Koska siellä pystyy tekemään myös kauppaa puhtain keinoin, niin se tehdään sitten se kauppa mitä voidaan puhtain keinoin, ja sitten jos ei, joka ei siihen riitä niin jääköön tekemättä[...]Varmaan toiminta voisi olla moninkertainen...jos oltaisiin lähdetty sille linjalle.” Myös monet muut haastatelluista yrityksistä myönsivät korruption olevan merkittävä este liiketoiminnan kasvun kannalta. Korruptioon liittyen on hyvä pitää mielessä myös se tosiseikka, että se mitä Suomessa ja muissa länsimaissa pidetään korruptiona, on monessa muussa maassa maan tapa (ks. esim. Karhunen et al, 2008). Entisten neuvostotasavaltojen tapoihin kuuluu suhteiden hoitaminen erilaisten tavaralahjojen, kukkalähetysten ja muiden huomionosoitusten muodossa, mitkä monessa länsimaassa saatetaan katsoa suoranaiseksi lahjonnaksi.

Tullibyrokratia ja -korruptio

Ulkomaankaupan toimivuuden osalta Kazakstan sijoittuu kansainvälisessä vertailussa aivan listan häntäpäähän (World Bank, 2009a). Kazakstanin tulliin liittyvä byrokratia ja korruptio olivat myös merkittävimpiä suomalaisyritysten kokemia haasteita Kazakstanin toimintaympäristössä. Erilaisten tullipapereiden täyttämiseen kuluu kohtuuttomasti työntekijöiden aikaa ja mahdolliset oikaisut tullipapereihin vaativat huomattavan paljon erilaista byrokratiaa. Haastatellut yritykset korostivat, että on erittäin tärkeää täyttää vaadittavat paperit täysin virheettömästi ja selvittää kaikki säännöt etukäteen. ”...paperit

täytyy olla virheettömät, että siellä ei saa olla kappalevirheitä, ei laskuvirheitä, ei mitään. Se on virallinen dokumentti, se pitää olla virheetön.”

Osittain tullaukseen liittyvät ongelmat johtuvat haastateltujen mukaan myös yritysten tietämättömyydestä tai jopa välinpitämättömyydestä vanhojen neuvostotasavaltojen tullauskäytäntöjä kohtaan. Eräs haastateltava muistuttikin, että *”...usein kun tätä asiaa valitetaan, niin se on myös meistä itsestä kiinni.”* Ei esimerkiksi ymmärretä, että kaikki lastiin kuuluvat tavarat täytyy merkitä tullipapereihin, olivat ne miten vähäpätöisiä hyvänsä. *”...heitetäänpäs tuosta nyt vähän ruuveja vielä. Noita voidaan tarvita asennustyömaalla... sitten se jää sinne tulliin, koska se on salakuljetusta.”*

Toinen merkittävä ongelma tullin osalta liittyy siihen kytkeytyneeseen korruptioon ja tulliviranomaisten ennalta arvaamattomaan toimintaan. *”...paikallinen tulliviranomainen sanoo, että tässä on tämä tuontilasku, mutta hän tänään haluaakin käyttää omaa hinnastoa ja sen mukaan meidän pitäisi maksaa 20 000 US dollaria lisää tuontitullia, paitsi jos hän saa itselleen 2000 dollaria taskuunsa, niin silloin voidaan käyttää tätä virallista tuontilaskua.”* Tilanne on yrityksen kannalta hyvin hankala, varsinkin jos kyse on kiireellisestä toimituksesta. Käytännössä ainoaksi vaihtoehdoksi jää hyväksyä toinen tulliviranomaisen antamista vaihtoehtoista, eli maksaa ns. *”virallinen”* tai *”epävirallinen sakko”* toimituksen nopeuttamiseksi tai muuten toimituserä jää tulliin seisomaan. *”Se on vaan niitä toiminnan lisäkuluja ja meitähän suomalaisena firmana – vielä tekee sen vaikeammaksi – että me ei voida itse olla osallisena siinä, vaan se on sitten joku paikallinen logistiikkafirma, joka sen hoitaa. Mutta me maksetaan kyllä laskut.”*

Eräs haastatelluista nosti esille myös tulliviranomaisten heikon palkkatason keskusteltaessa tullin korruptoituneisuudesta. *”...se on niin kuin Kazakstanin hallituksen hyväksymää toimintaa. Lähinnä ei tarvitse maksaa niin hyvää palkkaa viranomaisille.”* Eräs toinen haastateltava muotoili asian seuraavasti *”Siellä on paljon köyhiä tullimiehiä ja muita, jotka keksivät aina kaikennäköistä puuhaa ja rahan menoa.”*

Käytännössä ainoiksi vaihtoehtoisiksi ratkaista tullaukseen liittyvät ongelmat on käyttää paikallisia tullivälittäjiä tai luoda paikallisen henkilöstön avulla läheiset suhteet paikallisiin tulliviranomaisiin. Tullausprosessi voidaan hoitaa myös yrityksen oman henkilöstön voimin, mutta silloin on syytä varautua pitkiin tullausaikoihin ja tullipapereiden jatkuviin korjausvaateisiin. Ajan mittaan ja yrityksen kokemuksen karttuessa usein myös ongelmat tullin kanssa vähenevät keskinäisen tuntemuksen lisääntyessä. *”...ja tullikin on tietysti tullut tutuksi meidän ihmisille, niin se sujuu helpommin, kun ihmiset tuntee toisensa.”*

Suurten toimitusten yhteydessä on myös koettu hyödylliseksi, että käydään tapaamassa paikallisen tulliaseman edustajia hyvissä ajoin ja informoidaan heitä tulevista toimituksista. *”...on hyvä mennä tapaamaan tullin edustajia, kertoa mitä on tulossa, katsoa paikalliset olosuhteet, missä kuormat saadaan purettua ja informoida, koska sehän on selvä juttu, että ei kukaan tykkää, jos yhtäkkiä tulee pirusti tavaraa, ja tulee paljon töitä.”*

Lupakäytännöt ja -byrokratia

Oman haasteensa Kazakstanissa toimiville ulkomaalaisille yrityksille luo maan hankala työlupakäytäntö ulkomaisia työntekijöitä kohtaan. Vaikka valtaosalla Kazakstanissa toimivista suomalaisyrityksistä ei ole maassa paikan päällä vakituista suomalaista henkilöstöä, joutuu moni yritys lähettämään sinne ulkomaista työvoimaa erilaisiin projekteihin liittyen. Virallista tietä toimittaessa työlupaprosessi kestää helposti puolesta vuodesta jopa vuoteen. Lisäksi Kazakstanissa on alueelliset kiintiöt ulkomaisille työntekijöille ja haasteita ilmenee erityisesti tietyillä öljyalueilla, joilla lähes kaikki ulkomaalaisille varatut työluvut menevät öljyteollisuuden parissa työskenteleville henkilöille.

Ulkomaalaisen työntekijän palkkaamista vaikeuttaa Kazakstanissa myös maan käytäntö, jonka mukaan ulkomaisen työntekijän voi palkata yritykseen vasta sen jälkeen, kun

työpaikasta on ilmoitettu neljässä isossa paikallisessa lehdessä, eikä sopivaa paikallista kandidaattia ole tätä kautta löytynyt. Työlupatilanne on kansainvälisen talouskriisin vuoksi vaikeutunut entisestään, sillä erään haastateltavan mukaan presidentti Nazarbaiev on antanut määräyksen, jonka mukaan laman aikana pitää suosia paikallisia työntekijöitä ja ulkomaalaisia pitää palkata vain harkiten. Myös korruption lonkerot ulottuvat työlupiin ja erään haastateltavan mukaan työlupia on lähes mahdotonta saada *”jos ei käytä perheen hallussa olevia välitysfirmoja ja muita”*. Joissakin julkiseen sektoriin kytkeytyvissä projekteissa yritysten on mahdollista viedä ulkomaista henkilöstöä Kazakstaniin myös kutsukirjeillä, jolloin työlupaprosessiin ei tarvitse lähteä.

Tuotteiden sertifiointiin ja lisensointiin liittyvä byrokratia on Kazakstanissa hieman kevyempää kuin esimerkiksi Venäjällä tai muissa Itä-Euroopan maissa, mutta tuntuvasti suomalaista käytäntöä hankalampaa. Tuotteiden etiketit pitää olla sekä kazakin että venäjän kielellä, ja joitakin sertifikaatteja pitää uusida vuosittain. Sertifikaatteja voidaan hakea ainoastaan maan pääkaupunki Astanasta ja se vaatii yrityksen johtajan (tai nimenkirjoitusoikeuden haltijan) henkilökohtaisen käynnin paikanpäällä. Sertifiointiprosessi on etenkin joidenkin tuoteryhmien osalta pitkä ja siihen kannattaakin varata riittävästi aikaa. *”tällaisen lisenssin, että saatiin edes tarjota tiettyä tuotetta tänne, niin sen hankkimiseen meni 7 kuukautta.”*

Julkinen infrastruktuuri

Tutkimukseen haastatellut yritykset kommentoivat muutamalla sanalla myös Kazakstanin julkista infrastruktuuria, joka ei suurten kaupunkien ulkopuolella juuri ihastusta herätä. *”Logistiikka tässä maassa ei todellakaan pelaa ollenkaan[...]Tiet on niin huonossa kunnossa, että lyhyenkin etäisyyden kanssa menee kyllä älyttömästi aikaa ja posti toimii erittäin heikosti, et jos haluaa saada itselleen postia tai postin lähetettyä, niin melkein on käytettävä kuriiripalveluita.”* Laajakaista- ja matkapuhelinpalveluita on nykyisin hyvin saatavilla varsinkin suurissa kaupungeissa, tosin häiriöitä ja katkoksia on suhteellisen useasti.

4.2 Suhteet muihin yrityksiin: Neuvostoaikainen liiketoimintakulttuuri edelleen voimakas

Lähes kaikilla tutkimukseen haastatelluilla suomalaisyrityksillä on Kazakstanissa ainoastaan myyntitoimintaa, eikä muillakaan suomalaisyrityksillä ole vielä tuotantoa paikanpäällä Kazakstanissa. Nokian Renkaista piti tulla ensimmäinen suomalainen yritys, joka aloittaa tuotannollisen toiminnan Kazakstanissa, mutta kyseinen tehdashankekin on lykkääntynyt toistuvasti. Tuotannollisen toiminnan puuttuessa myös haastateltujen yritysten suhteet paikallisiin yrityksiin ovat lähinnä asiakassuhteita. Yhteistyötä muiden kuin paikallisten asiakkaiden kanssa on vähän. Haastateltavat kommentoivat paikallisten yritysten toimintaa lähinnä toiminnallisten ja kulttuuristen erojen kautta. Myös kilpailijoiden toimintaa kommentoitiin jonkin verran.

Kilpailuedut ja kilpailutilanne

Kilpailu Kazakstanin markkinoilla on monilla toimialoilla suomalaisyritysten mukaan kovaa, eikä markkinoille ole asiaa, elleivät tuotteet ole kansainvälisesti huippuluokkaa. Kilpailukykyisten tuotteiden lisäksi operoiminen Kazakstanissa vaatii yrityksiltä huomattavan paljon resursseja ja pitkäjänteisyyttä, kuten eräs haastateltava mainitsi ”...jos ei tuotteet käy muualla maailmalla kaupaksi, niin ei ne kyllä käy Kazakstanissakaan. Et siinä mielessä jos on niin kuin maailmanmarkkinoilla kilpailukykyinen tuote, niin mun mielestä kannattaa ilman muuta mennä Kazakstaniin[...]Se vaatii resursseja. Se vaatii työtä, se vaatii matkustamista, että ei se muuten synny.” Erään toisen haastateltavan mukaan etabloituminen paikanpäälle on lähes välttämätöntä ja esimerkiksi perinteinen projektivientimalli ei ole enää toimiva lähestymistapa bisneksen tekoon vanhoissa neuvostotasavalloissa. Yrityksen on jalkauduttava markkinalle joko edustuston tai tytäryrityksen muodossa, otettava paikalliset toimintatavat huomioon ja ikään kuin ”alueellistettava” toimintansa ja sitä kautta ”sä tuut silloin osaksi sitä systeemiä.” Neuvostoliiton aikaisesta kaupankäynnistä

periytyen suomalaisilla tuotteilla on myös suhteellisen hyvä maine Kazakstanissa, mitä ei erään haastateltavan mukaan kannata aliarvioida.

Suomalaisyritysten merkittävimmät kilpailijat Kazakstanin markkinoilla ovat muita kansainvälisiä yrityksiä. Markkinoilla on paljon mm. venäläisiä, saksalaisia, turkkilaisia, yhdysvaltalaisia ja kiinalaisia kilpailijoita. Kazakstanilaiset yritykset eivät useinkaan kilpaile suomalaisten kanssa johtuen yleensä heikommasta laadusta. Silloin kun kilpailua on, saavat paikalliset yritykset kilpailuetua halvemmasta hinnastaan, läheisemmistä suhteistaan viranomaisiin ja paremmasta kyvystään toimia henkilösuhteisiin ja korruptioon perustuvassa liiketoimintaympäristössä. Taloudellisesti vaikeina aikoina usein myös epärehellinen kilpailu nostaa päätään, erityisesti kehittyvillä markkinoilla, eikä Kazakstan ole tästä poikkeus. Erityisesti suurissa hankkeissa vallassa olevien klaanien suosimille yrityksille tarjotaan valtion lainatukea ja edullisempia luottoja. Myöskään kilpailu Euroopan Unionin maista tulevien yritysten kanssa ei ole erään suomalaisen vastaajan mielestä aina lähtökohdiltaan reilua. *”Sitä kilpailua vääristää ehkä sitten varsinkin saksalaiset, jotka antaa - ehkä johtuen näistä volgansaksalaisista – sympaattisia luottoja ja maksujärjestelyjä niille.”* Erään haastateltavan mukaan myös kiinalaiset yritykset vääristävät kilpailua tarjoamalla isoja luottoja Kazakstaniin. Suomalaisyritysten kannalta tilanne on äärimmäisen hankala, koska niiden on lähes mahdotonta vastata kilpailijoidensa asiakkaille tarjoamiin luottojärjestelyihin tai vaikuttaa potentiaalisten asiakkaiden valtiolta saamiin lainatukiin.

Liiketoimintakulttuuri

Suhteissa paikallisiin yrityksiin eivät tutkimukseen haastatellut suomalaisyritykset olleet kohdanneet ylitsepääsemättömiä ongelmia tai haasteita. Suurimmat haasteet liittyvät liiketoimintakulttuuriin, jossa Kazakstanissa vaikuttaa vielä hyvin vahvasti Neuvostoliiton perintö. Erään agenttiverkoston kautta Kazakstanissa toimivan suomalaisyrityksen kommentti kiteyttää ongelman. *”ehkä pääongelma on se, että heillä ei oo oikein käsitystä siitä, miten eurooppalaiset firmat toimii[...]*Heillä on sellainen

vahva uskomus, että eurooppalaiset firmat toimii niin kuin vanhan Neuvostoliiton aikana toimi venäläiset firmat. Ja tämän uskomuksen kumoaminen, niin se on tosi työlästä[...]Ja sitten heidän opettaminen[...]Jettä me toimitaan niin kuin eri tavalla. Ja miten meidän organisaatio toimii ja miten meidän ihmiset toimii, niin se on työlästä. Ja joidenkin osalta se ei varmaan koskaan onnistukaan.”

Toinen merkittävä neuvostoliittolaisesta liiketoimintakulttuurista periytyvä ajatusmaailmallinen haaste on turvautuminen suuriin reservimääriin ja varalaitteisiin. ”Venäjällä aikoinaan sanottiin, että kattilalaitos ei ole kattilalaitos, jos ei siellä ole kolmea kattilaa. Kahta käytetään ja yks on jatkuvasti remontissa. Ja tämä on yks sellainen, josta me joudutaan paljon tuota keskustelemaan, kun nämä kazakstanilaiset on kuitenkin opiskellut Venäjällä. Ja venäläiset on rakentanut ne tehtaot sinne ja ne perustuu tällaisiin pieniin laiteyksiköihin, hirveisiin reservimääriin, niin sitten sanotaanko että kazakstanilaista käyttämiestä tai tehtaanjohtajaa niin se pelkää kun sillä ei olekaan sitä varalaitetta. Et tämä on tällaista maailmankatsomuksellista eroa, joka todella on vaikeata.”

Henkilökohtaisten suhteiden merkitystä Kazakstanissa käsiteltiin jo julkisen sektorin osalta kappaleen alussa. Myös yritysten välisessä kanssakäymisessä henkilökohtaisilla suhteilla on Kazakstanissa erittäin merkittävä vaikutus. Yritysten omistussuhteet kietoutuvat eri klaanien ja perheiden ”lonkeroihin”, ja hyvillä henkilökohtaisilla suhteilla aukeaa uusia ovia ja mahdollisuuksia. Ulkomaisten yritysten on kuitenkin osattava tasapainotella henkilökohtaisissa suhteissaan, jotteivät liian läheiset suhteet tiettyihin henkilöihin muodostu ongelmaksi myöhemmin.

Kirjallisten sopimusten merkitys

Merkittäviä sopimusrikkomuksia suomalaisyritykset eivät Kazakstanissa ole kohdanneet. Toki joitakin maksuja on maksettu pitkillä viiveillä, mutta oikeuteen asti ei haastateltujen suomalaisyritysten ole Kazakstanissa tarvinnut lähteä sopimusrikkomusten vuoksi. Nyt

talouskriisin aikana tilanne on hieman vaikeutunut, mutta pääsääntöisesti sopimuksia kunnioitetaan. Suuremmissa kaupoissa tilanne on hieman ongelmallisempi ja eräs haastateltava antoikin neuvon, että tärkeintä on varmistua asiakkaan maksuvalmiudesta ja *”koskaan ei saa olla raha ja tavara samalla puolella rajaa”* samanaikaisesti. Etenkin suuremmissa kaupoissa monet suomalaisyritykset laskuttavat toimitukset Suomen kautta, jolloin maksutapana voidaan käyttää remburssia, jolla asiakkaan maksuvalmius varmistetaan. Kazakstanin kautta laskutettavissa isommissa kaupoissa asiakkaiden maksuvalmius pyritään varmistamaan esimerkiksi ennakkomaksujen avulla.

Sen sijaan pienempiä ja päivittäisiä sopimuksia noudatetaan ja kunnioitetaan. *”Ehdottomasti. Sisällöllisesti niitä myös noudatetaan, siinä mielessä tämä on ihan hyvin järjestäytynyt maa, että sopimukseen kun laitetaan tietyt ehdot, niin niitä noudatetaan ja jos siellä on joku ”Breach”(sopimusrikkomus), niin siihen pystyy myös reagoimaan.”* Erään haastateltavan mukaan kirjallisten sopimusten merkitys on mennyt jopa liiallisuuksiin *”...että esimerkiksi kun auton pesu[...]pitää olla sopimus siitä tämän autonpesuyrityksen kanssa ja siinä 12 sivua ja leimat alla ja niin edelleen. Se on viety niin pitkälle, että mitään ei pysty tekemään, eikä maksamaan laskua, ellei ole sopimusta.”*

Uskontojen huomioiminen liiketoiminnassa

Uskontojen suhteen Kazakstan on suhteellisen liberaali valtio, mikä juontaa juurensa osittain Neuvostoliiton perinnöstä. Uskonnon merkitys on muutamien haastateltavien mukaan kuitenkin lisääntynyt Kazakstanin itsenäistyminen jälkeen. Vaikka yli puolet asukkaista on muslimeja (kazakit + muut keskiaasialaiset kansat) ja loput ortodokseja (lähinnä venäläiset), tulevat he kuitenkin hyvin keskenään toimeen. Vaikka kazakstanilaiset ovatkin liberaaleja uskontojensa suhteen, on haastateltujen yritysten mukaan erittäin tärkeää kunnioittaa paikallisten uskontoja ja huomioida ne omassa toiminnassa. Erityisesti alkoholin kanssa tulee olla varovainen, vaikkakin myös paikalliset muslimit juovat alkoholia. Kärjistetysti voisi sanoa, että mitä pienemmällä

paikkakunnalla toimitaan, sitä enemmän paikallisten uskontoa tulee kunnioittaa. Esimerkin tästä kertoi eräs haastateltava ”... *pienillä paikkakunnilla, niin ei pidä niin kuin horjuttaa sen pienen paikkakunnan tasapainoa[...]* Jos haluat niin kuin mennä viihteellekin, niin se on parempi sitten, että menee joskin vähän isommalle paikkakunnalle, että ei siinä pienessä...”

Kaiken kaikkiaan haastatellut suomalaisyritykset painottivat huolellisen valmistautumisen tärkeyttä toimintojen onnistumisen kannalta. Paikalliset kulttuurit ja toimintatavat liiketoiminnassa on opeteltava ja osattava ottaa huomioon hyvissä ajoin. Hyvien yhteistyökumppaneiden etsimiseen pitää panostaa huomattavan paljon aikaa ja vaivaa. Lisäksi paikalliset toimijat pitää ottaa mukaan toimintaan jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Lähes kaikki tutkimukseen haastatellut suomalaisyritykset neuvoivat Kazakstanin toimintoja suunnittelevia yrityksiä myös verkostoitumaan Kazakstanissa jo toimivien suomalaisyritysten kanssa. Niiltä voi saada kullannarvoisia neuvoja ja vihjeitä siitä, minkälaisia asioita tarvitsee huomioida sekä miten alueella kannattaa toimia.

4.3 Suhteet työvoimaan: Osaavan työvoiman löytäminen haasteellista

Tarkasteltaessa suomalaisyritysten kokemuksia Kazakstanin toiminnoissa mukana olevista paikallisista työntekijöistä, nousi haastatteluissa esille useita erilaisia haasteita. Kokemukset paikallisesta työvoimasta ovat myös hieman toisistaan poikkeavia, mikä varmasti osittain johtuu liiketoimintojen luonteesta ja erilaisuudesta. Merkittävimmät haasteet liittyvät osaavan työvoiman löytämiseen sekä erilaisiin kulttuurisiin eroavaisuuksiin. Kasvutalouksille tyypillistä ongelmaa, työntekijöiden nopeaa vaihtuvuutta, eivät Kazakstanissa toimivat suomalaisyritykset ole juurikaan kohdanneet. Eräs merkittävä piirre kazakstanilaisessa työvoimassa on lisäksi se, että Neuvostoliiton

hajoamisen jälkeen Kazakstaniin on jäänyt huomattavan suuri venäläisvähemmistö, minkä lisäksi venäjän kieli on virallinen liiketoimintakieli.

Suhtautuminen ulkomaiseen työnantajaan

Kazakstanilaisen työvoiman suhtautuminen suomalaiseen (tai muuhun kansainväliseen) työnantajaan nähtiin pääosin erittäin positiivisena. Esimerkiksi erilaisten henkilöstöetujen uskotaan olevan huomattavasti paremmat ulkomaisen yrityksen palveluksessa kuin paikallisissa yrityksissä. Eräs haastateltava nosti esille myös venäjän kielen vahvan aseman konsernissaan yhtenä houkuttimena kazakstanilaiselle työvoimalle ”...*tämmöinen monikansallinen ympäristö näyttää olevan kiinnostava, ja se että meillä on vahva venäjänkielentaito koko konsernissa näyttää olevan kanssa. Niin kuin että tämä yhdistelmä on aika hyvä, että kyllä tämmöinen yhtiö on varmasti semmoinen, joka löytää kyllä ihmisiä, täytyy vaan olla se rekrytointiprosessi oikea ja valintaprosessi oikea. Kiinnostusta löytyy meitä kohtaan, se on ihan selvä.*”

Kaikilla toimialoilla ulkomaista työnantajaa ei kuitenkaan välttämättä arvosteta kovinkaan korkealle ja perheiden ja klaanien lonkeroihin kuuluvat yritykset nähdään houkuttelevampana työnantajana. Näissä yrityksissä ura saattaa edetä nopeammin ja taloudelliseen hyvinvointiin päästään helpommin käsiksi. Erään haastateltavan sanoin ”...*jos sä pääset klaanin töihin, niin se on sun elämän tavoite[...]*ja siellä (Kazakstanissa) suhtaudutaan kai joka tapauksessa ulkomaalaisiin vähän ... *ainakin me ollaan alempiarvoisia, jos ei mitään muuta.*”

Osaavan työvoiman löytäminen ja kouluttaminen

Osaavan työvoiman löytymisen osalta esille nousi useita erilaisia haasteita. Etenkin vanhempien työntekijöiden osalta ongelmana nähtiin neuvostoajalta periytyvä osaaminen ja ajatusmaailma, joita on vaikea muuttaa. Lisäksi kansainvälistä kokemusta omaavia työntekijöitä on vaikea löytää. Ulkomailla opiskelleita nuoria Kazakstanissa on nykyisin

jo jonkin verran saatavilla, mutta heiltä puuttuu taas työkokemusta. Monella haastatellulla yrityksellä on ollut suuria vaikeuksia löytää ammattijohtajaa Kazakstanin toimintojen vetäjäksi, ja muutama yritys onkin epäonnistunut valinnoissaan. Ongelmana paikallisen ammattijohtajan palkkaamisessa tuntuu erityisesti olevan luotettavan työhistorian saaminen työntekijöiltä sekä rekrytointitoimistojen epämääräiset suositukset. ”*Siis ihan väärä profiili tuli kahteen otteeseen. Että ne ei sitten ollutkaan niin kuin semmoisia, mitä paperit sano ja suositukset sano, ja nämä rekrytointifirmat ei niin kuin nähtävästi ymmärtänyt, että siinä ei löytynytäkään oikeaa profilia. Vaikka niiden papereissa luki, et ne on ollut länsimaisten yhtiöitten palveluksessa, niin loppupeleissä[...]*” *Hei täyttännyt kyllä ollenkaan näitä meidän kriteerejä.*” Omat haasteensa hyvien ammattijohtajien rekrytoimiseen Kazakstanissa tuo myös öljy- ja kaasuteollisuus, joka paremmilla palkkoillaan houkuttelee parhaat osaajat.

Kazakstanissa toimivat suomalaisyritykset käyttävät työntekijöiden rekrytoinnissa lähes poikkeuksetta apuna paikallisia rekrytointitoimistoja. Rekrytointitoimistojenkin taso on suhteellisen alhainen, kuten eräs haastateltava mainitsi ”*...ekana kävin head hunttereita läpi joku 6-7 kappaletta ja totesin, että nekin on tasoltaan aika heikkoja ja niistä heikoista valitsin mielestäni parhaimman... ja sitten rupesin hakemaan itselleni tänne seuraajaa[...]*” *niin kyllä se on aika heikkoa.*”

Omat haasteensa on myös ns. suorittavan työportaan työntekijöiden rekrytoinnissa. Työntekijöitä on kyllä saatavilla, etenkin nyt taloudellisesti heikkoina aikoina, mutta ongelmana myös heidän kohdallaan on osaamisen ja ammattitaidon puute. Henkilöstön kouluttamiseen joudutaan usein panostamaan erityisen paljon, eikä sekään ole täysin ongelmatonta. Esimerkin tästä kertoi eräs haastateltava; ”*Kazakstanilaiset oli mukana koulutuksessa[...]*” *Käytiin läpi tällaisia hyvin käytännönläheisiä asioita, jotka liittyi tähän meidän ympäristöön ja tällaisia pääsääntöjä bisneksenteolle. Se oli yllättävää, kun ne kaikki väitti, et ne osaa tämän kaiken[...]*” *Sitten kun ne menee takasin sinne, niin huomataan, että ne ei halunnut sisäistää ollenkaan näitä meidän oppeja, vaan ne toimi omilla ajatuksilla. Se ei mennyt niin kuin sisälle se meidän sanoma.*”

Hyvän esimerkin kazakstanilaisen työvoiman kouluttamisen haasteellisuudesta ja neuvostoaikaisesta liiketoimintakulttuurista peräisin olevien ajatusmallien ja tottumusten muuttamisesta kertoi eräs toinen haastateltava. Yrityksellä oli jatkuvasti ongelmia paikallisen varaston ylläpidon ja kustannusten kanssa, sillä paikallinen henkilöstö tilasi aina täytettä varaston tyhjille paikoille, vaikka tuotteille ei ollut asiakkaita tiedossa ”...oikeastaan ainoa tapa tehdä se heidän kanssa. Ottaa ne konkreettiset esimerkit[...]sä lasket sen niin kuin ihan hänen kanssaan, ihan niin kuin askel askeleelta että tämä, tämän takia sulla pitäisi olla viis prossaa, ja tämän takia kuus prossaa ja tämän takia kolme prossaa, eli mitenkö paljon sulla ois pitänyt olla, jotta se edes olis niin kuin nollakauppaa. [...]et tämä ajatusmaailma heillä ei niin kuin toimi[...]täytyy olla todella konkreettinen heidän kanssaan, että se ei semmoinen niin kuin yleistoreettinen niin kuin tällainen...niin se menee todella harvalle niin kuin perille[...]että se on niin kuin sä vetäisit niin kuin suihkulla kaakeleille [...] mitään ei jää, kaikki valuu pois.”

Vaikka ns. suorittavaa työvoimaa on tällä hetkellä pääsääntöisesti hyvin saatavilla, on eri alojen ja alueiden välillä huomattavia eroja. Kazakstanin talouskasvun ollessa kovimmillaan maahan virtasi huomattavan paljon vierastyövoimaa naapurivaltioista ja muista lähialueen maista erilaisiin rakennus-, öljy- ja mineraaliteollisuuden projekteihin. Talouskriisin aikana useat vierastyöläiset ovat palanneet kotimaihinsa ja varsinkin isoihin projekteihin suurten kaupunkien ulkopuolelle on tällä hetkellä lähes mahdotonta löytää riittävästi työntekijöitä. Talouden kääntyessä taas kasvuun tulee ongelma todennäköisesti laajenemaan myös muille toimialoille ja alueille, sillä maan työlupakäytäntöjä ulkomaisia kohtaan on kriisin alkamisen jälkeen tiukennettu huomattavasti.

Työntekijöiden vastuunotto, valvonta ja motivointi

Työntekijöiden oma-aloitteisuuden ja itsenäisen työotteen puuttuminen on usein mainittu merkittäväksi ongelmaksi työvoiman osalta entisissä Neuvostoliiton maissa (ks. esim. Karhunen et al, 2007; Mattila, Keronen ja Kosonen, 2008). Myös suomalaisyritykset ovat

kohdanneet näitä haasteita Kazakstanin toiminnoissaan. ”...*kyllä he hoitelee niin kuin asioita, mutta siis tämmöinen sanotaan että itsenäinen kaupankäynti, myyminen, sopimusten tekeminen, niin kyllä se valmius on aika heikko vielä.*”

Vanhasta neuvostokulttuurista periytyvä johtajan auktoriteetti ja oma-aloitteisuudesta rankaiseminen näkyvät edelleen kazakstanilaisten työntekijöiden suhtautumisessa vastuun ottamiseen. ”...*vaikka heille antaa sen vastuun ja sanoo, että [...]tämä ja tämä, se kuuluu sun alueelle, sinä päätät, niin ei ne kuitenkaan heti uskalla, että siinä menee se oma aikansa.*”

Työntekijöiden tiivis ja jatkuva valvonta nähdäänkin erittäin tärkeänä Kazakstanin kaltaisessa entisessä neuvostotasavallassa. Työn etenemisen seurannan lisäksi valvonnan kautta pidetään huoli myös siitä, että toiminta pysyy oikeilla raiteilla ja työntekijät toimivat työtehtävissään yrityksen ohjeistamien raamien puitteissa. ”...*ehkä tässä on juuri se ongelma, mitä helposti näissä maissa on, että ne ihmiset tavallaan vaatii aika pitkälle sitä, että pitää se valvonta olla. Et jos sitä valvontaa ei ole, ja se ei ole erittäin tiivistä ja koko ajan niin kuin päällä, niin silloin helposti se sitten lähtee luistamaan.*”

Vaikka haasteet kazakstanilaisen työvoiman oma-aloitteisuuden osalta ovatkin hyvin samankaltaisia ja yleistettäviä kaikkien haastateltujen yritysten osalta, on kyse kuitenkin aina yksilöistä, kuten eräs haastateltava muistutti ”...*oikeastaan ehkä on vähän vaarallista yleistää sillä tavalla, että erittäin paljon se on niistä yksilöistä kiinni.*” Työvoiman ja työkulttuurin heikkoudet korostavat rekrytointiprosessin ja henkilöstökoulutuksen onnistumisen tärkeyttä.

Työntekijöiden motivoimisesta ja sitouttamisesta keskusteltaessa esille nousi muutamia seikkoja, joiden uskottiin edesauttavan henkilöstön viihtyvyyttä ja sitoutumista ulkomaisen työnantajan palvelukseen. Muutamat haastateltavista nostivat esille yrityksensä länsimaisen kulttuurin, jossa vastuuta jaetaan työntekijöille. Vastuun kantamisen nähdään todellakin motivoivan henkilöstöä, vaikka sitä hieman kartetaankin.

Lisäksi kansainvälisen yrityksen kehitys- ja matkustusmahdollisuuksien uskotaan motivoivan ja sitouttavan erityisesti nuoria työntekijöitä. Toki myös palkalla on erittäin suuri merkitys ja usein länsimaiset yritykset maksavatkin paikallisia yrityksiä parempia palkkoja. Muutama haastatelluista yrityksistä oli ulottanut Suomessa ja muissa maissa toimivan bonusjärjestelmänsä koskemaan Kazakstanin toimipisteen työntekijöitä.

4.4 Tulevaisuus: Mahdollisuudet ja potentiaaliset riskit

Kazakstanin toimintojen tulevaisuuteen suhtaudutaan suomalaisyrityksissä pääsääntöisesti positiivisen odottavasti. Talouden kääntymistä takaisin kasvu-uralle odotetaan mielenkiinnolla. Varsinkin paikallisen infrastruktuurin rakentamisen ja kotimaisen tuotannon kehittämisen osalta monet suomalaisyritykset odottavat tuotteilleen ja palveluilleen olevan kysyntää tulevaisuudessa. Liiketoimintaympäristön haasteellisuudesta, talouskriisistä ja aikaisemmista kokemuksista johtuen yritykset ovat kuitenkin varuillaan ja kasvua haetaan ennemminkin luonnollisesti kuin aggressiivisesti. ”...pidetään organisaatio semmoisena kilpailukykyisenä ja suht ohuena[...]Nyt ollaan enemmän niin kuin tarkkailuasemissa ja ollaan jo sopeutettu, että kustannusrakenne vastaa tätä markkinatilannetta[...]Mielenkiinnolla seurataan[...]turha ois väittää että me lähetään nyt satsaamaan sinne, vaan nyt otetaan niin kuin järki käteen ja tehdään vaan järkeviä asioita siellä. Ollaan opittu aika paljon tässä kuitenkin kuuden vuoden aikana.”

Suomalaisyritykset näkevät Kazakstanin liiketoimintaympäristössä myös jonkin verran riskitekijöitä tulevaisuudessa. Eräs merkittävimmistä riskeistä on poliittinen ja se liittyy lähivuosina todennäköisesti tapahtuvaan vallanvaihdokseen. Presidentti Nursultan Nazarbajev on suhteellisen iäkäs hallitsija ja vallanvaihto on vain ajan kysymys. Toistaiseksi Kazakstan on ollut poliittisesti suhteellisen vakaa valtio, mutta se mitä seuraavan vallanvaihdoksen jälkeen tapahtuu jää nähtäväksi. Myös naapurivaltioiden poliittinen kehitys voi muodostaa riskejä Kazakstanin liiketoimintaympäristöön.

Kazakstanin geopoliittinen merkitys on myös huomattava, eivätkä naapurivaltiot ole jättäneet sitä huomioimatta. Venäläiset, kiinalaiset ja turkkilaiset pyrkivät erään haastateltavan mukaan jatkuvasti vahvistamaan omaa poliittista vaikutusvaltaansa Kazakstanin alueella. ”Niillä on mennyt nyt nämä vuodet siihen, että ne on konsolidoinut sitä omaa maataan ja valtiotaan, mutta ympäristövallat vahvistuu liikaa, niin ei tiedä, mitä tapahtuu. Kiina on uhka, koska Kiina pyrkii ilman muuta ostamaan Kazakstanin itselleen. Se on ihan nähtävissä.” Etenkin Venäjällä ja Kiinalla nähdään olevan huomattavan paljon intressejä Kazakstania kohtaan. Erityishuomion ansaitsee myös Baikonurin kosmodromi, Neuvostoliiton aikaan perustettu avaruuskeskus, jonka sijainti Kazakstanin alueella saattaa tulevaisuudessa muodostaa ongelman Kazakstanin ja Venäjän välille.

Kazakstanin väestö koostuu monista kansallisuuksista ja tulevaisuudessa mahdollisina riskeinä nähdään myös väestöryhmien väliset konfliktit ja ristiriidat, joita saattaa ilmetä etenkin vallanvaihdosten ja muiden merkittävien muutosten yhteydessä.

Omat riskinsä maan taloudelle tuo myös vallitseva talouskriisi ja sen mahdollinen pitkittyminen. Esimerkiksi valuutta tengen lisädevalvaatiosta on haastateltujen mukaan merkkejä nähtävissä ja erilaisten ennusteiden mukaan se saattaisi devalvoitua vielä jopa 25 %. Toisaalta devalvaatio ei ole ainoastaan riski, vaan siitä on pikemmin hyötyä osalle yrityksistä. Eräs merkittävä riski koko maan liiketoimintaympäristön tulevaisuuteen liittyen on maan pankkisektorin tilanne. Mikäli taloudellinen alamäki jatkuu, ei Kazakstanissa yksinkertaisesti ole rahoitusta saatavilla ja yritysten kasvunopeudet tulevat olemaan hyvin hitaita.

Kazakstanin toimintaympäristön tulevaisuuteen liittyen erityishuomion ansaitsee myös maan uusi pääkaupunki, Astana. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta kaikki Kazakstanissa toimivat suomalaisyritykset ovat etabloituneet Almatyyn, joka on Kazakstanin suurin kaupunki. Uusi pääkaupunki Astana on kuitenkin kehittynyt

viimeisten vuosien aikana kovaa vauhtia ja noussut merkittävään asemaan, mikä tulee todennäköisesti vain vahvistumaan entisestään lähivuosina. Suomen on tarkoitus avata Astanaan myös suurlähetystö syksyllä 2009. Haastateltujen yritysten mukaan Kazakstanin toimintoja suunnittelevien suomalaisyritysten onkin syytä harkita jatkossa tarkkaan, kumman kaupungeista valitsee sijaintipaikaksi. Molempiin suuriin kaupunkeihin on avattu viime vuosina myös ns. teknologiapuistoja, joissa toimivat yritykset saavat erilaisia etuuksia ja helpotuksia mm. tullimaksujen ja arvonlisäverojen osalta. Kazakstaniin etabloitumista harkitessa kannattaakin miettiä mahdollisia hyötyjä teknologiapuistoon sijoittumisesta. Edut ovat yrityskohtaisesti neuvoteltavissa.

4.5 Yhteenveto

Tässä luvussa vedetään vielä lopuksi yhteen suomalaisyritysten Kazakstanissa kokemat suurimmat haasteet ja tavat ratkaista niitä (Taulukko 4).

Kazakstanin oikeusjärjestelmästä haastatelluilla yrityksillä oli vain vähän kokemusta, mutta varsinkin pienempien ongelmien ratkaisemisessa siihen pääsääntöisesti luotetaan. Julkiseen sektoriin kytkeytyvissä tapauksissa oikeusjärjestelmään ei kuitenkaan liiemmästi luoteta ja mahdollisten ratkaisujen uskotaan helposti kääntyvän kazakstanilaisten eduksi. Kazakstanin lainsäädännön jatkuvat muutokset ovat myös aiheuttaneet päänvaivaa suomalaisyritysten keskuudessa. Tietoa uusista laeista ja säädöksistä haastatellut yritykset saivat lähinnä paikallisten tili- ja konsultointitoimistojen sekä paikallisten juristien kautta. Omia lakimiehiä ei haastatelluilla yrityksillä Kazakstanin toiminnoissa ole palkattuna.

Taulukko 4: Suomalaisyriyten kohtaamat ongelmat ja haasteet ja niiden ratkaisut Kazakstanissa

	Ongelma / Haaste	Ratkaisu
Suhteet julkiseen sektoriin	Korruptio	Pidättäytyminen asiaankuulumattomista pyynnöistä ja vaateista Operoiminen paikallisten välikäsien kautta
	Tullibyrokratia ja tullin toimintaan kytkeytynyt korruptio	Paikallisten tullivälittäjien käyttäminen Huolellinen valmistautuminen ja tullauspapereiden huolellinen täyttäminen
	Henkilökohtaisten suhteiden merkitys	Suhteiden järjestäminen paikallisen henkilöstön voimin Panostaminen paikallisen johtajan valintaan Tasapainoilu henkilösuhteissa erityisesti viranomaisiin
	Heimo ja klaaniperinteet (presidentin ympärille muodostuneen valtaeliitin päätöksentekovalta)	Neutraalien, mutta silti läheisten henkilökohtaisten suhteiden luominen Panostaminen paikallisen johtajan valintaan
	Työlupien saamisen hankaluus	Paikallisten välitysyriyten käyttäminen
Suhteet muihin yrityksiin	Toimintakulttuurierot	Sopeutuminen eroihin
	Asiakkaiden maksuvalmiuden varmistaminen	Suomesta laskutettaessa remburssin käyttäminen Kazakstanissa ennakkomaksut
	Kova ja osittain epärehellinen kilpailu	Kilpailukykyiset tuotteet ja palvelut
Suhteet työvoimaan	Osaavan työvoiman löytäminen	Riittävä panostaminen rekrytointiprosesseihin Panostaminen kouluttamiseen
	Kouluttamisen haasteellisuus ja vanhojen ajatusmallien muuttaminen	Konkreettisten esimerkkien käyttäminen Jälkivalvonta
	Oma-aloitteisuuden puute	Tiivis valvonta ja kontrolli

Normaalia viranomaisbyrokratiaa eivät suomalaisyritykset nähneet ylitsepääsemättömän haasteellisenä. Byrokratian hoitaminen on hidasta ja vaivalloista, kuten muissakin entisissä neuvostotasavalloissa (ks. esim. Karhunen et al, 2007; Karhunen et al, 2008). Sen sijaan tulliin liittyvä byrokratia nähtiin Kazakstanissa erittäin merkittävänä haasteena. Tulliviranomaisten tarkat vaatimukset, tullin toimintaan kytkeytynyt korruptio, tullauksen

hitaus sekä tulliviranomaisten ennalta-arvaamaton toiminta ovat aiheuttaneet huomattavan paljon ongelmia Kazakstanissa toimiville suomalaisyrityksille. Tullaukseen liittyvät ongelmat on ratkaistu pääosin käyttämällä paikallisia huolintaliikkeitä, joskin niiden hinnat saattavat olla suhteellisen korkeita. Tullaus voidaan hoitaa myös yrityksen omin voimin, tarkasti säädeksiä noudattaen, mutta tullausprosessi on tällöin hyvin pitkä ja vaatii usein huomattavan paljon korjauksia tullauspapereihin ennen kuin tavara pääsee rajan yli.

Ehkä merkittävimäksi suomalaisyritysten kokemaksi haasteeksi Kazakstanin toimintaympäristössä nousi kuitenkin korruptio. Kazakstan on maailman korruptoituneimpia valtioita ja maan tapaan kuuluukin, että lähes ”*kaikkien asioiden hoidossa joku hoitaa maksuja*”, kuten eräs haastateltavista asian ilmaisi. Korruption lonkerot ovat ulottuneet lähes kaikkialle julkisen sektorin instituutioihin sekä myös päivittäiseen elämään. Kazakstanissa on kuitenkin mahdollista operoida täysin laillisesti länsimaisesta näkökulmasta katsottuna, kuten kaikki haastatellut suomalaisyritykset toimivat. Lähes kaikki yritykset kuitenkin myönsivät korruption olevan eräs merkittävimmistä kasvun hidasteista ja monia kauppoja on jäänyt suomalaisyrityksiltä saamatta siitä syystä, että vastapuolten pyyntöihin tai vaateisiin ei ole lähdetty mukaan.

Ei pelkästään suomalaisyritysten, vaan myös muiden ulkomaisten yritysten kannalta erityisen haasteen Kazakstanin liiketoimintaympäristössä luo myös maan tiukka työlupakäytäntö ulkomaisille työntekijöille. Vallitsevan talouskriisin vuoksi työlupakäytäntöjä on tiukennettu entisestään ja yritysten on tällä hetkellä erittäin vaikea saada työlupia ulkomaisille työntekijöilleen Kazakstaniin. Virallista tietä toimittaessa työluvan saanti kestää helposti yli puoli vuotta. Perheiden ja klaanien omistuksessa olevien yritysten kautta työluvat voidaan saada järjestymään nopeammin, mutta kustannukset saattavat olla hyvinkin korkeat.

Oman haasteensa Kazakstanin toimintaympäristöön luo maan nojautuminen vanhoihin heimo- ja klaaniperinteisiin ja niihin perustuviin henkilösuhteisiin, jotka ovat edelleen

vahvoja Keski-Aasiassa. Haastattelujen perusteella henkilökohtaisilla suhteilla tuntuisi olevan lähes kriittinen merkitys liiketoiminnan menestyksen kannalta Kazakstanissa. Henkilökohtaisiin suhteisiin liittyy myös riskejä, varsinkin suuremmissa hankkeissa ja projekteissa, joissa julkinen sektori on mukana. Ulkomaisten yritysten on osattava tasapainotella suhteissaan eri tahoihin, jotteivät liian läheiset suhteet tiettyihin tahoihin muodosta uhkaa muutosten aikoina.

Suhteissa muihin yrityksiin suurimmiksi haasteiksi suomalaisyritysten näkökulmasta nousivat kulttuuriset erot sekä joillakin toimialoilla erärehellinen kilpailu. Kazakstanin liiketoimintakulttuurissa ja kazakstanilaisten ajatusmaailmassa vaikuttaa edelleen vahvasti Neuvostoliiton perintö, joka näkyy monessa asiassa. Epärehellinen kilpailu on taas nostanut päätään erityisesti Kazakstanin heikon rahoitustilanteen vuoksi. Ulkomailta tarjotaan edullisia luottoja paikallisille yrityksille ja kansainvälisten yritysten Kazakstanissa toimiville tytäryhtiöille tiettyjen toimialojen hankkeissa. Myös Kazakstanissa olevaa rahoitusta ohjataan klaanien suosimille yrityksille muita edullisemmilla ehdoilla.

Merkittäviä sopimusrikkomuksia eivät Kazakstanissa toimivat suomalaisyritykset ole kohdanneet. Pääasiassa sopimuksia kunnioitetaan. Julkisen sektorin hankinnoissa tilanne on kuitenkin hieman ongelmallisempi ja muutamia esimerkkejä löytyy etenkin öljyteollisuudesta, jossa kansainvälisten yritysten kanssa tehtyjä sopimuksia on kyseenalaisin tavoin neuvoteltu uudelleen kazakstanilaisia hyödyttävään suuntaan.

Suhteessa paikalliseen työvoimaan merkittävimmäksi haasteeksi nousi motivoituneiden ja osaavien työntekijöiden löytäminen. Etenkin kansainvälistä osaamista ja kokemusta omaavien paikallisten ammattijohtajien löytäminen tuntui olevan erityisen vaikeaa. Luotettavan työhistorian saaminen työntekijältä saattaa olla hankalaa, eikä myöskään rekrytointitoimistojen laadullinen taso ole kovin korkea. Lisäksi maan öljyteollisuus houkuttelee paremmilla ansioillaan parhaat osaajat alalle. Niin sanottua suorittavaa työvoimaa on toistaiseksi ollut suhteellisen hyvin saatavilla. Huomionarvoista on

kuitenkin se, että Kazakstanin talouskasvun ollessa kuumimmillaan maahan virtasi paljon vierastyövoimaa naapurivaltioista ja nyt talouden alamäessä suurin osa on palannut takaisin kotimaihinsa. Vierastyöläisten kotiinpaluu ja maan tiukentuneet työlupakäytännöt saattavatkin tulevaisuudessa tuoda mukanaan merkittäviä haasteita suorittavan työvoiman löytämiseen. Oikeastaan ainoa tapa ratkaista osaavan työvoiman löytymiseen liittyvät ongelmat on riittävä panostaminen rekrytointiprosessiin ja työvoiman kouluttamiseen.

Toinen merkittävä haaste suhteessa paikalliseen työvoimaan ilmeni työntekijöiden kouluttamisen osalta. Neuvostoajalta peräisin olevia ajatusmalleja on vaikea muuttaa ja työntekijöiden kouluttaminen on kulttuurierojen vuoksi haasteellista. Koulutettaessa kazakstanilaista työvoimaa asiat on esitettävä konkreettisin esimerkein ja jälkivalvonnan pitää olla tiivistä, jotta muutoksia työntekijöiden toiminnassa voidaan nähdä. Muutenkin työvoiman valvonnan pitää olla tiivistä ja jokapäiväistä, sillä useilta työntekijöiltä puuttuu edelleen oma-aloitteisuutta, ja toiminta voi myös helposti harhautua väärille urille ilman tiivistä valvontaa.

Kaiken kaikkiaan suomalaisyritysten kokemukset Kazakstanin liiketoimintaympäristöstä poikkesivat toisistaan monissa asioissa. Eroavaisuudet johtuvat varmasti osittain yritysten liiketoimintojen ja asiakkaiden erilaisuudesta (julkinen vs. yksityinen), sekä Kazakstanin liiketoimintojen taloudellisesta arvosta ja suhteellisesta merkityksestä yritykselle. Osittain poikkeavuudet johtuvat varmasti myös haastateltujen henkilöiden omista henkilökohtaisista kokemuksista Kazakstanista ja asemasta yrityksessä. Ehkä merkittävin syy haastateltujen toisistaan poikkeaviin näkemyksiin on kuitenkin se tosiseikka, että Kazakstanin kaltaisessa heimoperinteisiin vahvasti nojautuvassa yhteiskunnassa henkilökohtaisilla suhteilla on äärimmäisen suuri merkitys liiketoiminnan onnistumisen kannalta. Oletettavasti joidenkin yritysten kohdalla suhteet eri viranomaisiin ja paikallisiin yrityksiin ovat läheisempiä kuin toisten, ja näiden yritysten kohtaamat ongelmat ja haasteet Kazakstanin liiketoimintaympäristöä koskien ovat muita vähäisempiä.

Loppuyhteenvetona voidaan todeta, että suomalaisyritysten kokemusten perusteella Kazakstanin liiketoimintaympäristö on haasteellinen, muttei kuitenkaan mahdoton ympäristö toimia. Liiketoimintojen kehittäminen ja kasvattaminen vaatii huomattavan paljon resursseja ja panostamista, eikä nopeita pikavoittoja Kazakstanista kannata odotella. Ulkomaisten yritysten lisääntyessä Kazakstanin markkinoilla myös liiketoimintakäytännöt todennäköisesti länsimaistuvat ajan kuluessa ja tulevaisuudessa varmasti monille suomalaisyritysten tuotteille ja palveluille löytyy kysyntää ja markkinoita Kazakstanista.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli antaa yleiskuva Kazakstanin talouden ja liiketoimintaympäristön viimeaikaisesta kehityksestä sekä valottaa liiketoimintaympäristön *virallisia* (esim. lainsäädäntö) ja *epävirallisia* (esim. korruptio) ominaispiirteitä. Tutkimuksen käsitteellisenä työkaluna hyödynnettiin institutionaalisen talousteorian ns. *governance* – eli hallinnointiteoriaa. Teorian avulla tarkasteltiin niitä haasteita ja ongelmia, joita Kazakstanissa toimivat suomalaisyritykset ovat kohdanneet suhteessa Kazakstanin julkiseen sektoriin, muihin yrityksiin ja työvoimaan sekä tapoja ratkaista näitä ko. ongelmia ja haasteita. Näitä havaintoja verrattiin monilta osin CEMAT:n aikaisempiin tutkimuskohteisiin, erityisesti Venäjään ja Ukrainaan.

Tarkasteltaessa Kazakstanin taloutta erilaisten makrotaloudellisten indikaattorien valossa, voidaan sen todeta kasvaneen erittäin kovaa tahtia viimeisten kymmenen vuoden aikana. Kazakstanin talouden kasvu on voimakkaasti riippuvaista maan tärkeimpien luonnonvarojen öljyn, kaasun ja metallien maailmanmarkkinahintojen kehityksestä. Maan voimakasta talouskasvua ovat tukeneet nimenomaan näiden luonnonvarojen pitkään korkealla pysytelleet markkinahinnat ennen 2008 alkanutta talouskriisiä. Keskimääräinen BKT-kasvuprosentti on 2000-luvulla ollut noin 10 % luokkaa aina vuoden 2008 kansainvälisen talouskriisin puhkeamiseen saakka. Kansainvälinen talouskriisi iskikin erittäin voimakkaasti Kazakstanin talouteen monessa suhteessa. Kriisin puhjettua maan tärkeimpien vientituotteiden hinnat putosivat rajusti, minkä lisäksi maan pankkisektori joutui vaikeuksiin rakennuskuplan puhjettua jo ennen kansainvälistä kriisiä, mikä entisestään voimisti kriisin vaikutusta maan talouteen. Tällä hetkellä Kazakstanin selviytyminen talouskriisistä vaikuttaa kuitenkin suhteellisen nopealta öljyn hinnan nopean toipumisen vuoksi. Erityisesti öljyn, mutta myös muiden luonnonvarojen markkinahinnat tulevatkin pitkälti määrittämään maan tulevien vuosien kasvuvauhdin. Pidemmällä tähtäimellä Kazakstanin haasteena onkin maan talouden monipuolistaminen öljysektorin ulkopuolelle, minkä maan hallitus on ottanut yhdeksi päätavoitteekseen.

Hallitus pyrkii erilaisilla toimenpiteillä, kuten verohelpoituksilla ja tullimaksujen alentamisella, houkuttelemaan maahan korkean teknologian tuotantoa ja osaamista.

Kazakstanin poliittinen kehitys on ollut itsenäistymisen jälkeen huomattavasti vakaampaa kuin monessa muussa entisessä neuvostotasavallassa. Kehitystä ovat kuitenkin leimanneet demokratian ja ihmisoikeuksien heikko tila sekä opposition rajalliset toimintamahdollisuudet. Valta maassa on keskittynyt voimakkaasti presidentti Nursultan Nazarbajeville ja hänen ympärilleen syntyneelle valtaeliitille. Suurimmat riskit maan toimintaympäristössä muodostuvatkin ennemmin tai myöhemmin tapahtuvasta vallanvaihdoksesta sekä sitä seuraavista poliittisista ja mahdollisista taloudellisista muutoksista.

Kazakstanin liiketoimintaympäristöä tarkasteltaessa voidaan todeta siellä tapahtuneen sekä positiivisia että negatiivisia muutoksia. Erityisesti maan pankkisektorin nopea kehittyminen itsenäistymisen jälkeisinä vuosina voidaan nostaa esille positiivisena kehityksenä, mistä hyötyi koko yrityssektori. Lisäksi maan lainsäädäntöä on pyritty harmonisoimaan kohti länsimaisia käytäntöjä ja se periaatteessa luokin hyvät puitteet ulkomaalaisille yrityksille toimia Kazakstanissa. Ongelman muodostaa kuitenkin lainsäädännön täytäntöönpano sekä viranomaisten välinen puutteellinen koordinointi ja kommunikointi. Jos lakien toimeenpano on sattumanvaraista ja tehotonta, ne eivät takaa toimivaa oikeuskäytäntöä. Ongelmat koskettavat erityisesti julkisen sektorin hankkeita, joissa luottamus maan oikeusjärjestelmän apuun ongelmatilanteissa on ulkomaalaisilla yrityksillä heikko. Lisäksi maan tullilainsäädäntö ja siihen liittyvä byrokratia eivät ole kehittyneet toivotulla tavalla. Kazakstanin tullibyrokratia on raskasta ja virkamiesten palkat alhaiset, mikä luo pohjan tullin korruptoituneisuudelle. Korruptio myös muualla kuin tullin toiminnassa onkin Kazakstanin toimintaympäristön merkittävimpiä haasteita nyt ja lähitulevaisuudessa. Toisaalta Kazakstan ei ole ongelmineen yksin, vaan lähes kaikki siirtymätalousmaat kamppailevat samojen ongelmien kanssa.

Positiivisia muutoksia maan virallisessa toimintaympäristössä tapahtui erityisesti itsenäistymisen jälkeisinä vuosina, kun maa yritti houkutella ulkomaisia investoijia hyödyntämään maan luonnonvaroja ja sitä kautta tuomaan valtiolle kaivattuja tuloja. Jopa maan WTO-jäsenyys näytti jossain vaiheessa olevan hyvin lähellä. Ulkomaisten yritysten kannalta negatiivisia muutoksia on tapahtunut erityisesti parin viime vuoden aikana, kun maan valtaeliitti on pyrkinyt nostamaan vaikutusvaltaansa yrityskentässä. Erityisesti raaka-ainesektorilla ulkomaisiin yrityksiin kohdistuva paine on saanut samanlaisia muotoja kuin Venäjällä, kun ulkomaisia investoijia on painostettu luopumaan omistuksistaan paikallisten yritysten hyväksi. Osasyynä viilentyneeseen suhtautumiseen ulkomaisiin investoijiin on kazakstanilaisten osaamisen lisääntyminen strategisesti tärkeillä sektoreilla, minkä vuoksi riippuvuus ulkomaisesta osaamisesta on vähentynyt.

Kazakstanin epävirallisen toimintaympäristön käytäntöjä tarkasteltiin tutkimuksessa yrityshaastatteluiden avulla. Julkisen sektorin instituutioiden osalta haastatteluissa nousi esille samankaltaisia ongelmia ja haasteita, mitä suomalaisyritykset ovat kohdanneet myös muissa entisissä neuvostotasavalloissa. Suurimpana erona moniin muihin entisen Neuvostoliiton ja Itä-Euroopan maihin nähtiin kuitenkin Kazakstanin ja koko Keski-Aasian seuduille tyypilliset heimo- ja klaaniperinteet, jotka ovat edelleen vahvoja ja vaikuttavat myös liike-elämään. Henkilökohtaisten suhteiden merkitys klaaniyhteiskunnassa on voimakas. Valtaeliitti maassa muodostuu pitkälti presidentistä ja hänen klaaniinsa ja lähipiiriinsä kuuluvista henkilöistä, mikä voi muodostua riskiksi vallanvaihdon jälkeen niille yrityksille, jotka ns. liputtavat avoimesti nykyisen klaanin puolesta. Etenkin suurissa julkisissa projekteissa ja hankinnoissa mukana olevat suomalaisyritykset ovatkin pyrkineet tasapainottelemaan henkilösuhteissaan, jotta mahdollisilta riskeiltä välttyttäisiin.

Muista siirtymätalouksista tyypillisiä ongelmia, joita suomalaisyritykset Kazakstanissa ovat kohdanneet, olivat muun muassa epävakaa lainsäädäntö, viranomaisbyrokratian jäykkyys sekä erilaiset viranomaistarkastukset. Lainsäädännön muutosten perässä

pysymiseen suomalaisyritykset käyttävät apuna markkinoilla toimivia tili- ja konsultointipalveluja tarjoavia yrityksiä sekä paikallisia juristeja.

Entisissä neuvostotasavalloissa usein kohdatut ongelmat tullin ja korruption osalta olivat Kazakstanissa vielä suurempia, kuin monissa muissa. Kazakstanin tulliviranomaisten toiminta on hyvin ennalta arvaamatonta ja korruptoitunutta. Korruptio näytteleeikin suurta osaa koko Kazakstanin liiketoimintaympäristössä, mikä on merkittävä kasvun este Kazakstanissa toimivien suomalaisyritysten kannalta. Maan tapoihin kuuluu, että *”lähes joka paikassa joku hoitaa maksuja”* kuten eräs haastateltava asian ilmaisi. Useimmat suomalaisyritykset käyttävätkin tullauksessa ja muissa viranomais- kanssakäymisissä paikallisten välittäjäyritysten palveluja. Ne hoitavat mahdolliset lisäkustannukset asioiden edistämiseksi ja laskuttavat palveluistaan sen mukaisesti. Paikallisten välikäsien käyttäminen on ulkomaisille yrityksille usein ainoa tapa toimia rehellisesti ja länsimaisten lakien mukaisesti Kazakstanissa.

Oma erityishaasteensa Kazakstanissa toimiville suomalaisyrityksille on työlupien järjestäminen ulkomaisille työntekijöille. Virallisen tien kautta toimittaessa prosessi on pitkä ja alueelliset kiintiöt rajoittavat yritysten mahdollisuuksia viedä ulkomaista työvoimaa maahan. Lisäksi korruptio on ulottanut lonkeronsa myös työlupakäytäntöihin, mikä asettaa yrityksiä eriarvoiseen asemaan.

Vähiten ongelmia suomalaisyritykset olivat Kazakstanin epävirallisessa toimintaympäristössä kohdanneet suhteissa muihin yrityksiin. Suomalaisyritykset eivät harjoita tuotantoa Kazakstanissa, joten suurin osa kontakteista muiden yritysten kanssa oli asiakassuhteita. Merkittävimmät haasteet liittyivät Kazakstanissa edelleen voimakkaasti vallitsevaan vanhaan neuvostoajan liiketoimintakulttuuriin sekä joillakin toimialoilla vallitsevaan epärehelliseen kilpailuun, johon suomalaisyritysten on lähes mahdoton vastata. Kazakstanilaiset yritykset toimivat vieläkin hyvin samankaltaisesti kuin Neuvostoliiton aikaiset yritykset. Suuriin varastomääriin turvaudutaan edelleenkin ja päätökset monissa yrityksissä tehdään yritysten ylimmän johdon toimesta. Epärehellistä

kilpailua on esiintynyt etenkin nyt taloudellisesti vaikeina aikoina, kun rahoitusta on niukasti saatavilla. Kansainväliset kilpailijayritykset tarjoavat asiakkaille edullisia maksujärjestelyjä, ja myös maan sisäistä rahoitusta on ohjattu klaanien suosimille yrityksille, mikä heijastuu erityisesti suomalaisyritysten paikallisten asiakkaiden investointimahdollisuuksiin.

Merkittäviä sopimusrikkomuksia eivät suomalaisyritykset ole Kazakstanissa kohdanneet. Pienempiä ja päivittäisiä sopimuksia kunnioitetaan, ja mahdolliset epäselvyydetkin ovat helposti ratkaistavissa yritysten kesken. Suuremmissa liiketoimissa sopimusten kunnioitus on kuitenkin heikompaa. Etenkin nyt talouskriisin vuoksi huonontuneen rahoitustilanteen johdosta sopimusten kunnioittaminen on heikentynyt. Erityisen tärkeää tällä hetkellä on varmistua asiakkaiden maksuvalmiudesta suurissa kaupoissa, joko ennakkomaksujen tai Suomesta käsin laskutettaessa remburssien avulla.

Suhteessa työvoimaan suomalaisyritysten kokemat haasteet ja ongelmat ovat hieman muista entistä neuvostotasavalloista poikkeavia. Osittain poikkeavuudet johtuvat varmasti vallitsevasta talouskriisistä, jonka vuoksi työmarkkinat ovat yritysten kannalta helpottuneet huomattavasti. Suorittavaa työvoimaa on Kazakstanissa suhteellisen hyvin saatavilla lukuun ottamatta suuria projekteja suurten kaupunkien ulkopuolella, joissa käytetään paljon ulkomaista työvoimaa. Talouskriisi on helpottanut paikallisen työvoiman saantia, mutta toisaalta kriisi on ajanut monet naapurivaltioista saapuneet vierastyöläiset takaisin kotimaihinsa ja tiukentanut työlupakäytäntöjä.

Kazakstanissa on suomalaisyritysten kokemusten perusteella pula ammattitaitoisista ja kansainvälistä kokemusta omaavista ammattijohtajista. Tämä ongelma tuntuu olevan suurempi kuin Venäjällä tai Ukrainassa johtuen pitkälti siitä, että maan öljy- ja kaasusektori houkuttelee paremmilla palkoillaan parhaat osaajat palvelukseensa. Apuna rekrytoinnissa suomalaisyritykset käyttävät paikallisia rekrytointiyrityksiä, jotka eivät kuitenkaan laadullisella tasollaan vakuuta. Rekrytointiyritysten suosituksiin kannattaakin

suhtautua varauksella ja yrityksen kannattaa panostaa erityisen paljon koko rekrytointiprosessiin.

Tyypillistä siirtymätalouksien ongelmaa, työntekijöiden nopeaa vaihtuvuutta eivät Kazakstanissa toimineet suomalaisyritykset ole kohdanneet. Työntekijöiden uskotaan viihtyvän paremmin kansainvälisten yritysten palveluksessa kuin paikallisissa yrityksissä ja usein myös palkat ovat korkeampia. Lisäksi kansainvälisen yrityksen kehitys- ja matkustusmahdollisuuksien uskotaan motivoivan ja sitouttavan erityisesti nuoria työntekijöitä. Henkilöstön motivointikeinoina käytetäänkin vastuun jakamista työntekijöille sekä paikallisia yrityksiä parempaa palkkausta.

Vaikka työvoimaa on tällä hetkellä pääsääntöisesti hyvin saatavilla, nousivat haastatteluissa selkeiksi ongelmiksi työntekijöiden osaamisen puute sekä neuvostoajoilta perityt ajatusmallit, joita on vaikea muuttaa. Haastateltujen yritysten mukaan kazakstanilaisen työvoiman kouluttamiseen joudutaan panostamaan huomattavasti, ja kouluttamisen jälkeisen valvonnan tulee olla hyvin tiivistä, jotta muutoksia työtavoissa voidaan nähdä. Muutenkin työvoiman valvonnan pitää yritysten mukaan Kazakstanissa olla tarkkaa ja jatkuvaa, jotta työntekijät toimivat yrityksen antamien ohjeiden mukaisesti.

Näyttää siltä, että virallisesta markkinatalousstatuksesta huolimatta, Kazakstanin liiketoimintaympäristö elää edelleen voimakkaasti talouden siirtymävaihetta, jolle tyypillistä on nopeasti muuttuva lainsäädäntö, viranomaisbyrokratia ja korruptio. Yritysten välinen yhteistyö lähentelee länsimaaisia käytäntöjä, mutta julkisen sektorin jäykkyys ja korruptoituneisuus ovat merkittäviä haasteita ulkomaisille yrityksille ja investoinneille. Toisaalta täytyy muistaa, että huolimatta samoista ongelmista ovat monet suomalaisyritykset toimineet menestyksekkäästi Venäjällä ja Ukrainassa. Kazakstanin tuleva kehitys tulee pitkälti riippumaan siitä, miten maan poliittinen tilanne tulevaisuudessa kehittyy sekä siitä, miten maan tärkeimpien vientituotteiden öljyn, kaasun ja mineraalivarojen maailmanmarkkinahinnat jatkossa kehittyvät.

Suomalaisyritysten kannalta Kazakstanin nykyiset ja potentiaaliset liiketoimintamahdollisuudet perustuvat etenkin paikallisen infrastruktuurin kehittämiseen. Kazakstanissa on modernisoinnin tarvetta lähes joka toimialalla. Energiahuolto, viestintäteknologia, vesihuolto, maatalous, terveydenhuolto ja rakennussektori ovat vain esimerkkejä niistä toimialoista, missä modernisoinnin tarpeen vuoksi tulee tulevaisuudessa olemaan suurta kysyntää. Myös Suomen hallitus on julkistanut ns. ”Wider Europe Initiative” puiteohjelman, joka tukee erilaisia toimintoja ja projekteja, joiden tavoitteena on tukea Keski-Aasian alueellista yhteistyötä etenkin energian ja ympäristön saralla. Ohjelma panostaa Keski-Aasiassa erityisesti alueen ympäristöongelmiin ja vesivarojen hallinnoimiseen. Tämän ohjelman puitteissa saattaa myös monille suomalaisyrityksille aueta mahdollisuuksia Kazakstanissa. Osallistumiskynnystä näihin tuleviin infrastruktuurihankkeisiin madaltaa osaltaan se, että usein niitä rahoittavat kansainväliset rahoituslaitokset. Kazakstanin valtion tavoitteet maan omavaraisuuden lisäämiseksi erityisesti maataloudessa erilaisten valtiontukien ja julkisrahoitteisten hankkeiden muodossa avaavat mahdollisuuksia myös tulevaisuudessa suomalaisyrityksille. Lisäksi on odotettavissa, että erilaisten kulutushyödykkeiden kysyntä kasvaa, sillä maan vähittäiskaupan kehitys on vielä aikaisessa vaiheessa ja paikallisten ostovoiman lisääntyessä kasvupotentiaali on tulevaisuudessa suuri.

Lähteet

AFN (2009) Agency of the Republic of Kazakhstan on regulation and supervision of financial market and financial organizations.
<http://www.afn.kz/index.cfm?uid=DB49EB16-E70D-8F9E-F542A9F87391A60F&docid=456>.

Aitzonova, Z. (2009) Status Report on Kazakhstan's WTO Accession Process.
http://www.kazembassy.org.uk/Kazakhstan_wto.html. Katsottu 17.4.2009.

Ashimbaev, D. (2007) Parlament Extra Light. *Ekspert Kazahstan* 3.9.2007.

Baker & McKenzie (2009) Doing Business in Kazakhstan.
http://www.bakernet.com/NR/rdonlyres/79C981A8-486A-4CF7-B6EC-624FE6ED566A/0/dbi_kazakhstan_2009.pdf.

Chazan, G. (2007) In Caspian, Big Oil Fights Ice, Fumes, Kazakhs. Dow Jones Newswires 28.8.2007. <http://www.rigzone.com>. Katsottu 20.5.2009.

CIA World Factbook (2009) Kazakhstan.
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/kz.html>.

Comtrade (2009) United Nations Commodity Trade Statistics Database.
<http://comtrade.un.org/>.

Dorohov, J. (2008) Kak v Rossii, tolko komfortnee. *Ekspert Kazahstan* 1.9.2008.

EBRD (2006) Document of the European Bank for Reconstruction and Development; Strategy for Kazakhstan, As approved by Board of Directors on 21 November 2006.
<http://www.ebrd.com/about/strategy/country/kaza/strategy.pdf>.

EBRD (2009) European Bank for Reconstruction and Development: Kazakhstan, Country factsheet. <http://www.ebrd.com>. Katsottu 2.4.2009.

Erixon, F. ja Hindley B. (2008) Membership Has Its Privileges. *Wall Street Journal Europe* 17.4.2008.

Ernst & Young (2006) Kazakhstan Business and Investment Guide February 2006.
[http://www.ey.com/Global/Assets.nsf/Kazakhstan_E/Business_Investment_Guide_2006/\\$file/Business_Investment_Guide_2006_eng.pdf](http://www.ey.com/Global/Assets.nsf/Kazakhstan_E/Business_Investment_Guide_2006/$file/Business_Investment_Guide_2006_eng.pdf).

Gribonova, S. (2009) Iz banka v bank peretekaja. *Ekspert Kazahstan* 6.4.2009.

Idänkaupan vientipalvelut (2008a) Venäjälle, Valko-Venäjälle ja Kazakstanille yhteinen tulliliitto. No 6/7 2008.

Idänkaupan vientipalvelut (2008b) Kazakstan vaatii ulkomaisia yrityksiä rekisteröitymään. No 12/2008.

ILO (2009) Household Income and Expenditure Statistics, Kazakhstan.
<http://laborsta.ilo.org/STP/guest>.

IMF (2008) Republic of Kazakhstan — 2008 Article IV Consultation: Preliminary Conclusions of the IMF Mission1 April 30, 2008.
<http://imf.org/external/np/ms/2008/043008.htm>.

IMF (2009a) IMF Executive Board Concludes 2009 Article IV Consultation with the Republic of Kazakhstan, July 28, 2009.
<http://www.imf.org/external/np/sec/pn/2009/pn0991.htm>.

IMF (2009b) World Economic Outlook Database.
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/01/weodata/index.aspx>.

Jessop, B (1997) The governance of complexity and the complexity of governance: Preliminary remarks on some problems and limits of economic guidance. Teoksessa A. Amin ja J. Hausner (toim.) *Beyond market and Hierarchy: Interactive Governance and Social Complexity*. Edward Elgar: Cheltenham, 95-128.

Karhunen, P., Kosonen, R., Logrén, J. ja Ovaska, K. (2008) *Suomalaisyritysten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-84.

Karhunen, P., Lesyk, O. ja Ovaska, K. (2007) *Ukraina suomalaisyritysten toimintaympäristönä*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-79.

Kauppapolitiikka (2009) Avaus Astanaan. *Kauppapolitiikka* 6.4.2009.

Kazakhstanlive.com (2009) International Information Centre of the Republic of Kazakhstan. <http://www.kazakhstanlive.com/4en.aspx>. Katsottu 27.8.2009.

Kazakstanin finanssiministeriö (2009) Valtion budjetti.
<http://www.minfin.kz/index.php>.

Kazakstanin keskuspankki (2009) <http://www.nationalbank.kz>.

KazStat (2009) The Agency of Statistics of the Republic of Kazakstan.
<http://www.stat.kz/>.

Korhonen, I. (2009) Kazakstanin tengen devalvointi ei korjaa talouden rakenne ongelmia. Suomen Pankki, Asiantuntijan näkemys 2009 No 2.

Kosonen, R. (2002) *Governance, the Local Regulation Process, and the Enterprise Adaptation in Post Socialism: The Case of Vyborg*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja A-199.

Markkanen, J. (2006) Kazakstan: Talous ja yhteiskunta: Energiajätin kiinnostavuus kasvussa. *Kauppapolitiikka* 11.12.2006.

Mattila, M., Kerola, E. ja Kosonen, R. (2008) *Unkari suomalaisyritysten toimintaympäristönä*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-85.

Nazarbajev, N. (2009) *Kazakstanin tie*. Gummerus: Jyväskylä.

North, D.C. (2006) *Understanding the process of economic change*. Princeton University Press: Princeton, New Jersey.

OECD (2007) Fighting Corruption in Transition Economics: Kazakhstan 2007. OECD Publishing / The World Bank.

OECD (1998) Investment Guides Kazakhstan. OECD, Paris.

OSCE (2006) Republic of Kazakhstan Presidential Election, 4 December 2005, OSCE/ODIHR Election Observation Mission, Final Report.
http://www.osce.org/documents/odihr/2006/02/18133_en.pdf.

Salans (2005) Doing Business in Kazakhstan.
www.salans.com/FileServer.aspx?oID=1169&IID=0.

Silk Road Intelligencer (2009) <http://www.silkroadintelligencer.com>.

Simola, H. (2007) Russia getting closer to WTO membership – what are the practical implications? Bofit Online 2007 No 3.

Spiridovich, S. (2009) Maaraortti Kazakstan. Finpro: Helsinki.

Suomen Pankki (2009) Suomen maksutase 1999–2008.
http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/tilastojulkaisut/suomen_maksutase_v/index.htm.

Transparency International (2008) Transparency International Corruption Perception Index 2008.
http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2008.

Tulli (2009) Ulkomaankauppatilastot.
http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/tilastoja/maatilastoja/index.jsp.

UM (2008) Ukraina Maailman kauppajärjestön jäseneksi. Ulkoministeriön tiedote 5.2.2008.

UNCTAD (2009) United Nations Conference on Trade and Development Foreign Direct Investment Database.
http://stats.unctad.org/fdi/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS_referer=&sCS_ChosenLang=en.

UNDP Human Development Report (2008) Human Development Report 2007/2008.
<http://hdrstats.undp.org/indicators/>.

UNESCAP (2007) Trade facilitation in Selected Landlocked Countries in Asia. Studies in Trade and Investment, No.58. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific.

U.S. Chamber of Commerce (2008) EBP AmCham Investment and Trade Facilitation Survey 2008.
<http://www.amcham.kz/getfile/publications/76/EBP%20AmCham%20Investment%20and%20Trade%20Facilitation%20Survey%202008.pdf>.

U.S. Commercial Service (2009) <http://www.buyusa.gov/kazakhstan/en/>. Katsottu 20.5.2009.

U.S. Department of State (2009) Background Note: Kazakhstan (04.09).
<http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/5487.htm>.

USTR (2009) 2009 National Trade Estimate Report on Foreign Trade Barriers.
http://www.ustr.gov/sites/default/files/uploads/reports/2009/NTE/asset_upload_file574_15483.pdf

Wolowska, A. (2004) Kazakhstan: The Regional Success Story. Poland: *CES Studies*.

World Bank (2009a) Doing Business 2010. www.doingbusiness.org.

World Bank (2009b) Kazakhstan Country Brief 2009.
<http://www.worldbank.org.kz/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/ECAEXT/KAZAKHSTANEXTN/0,,contentMDK:20629270~menuPK:361877~pagePK:141137~piPK:141127~print:Y~theSitePK:361869,00.html>.

World Economic Forum (2008) Global Competitiveness Report 2008–2009.
<http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>.

Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskuksen (CEMAT) julkaisuja

Täydellinen julkaisuluettelo löytyy osoitteesta www.hse.fi/ceemat → Julkaisut

JärviKuona, P., Karhunen, P., Mochnikova, E. ja Handelberg, J. (tulossa 2009) Etelä-Savon yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali ja tukitarpeet. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, N-sarja Mikkeli Business Campus Publications.

Handelberg, J. ja Karhunen, P. (tulossa 2009) Suomalaisella luovuudella läpimurto maailmalle? Luovien alojen yritysten kansainvälistymisen ja rahoituksen selvityshankkeen yhteenvetoraportti. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, N-sarja Mikkeli Business Campus Publications.

Urmas, J., Kupi, O., Nikula, P., Penttilä, A. ja Kommonen, K. (2009) Kannattaa ottaa pienikin siivu" - Luovien alojen yritysten näkemyksiä kansainvälistymisestä. Mikkeli Business Campus Publications N-85.

Nikula, P., Penttilä, A., Kupi, O., Urmas, J. ja Kommonen, K. (2009) Sirpaleisuudesta kilpailukyvyyn keskiöön - Asiantuntijoiden näkemyksiä luovien alojen kansainvälistymisestä. Mikkeli Business Campus Publications N-84.

Kosonen, R., Sirkjärvi, M. ja Sharafutdinova, E. (2009) Post-Socialist Reconstructing: Firms, State and Local Governance in Kostomuksha, Russia. CEMAT Papers 3/2009.

Heininen, P., Mikkola O-M., Karhunen, P. ja Kosonen, R. (2009) Yritysrahoitusmarkkinoiden kehitys Venäjällä. Pk-yritysten tilanne Pietarissa. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-102.

Eklund, T. ja Karhunen, P. (2009) Suomalaisomisteiset yritykset Venäjällä. CEMAT Papers 2/2009.

Heininen, P. ja Kinnunen, J. (2009) Venäjän osakemarkkinat kriisissä. CEMAT Papers 1/2009.

Paajanen, M. ja Laukkanen, M. (2009) Matkailututkimuksen kehittäminen Suomessa: Perusselvitys matkailututkimuksen tilanteesta ja kehitystarpeesta Suomessa. Matkailualan verkostoyliopiston julkaisuja, no.8, University of Joensuu.

Mikkola, O-M., Bloigu, K. ja Karhunen, P. (2009) Venäjä-osaamisen luonne ja merkitys kansainvälisissä suomalaisyrityksissä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja W-460.

Kosonen, R., Heliste, P., Karhunen, P., Mattila, M. ja Kerola, E. (2008) Gringoja, tšuhnia, isoneniä ja poroja? Suomalaisyritysten kokemuksia kasvutalouksissa. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Kettunen, E., Lintunen, J., Wei, L. ja Kosonen, R. (2008) Suomalaisyritysten strategiat Kiinan muuttuvassa toimintaympäristössä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-90.

Maskina, O. ja Heininen, P. (2008) Влияние государственного сектора на развитие малого и среднего предпринимательства в Ленинградской области: взгляд предприятий. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-89.

Heininen, P., Mashkina, O., Karhunen, P. ja Kosonen, R. (2008) Leningradin lääni yritysten toimintaympäristönä, pk-sektorin näkökulma. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-88.

Korhonen, K., Penttilä, A., Shimizu, M., Kerola, E. ja Kosonen, R. (2008) Intia suomalaisyritysten toimintaympäristönä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-86.

Karhunen, P., Kosonen, R., Logrén J. ja Ovaska, K. (2008) Suomalaisyritysten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-84.

Karhunen P., Ledyeva, S., Gustafsson-Pesonen, A., Mochnikova, E. ja Vasilenko, D. (2008) Russian students' perceptions of entrepreneurship. Results of a survey in three St. Petersburg universities. Entrepreneurship development – project 2. HSE Mikkeli Business Campus Publications N-83.

Panfilov, A., Karhunen, P. ja Miettinen, V. (2008) Suomalais-venäläisen innovaatioyhteistyön haasteet toimijanäkökulmasta. Mikkeli Business Campus Publications N-78.

Karhunen, P., Kettunen, E., Miettinen, V. ja Sivonen, T. (2008) Determinants of knowledge-intensive entrepreneurship in Southeast Finland and Northwest Russia. Mikkeli Business Campus Publications N-77.

Korhonen, K., Kosonen, R. ja Sivonen, T. (2008) Pohjoiskarjalaisten pienten ja keski suurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiali ja tukitarpeet. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja W-447.

Mattila, M., Kerola, E. ja Kosonen, R. (2008) Unkari suomalaisyritysten toimintaympäristönä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-85.

Heliste, P., Mattila, M. ja Stachowiak, K. (2007) Puola suomalaisyrityksen toimintaympäristönä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-83.

Mashkina, O., Heliste, P. ja Kosonen, R. (2007) The Emerging Mortgage Market in Russia: An overview with Local and Foreign Perspectives. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-82.

Heliste, P., Kosonen, R. ja Mattila, M. (2007) Suomalaisyrietykset Baltiassa tänään ja huomenna: Liiketoimintanormien ja -käytäntöjen kehityksestä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-81.

Karhunen, P., Lesyk, O. ja Ovaska, K. (2007) Ukraina suomalaisyritysten toimintaympäristönä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-79.

Logrén, J. ja Heliste, P. (2007) Kymenlaakson pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja W-418.

Panfilo, A., Karhunen, P. ja Miettinen, V. (2007) Pietarin innovaatiojärjestelmä ja yhteistyöpotentiaali suomalaisille innovaatiotoimijoille. Mikkeli Business Campus Publications N-69.

Korhonen, K. ja Kettunen, E. (2006) Pohjoismaiset investoinnit Itä-Aasian tiikeritalouksissa. Kohdemaina Singapore, Hongkong, Etelä-Korea ja Taiwan. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-74.

Kosonen, R. ja Tani, A. (2006) Kohti laajentuvia kotimarkkinoita vai rajallisia kasvukeskuksia? Suuret kaupunkiseudut ja suomalaisyritysten kansainvälistyminen Baltiassa. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-73.

Ivanova, O., Kaipio, H., Karhunen, P., Leppänen, S., Mashkina, O., Sharafutdinova, E. ja Thorne, J. (2006) Potential for Enterprise Cooperation between Southeast Finland and Northwest Russia. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-69.

Kosonen, R., Paajanen, M. ja Reittu, N. (2006) Gateway-matkailu tuottaa uusia matkailualueita. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-67.

Korhonen, K., Kettunen, E. ja Lipponen, M. (2005) Development of Finno-Korean Politico-Economics Relations. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-66.

Logrén, J. ja Löfgren, J. (2005) Koukussa yrittäjyyteen: suomalaisten ja venäläisten naisyrittäjien motiiveja ja haasteita. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-64.

Kaipio, H. ja Leppänen, S. (2005) Distribution Systems of the Food Sector in Russia: the Perspective of Finnish Food Industry. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-61.

Kosonen, R., Paajanen, M. ja Reittu, N. (2005) Etelä-Suomi venäläisten turistien länsimatkailussa. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-59.

Heliste, P., Kosonen, R. ja Loikkanen, K. (2004) Kaksoiskaupunkeja vai kaupunkipareja? Tapaustutkimukset: Helsinki-Tallinna, Tornio-Haaparanta, Imatra-Svetogorsk. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-57.

Karhunen, P., Kosonen, R. ja Leivonen, A. (2003) Osaamisen siirtyminen suomalais-venäläisissä tuotantoalliansseissa. Tapaustutkimuksia Pietarista ja Leningradin alueelta. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-53.

Karhunen, P., Kosonen, R. ja Paaanen, M. (2003) Gateway-käsitteen elinkaari Venäjän-matkailussa. Etelä-Suomi Pietarin-matkailun väylänä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-47.

A-SARJA: VÄITÖSKIRJOJA - DOCTORAL DISSERTATIONS. ISSN 1237-556X.

- A:287. TIMO JÄRVENSIVU: Values-driven management in strategic networks: A case study of the influence of organizational values on cooperation. 2007.
ISBN-10: 952-488-081-4, ISBN-13: 978-952-488-081-7.
- A:288. PETRI HILLI: Riskinhallinta yksityisen sektorin työeläkkeiden rahoituksessa. 2007.
ISBN-10: 952-488-085-7, ISBN-13: 978-952-488-085-5.
E-version: ISBN 978-952-488-110-4.
- A:289. ULLA KRUHSE-LEHTONEN: Empirical Studies on the Returns to Education in Finland. 2007. ISBN 978-952-488-089-3, E-version ISBN 978-952-488-091-6.
- A:290. IRJA HYVÄRI: Project Management Effectiveness in Different Organizational Conditions. 2007. ISBN 978-952-488-092-3, E-version: 978-952-488-093-0.
- A:291. MIKKO MÄKINEN: Essays on Stock Option Schemes and CEO Compensation. 2007.
ISBN 978-952-488-095-4.
- A:292. JAAKKO ASPARA: Emergence and Translations of Management Interests in Corporate Branding in the Finnish Pulp and Paper Corporations. A Study with an Actor-Network Theory Approach. 2007. ISBN 978-952-488-096-1, E-version: 978-952-488-107-4.
- A:293. SAMI J. SARPOLA: Information Systems in Buyer-supplier Collaboration. 2007.
ISBN 978-952-488-098-5.
- A:294. SANNA K. LAUKKANEN: On the Integrative Role of Information Systems in Organizations: Observations and a Proposal for Assessment in the Broader Context of Integrative Devices. 2006. ISBN 978-952-488-099-2.
- A:295. CHUNYANG HUANG: Essays on Corporate Governance Issues in China. 2007.
ISBN 978-952-488-106-7, E-version: 978-952-488-125-8.
- A:296. ALEKSI HORSTI: Essays on Electronic Business Models and Their Evaluation. 2007.
ISBN 978-952-488-117-3, E-version: 978-952-488-118-0.
- A:297. SARI STENFORS: Strategy tools and strategy toys: Management tools in strategy work. 2007. ISBN 978-952-488-120-3, E-version: 978-952-488-130-2.
- A:298. PÄIVI KARHUNEN: Field-Level Change in Institutional Transformation: Strategic Responses to Post-Socialism in St. Petersburg Hotel Enterprises. 2007.
ISBN 978-952-488-122-7, E-version: 978-952-488-123-4.
- A:299. EEVA-KATRI AHOLA: Producing Experience in Marketplace Encounters: A Study of Consumption Experiences in Art Exhibitions and Trade Fairs. 2007.
ISBN 978-952-488-126-5.
- A:300. HANNU HÄNNINEN: Negotiated Risks: The Estonia Accident and the Stream of Bow Visor Failures in the Baltic Ferry Traffic. 2007. ISBN 978-952-499-127-2.

- A:301. MARIANNE KIVELÄ: Dynamic Capabilities in Small Software Firms. 2007. ISBN 978-952-488-128-9.
- A:302. OSMO T.A. SORONEN: A Transaction Cost Based Comparison of Consumers' Choice between Conventional and Electronic Markets. 2007. ISBN 978-952-488-131-9.
- A:303. MATTI NOJONEN: Guanxi – The Chinese Third Arm. 2007. ISBN 978-952-488-132-6.
- A:304. HANNU OJALA: Essays on the Value Relevance of Goodwill Accounting. 2007. ISBN 978-952-488-133-3, E-version: 978-952-488-135-7.
- A:305. ANTTI KAUKHANEN: Essays on Empirical Personnel Economics. 2007. ISBN 978-952-488-139-5.
- A:306. HANS MÄNTYLÄ: On "Good" Academic Work – Practicing Respect at Close Range. 2007. ISBN 978-952-488-142-1, E-version: 978-952-488-142-5.
- A:307. MILLA HUURROS: The Emergence and Scope of Complex System/Service Innovation. The Case of the Mobile Payment Services Market in Finland. 2007. ISBN 978-952-488-143-2
- A:308. PEKKA MALO: Higher Order Moments in Distribution Modelling with Applications to Risk Management. 2007. ISBN 978-952-488-155-5, E-version: 978-952-488-156-2.
- A:309. TANJA TANAYAMA: Allocation and Effects of R&D Subsidies: Selection, Screening, and Strategic Behavior. 2007. ISBN 978-952-488-157-9, E-version: 978-952-488-158-6.
- A:310. JARI PAULAMÄKI: Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjujyityksessä. Haastattelututkimus K-kauppiiaan kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökulmasta. 2008. Korjattu painos. ISBN 978-952-488-246-0, E-version: 978-952-488-247-7.
- A:311. JANNE VIHINEN: Supply and Demand Perspectives on Mobile Products and Content Services. ISBN 978-952-488-168-5.
- A:312. SAMULI KNÜPFER: Essays on Household Finance. 2007. ISBN 978-952-488-178-4.
- A:313. MARI NYRHINEN: The Success of Firm-wide IT Infrastructure Outsourcing: an Integrated Approach. 2007. ISBN 978-952-488-179-1.
- A:314. ESKO PENTTINEN: Transition from Products to Services within the Manufacturing Business. 2007. ISBN 978-952-488-181-4, E-version: 978-952-488-182-1.
- A:315. JARKKO VESA: A Comparison of the Finnish and the Japanese Mobile Services Markets: Observations and Possible Implications. 2007. ISBN 978-952-488-184-5.
- A:316. ANTTI RUOTOISTENMÄKI: Condition Data in Road Maintenance Management. 2007. ISBN 978-952-488-185-2, E-version: 978-952-488-186-9.
- A:317. NINA GRANQVIST: Nanotechnology and Nanolabeling. Essays on the Emergence of New Technological Fields. 2007. ISBN 978-952-488-187-6, E-version: 978-952-488-188-3.
- A:318. GERARD L. DANFORD: INTERNATIONALIZATION: An Information-Processing Perspective. A Study of the Level of ICT Use During Internationalization. 2007. ISBN 978-952-488-190-6.

- A:319. TIINA RITVALA: Actors and Institutions in the Emergence of a New Field: A Study of the Cholesterol-Lowering Functional Foods Market. 2007. ISBN 978-952-488-195-1.
- A:320. JUHA LAAKSONEN: Managing Radical Business Innovations. A Study of Internal Corporate Venturing at Sonera Corporation. 2007. ISBN 978-952-488-201-9, E-version: 978-952-488-202-6.
- A:321. BRETT FIFIELD: A Project Network: An Approach to Creating Emergent Business. 2008. ISBN 978-952-488-206-4, E-version: 978-952-488-207-1.
- A:322. ANTTI NURMI: Essays on Management of Complex Information Systems Development Projects. 2008. ISBN 978-952-488-226-2.
- A:323. SAMI RELANDER: Towards Approximate Reasoning on New Software Product Company Success Potential Estimation. A Design Science Based Fuzzy Logic Expert System. 2008. ISBN 978-952-488-227-9.
- A:324. SEPPO KINKKI: Essays on Minority Protection and Dividend Policy. 2008. ISBN 978-952-488-229-3.
- A:325. TEEMU MOILANEN: Network Brand Management: Study of Competencies of Place Branding Ski Destinations. 2008. ISBN 978-952-488-236-1.
- A:326. JYRKI ALI-YRKKÖ: Essays on the Impacts of Technology Development and R&D Subsidies. 2008. ISBN 978-952-488-237-8.
- A:327. MARKUS M. MÄKELÄ: Essays on software product development. A Strategic management viewpoint. 2008. ISBN 978-952-488-238-5.
- A:328. SAMI NAPARI: Essays on the gender wage gap in Finland. 2008. ISBN 978-952-488-243-9.
- A:329. PAULA KIVIMAA: The innovation effects of environmental policies. Linking policies, companies and innovations in the Nordic pulp and paper industry. 2008. ISBN 978-952-488-244-6.
- A:330. HELI VIRTÄ: Essays on Institutions and the Other Deep Determinants of Economic Development. 2008. ISBN 978-952-488-267-5.
- A:331. JUKKA RUOTINEN: Essays in trade in services difficulties and possibilities. 2008. ISBN 978-952-488-271-2, E-version: ISBN 978-952-488-272-9.
- A:332. IIKKA KORHONEN: Essays on commitment and government debt structure. 2008. ISBN 978-952-488-273-6, E-version: ISBN 978-952-488-274-3.
- A:333. MARKO MERISAVO: The interaction between digital marketing communication and customer loyalty. 2008. ISBN 978-952-488-277-4, E-version 978-952-488-278-1.
- A:334. PETRI ESKELINEN: Reference point based decision support tools for interactive multiobjective optimization. 2008. ISBN 978-952-488-282-8.
- A:335. SARI YLI-KAUHALUOMA: Working on technology: a study on collaborative R&D work in industrial chemistry. 2008. ISBN 978-952-488-284-2

- A:336. JANI KILPI: Sourcing of availability services - case aircraft component support. 2008. ISBN 978-952-488-284-2, 978-952-488-286-6 (e-version).
- A:337. HEIDI SILVENNOINEN: Essays on household time allocation decisions in a collective household model. 2008. ISBN 978-952-488-290-3, ISBN 978-952-488-291-0 (e-version).
- A:338. JUKKA PARTANEN: Pk-yrityksen verkostokyvykkydet ja nopea kasvu - case: Tiede- ja teknologiavetoiset yritykset. 2008. ISBN 978-952-488-295-8.
- A:339. PETRUS KAUTTO: Who holds the reins in Integrated Product Policy? An individual company as a target of regulation and as a policy maker. 2008. ISBN 978-952-488-300-9, 978-952-488-301-6 (e-version).
- A:340. KATJA AHONIEMI: Modeling and Forecasting Implied Volatility. 2009. ISBN 978-952-488-303-0, E-version: 978-952-488-304-7.
- A:341. MATTI SARVIMÄKI: Essays on Migration. 2009. ISBN 978-952-488-305-4, 978-952-488-306-1 (e-version).
- A:342. LEENA KERKELÄ: Essays on Globalization – Policies in Trade, Development, Resources and Climate Change. 2009. ISBN 978-952-488-307-8, E-version: 978-952-488-308-5.
- A:343. ANNELI NORDBERG: Pienyrityksen dynaaminen kyvykkyys - Empiirinen tutkimus graafisen alan pienpainoyrityksistä. 2009. ISBN 978-952-488-318-4.
- A:344. KATRI KARJALAINEN: Challenges of Purchasing Centralization – Empirical Evidence from Public Procurement. 2009. ISBN 978-952-488-322-1, E-version: 978-952-488-323-8.
- A:345. Jouni H. Leinonen: Organizational Learning in High-Velocity Markets. Case Study in The Mobile Communications Industry. 2009. ISBN 978-952-488-325-2.
- A:346. Johanna Vesterinen: Equity Markets and Firm Innovation in Interaction. - A Study of a Telecommunications Firm in Radical Industry Transformation. 2009. ISBN 978-952-488-327-6.
- A:347. Jari Huikku: Post-Completion Auditing of Capital Investments and Organizational Learning. 2009. ISBN 978-952-488-334-4, E-version: 978-952-488-335-1.
- A:348. TANJA KIRJAVAINEN: Essays on the Efficiency of Schools and Student Achievement. 2009. ISBN 978-952-488-336-8, E-version: 978-952-488-337-5.
- A:349. ANTTI PIRJETÄ: Evaluation of Executive Stock Options in Continuous and Discrete Time. 2009. ISBN 978-952-488-338-2, E-version: 978-952-488-339-9.
- A:350. OLLI KAUPPI: A Model of Imperfect Dynamic Competition in the Nordic Power Market. 2009. ISBN 978-952-488-340-5, E-version: 978-952-488-341-2.
- A:351. TUIJA NIKKO: Dialogic Construction of Understanding in Cross-border Corporate Meetings. 2009. ISBN 978-952-488-342-9, E-version: 978-952-488-343-6.
- A:352. MIKKO KORJA: Investigating Innovation in Projects: Issues for International Development Cooperation. 2009. ISBN 978-952-488-344-3, E-version: 978-952-488-345-0.
- A:353. MINNA MUSTONEN: Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt - Henkilöstö strategia- viestinnän yleisönä. 2009. ISBN 978-952-488-348-1, E-versio: 978-952-488-349-8.

- A:354. MIRELLA LÄHTEENMÄKI: Henkilötietojen hyödyntäminen markkinoinnissa kuluttajien tulkitsemana. Diskurssianalyttinen tutkimus kuluttajan tietosuojasta. 2009. ISBN 978-952-488-351-1, E-versio: 978-952-488-352-8.
- A:355. ARNO KOURULA: Company Engagement with Nongovernmental Organizations from a Corporate Responsibility Perspective. 2009. ISBN 978-952-488-353-5, E-version: 978-952-488-354-2.
- B-SARJA: TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS. ISSN 0356-889X.
- B:77. MATTI KAUTTO – ARTO LINDBLOM – LASSE MITRONEN: Kaupan liiketoiminta-osaaminen. 2007. ISBN 978-952-488-109-8.
- B:78. NIILLO HOME: Kauppiasyrittäjäyys. Empiirinen tutkimus K-ruokakauppiaiden yrittäjäyysasenteista. Entrepreneurial Orientation of Grocery Retailers – A Summary. ISBN 978-952-488-113-5, E-versio: ISBN 978-952-488-114-2.
- B:79. PÄIVI KARHUNEN – OLENA LESYK – KRISTO OVASKA: Ukraina suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2007. ISBN 978-952-488-150-0, E-versio: 978-952-488-151-7.
- B:80. MARIA NOKKONEN: Näkemyksiä pörssiyritysten hallitusten sukupuolikiintiöistä. Retorinen diskurssianalyysi Helsingin Sanomien verkkokeskusteluista. Nasta-projekti. 2007. ISBN 978-952-488-166-1, E-versio: 978-952-488-167-8.
- B:81. PIIA HELISTE – RIITTA KOSONEN – MARJA MATTILA: Suomalaisyritykset Baltiassa tänään ja huomenna: Liiketoimintanormien ja -käytäntöjen kehityksestä. 2007. ISBN 978-952-488-177-7, E-versio: 978-952-488-183-8.
- B:82. OLGA MASHKINA – PIIA HELISTE – RIITTA KOSONEN: The Emerging Mortgage Market in Russia: An Overview with Local and Foreign Perspectives. 2007. ISBN 978-952-488-193-7, E-version: 978-952-488-194-4.
- B:83. PIIA HELISTE – MARJA MATTILA – KRZYSZTOF STACHOWIAK: Puola suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2007. ISBN 978-952-488-198-2, E-versio: 978-952-488-199-9.
- B:84. PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN – JOHANNA LOGRÉN – KRISTO OVASKA: Suomalaisyritysten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. 2008. ISBN 978-953-488-212-5, E-versio: 978-952-488-241-5.
- B:85. MARJA MATTILA – EEVA KEROLA – RIITTA KOSONEN: Unkari suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2008. ISBN 978-952-488-213-2, E-versio: 978-952-488-222-4.
- B:86. KRISTIINA KORHONEN – ANU PENTTILÄ – MAYUMI SHIMIZU – EEVA KEROLA – RIITTA KOSONEN: Intia suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2008. ISBN 978-952-488-214-9, E-versio: 978-952-488-283-5.
- B:87. SINIKKA VANHALA – SINIKKA PESONEN: Työstä nauttien. SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan. 2008. ISBN 978-952-488-224-8, E-versio: 978-952-488-225-5.

- B:88. POLINA HEININEN – OLGA MASHKINA – PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN: Leningradin lääni yritysten toimintaympäristönä: pk-sektorin näkökulma. 2008. ISBN 978-952-488-231-6, E-versio: 978-952-488-235-4.
- B:89. Ольга Машкина – Полина Хейнинен: Влияние государственного сектора на развитие малого и среднего предпринимательства в Ленинградской области: взгляд предприятий. 2008. ISBN 978-952-488-233-0, E-version: 978-952-488-240-8.
- B:90. MAI ANTILA – ARTO RAJALA (Editors): Fishing with business nets – keeping thoughts on the horizon Professor Kristian Möller. 2008. ISBN 978-952-488-249-1, E-version: 978-952-488-250-7.
- B:91. RENÉ DE KOSTER – WERNER DELFMANN (Editors): Recent developments in supply chain management. 2008. ISBN 978-952-488-251-4, E-version: 978-952-488-252-1.
- B:92. KATARIINA RASILAINEN: Valta orkesterissa. Narratiivinen tutkimus soittajien kokemuksista ja näkemyksistä. 2008. ISBN 978-952-488-254-5, E-versio: 978-952-488-256-9.
- B:93. SUSANNA KANTELINEN: Opiskelen, siis koen. Kohti kokevan subjektin tunnistavaa korkeakoulututkimusta. 2008. ISBN 978-952-488-257-6, E-versio: 978-952-488-258.
- B:94. KATRI KARJALAINEN – TUOMO KIVIOJA – SANNA PELLAVA: Yhteishankintojen kustannusvaikutus. Valtion hankintatoimen kustannussäästöjen selvittäminen. 2008. ISBN 978-952-488-263-7, E-versio: ISBN 978-952-488-264-4.
- B:95. ESKO PENTTINEN: Electronic Invoicing Initiatives in Finland and in the European Union – Taking the Steps towards the Real-Time Economy. 2008. ISBN 978-952-488-268-2, E-versio: ISBN 978-952-488-270-5.
- B:96. LIISA UUSITALO (Editor): Museum and visual art markets. 2008. ISBN 978-952-488-287-3, E-version: ISBN 978-952-488-288-0.
- B:97. EEVA-LIISA LEHTONEN: Pohjoismaiden ensimmäinen kauppatieteiden tohtori Vilho Paavo Nurmi 1899-1943. 2008. ISBN 978-952-488-292-7, E-versio: ISBN 978-952-488-293-4.
- B:98. ERJA KETTUNEN – JYRI LINTUNEN – WEI LU – RIITTA KOSONEN: Suomalaisyriyten strategiat Kiinan muuttuvassa toimintaympäristössä. 2008 ISBN 978-952-488-234-7, E-versio: ISBN 978-952-488-297-2.
- B:99. SUSANNA VIRKKULA – EEVA-KATRI AHOLA – JOHANNA MOISANDER – JAAKKO ASPARA – HENRIKKI TIKKANEN: Messut kuluttajia osallistavan markkinakulttuurin fasilitaattorina: messukokemuksen rakentuminen Venemessuilla. 2008. ISBN 978-952-488-298-9, E-versio: ISBN 978-952-488-299-6.
- B:100. PEER HULL KRISTENSEN – KARI LILJA (Eds): New Modes of Globalization: Experimentalist Forms of Economics Organization and Enabling Welfare Institutions – Lessons from The Nordic Countries and Slovenia. 2009. ISBN 978-952-488-309-2, E-version: 978-952-488-310-8.
- B:101. VIRPI SERITA – ERIK PÖNTISKOSKI (eds.)
SEPPO MALLINIUS – VESA LEIKOS – KATARIINA VILLBERG – TUUA RINNE – NINA YPPÄRILÄ – SUSANNA HURME: Marketing Finnish Design in Japan. 2009. ISBN 978-952-488-320-7. E-version: ISBN 978-952-488-321-4.

- B:102. POLINA HEININEN – OLLI-MATTI MIKKOLA – PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN: Yritysrahoitusmarkkinoiden kehitys Venäjällä. Pk-yritysten tilanne Pietarissa. 2009. ISBN 978-952-488-329-0. E-version: ISBN 978-952-488-331-3.
- B:103. ARTO LAHTI: Liiketoimintaosaamisen ja yrittäjyyden pioneeri Suomessa. 2009. ISBN 978-952-488-330-6.
- B:104. KEIJO RÄSÄNEN: Tutkija kirjoittaa - esseitä kirjoittamisesta ja kirjoittajista akateemisessa työssä. 2009. ISBN 978-952-488-332-0. E-versio: ISBN 978-952-488-333-7.
- B:105. TIMO EKLUND – PETRI JÄRVIKUONA – TUOMAS MÄKELÄ – PÄIVI KARHUNEN: Kazakstan suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2009. ISBN 978-952-488-355-9.

N-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS. MIKKELI BUSINESS CAMPUS PUBLICATIONS.
ISSN 1458-5383

- N:63. SOILE MUSTONEN – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN: Oppilaitosten yrittäjyys-koulutuksen kehittämishanke 2004–2006 Etelä-Savon alueella. Tavoitteiden, toimenpiteiden ja vaikuttavuuden arviointi. 2007. ISBN: 978-952-488-086-2.
- N:64. JOHANNA LOGRÉN – VESA KOKKONEN: Pietarissa toteutettujen yrittäjäkoulutusohjelmien vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-111-1.
- N:65. VESA KOKKONEN: Kehity esimiehenä – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-116-6.
- N:66. VESA KOKKONEN – JOHANNA LOGRÉN: Kaupallisten avustajien – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-116-6.
- N:67. MARKKU VIRTANEN: Summary and Declaration. Of the Conference on Public Support Systems of SME's in Russia and Other North European Countries. May 18 – 19, 2006, Mikkeli, Finland. 2007. ISBN 978-952-488-140-1.
- N:68. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN: Pietarin ja Leningradin läänin potentiaali kaakkoissuomalaisille metallialan yrityksille. 2007. ISBN 978-952-488-163-0.
- N:69. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN – VISA MIETTINEN: Pietarin innovaatiojärjestelmä jayhteistyöpotentiaali suomalaisille innovaatiotoimijoille. 2007. ISBN 978-952-488-164-7.
- N:70. VESA KOKKONEN: Perusta Oma Yritys – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-165-4.
- N:71. JARI HANDELBERG – MIKKO SAARIKIVI: Tutkimus Miktech Yrityshautomon yritysten näkemyksistä ja kokemuksista hautomon toiminnasta ja sen edelleen kehittämisestä. 2007. ISBN 978-952-488-175-3.
- N:72. SINIKKA MYNTTINEN – MIKKO SAARIKIVI – ERKKI HÄMÄLÄINEN: Mikkelin Seudun yrityspalvelujen henkilökunnan sekä alueen yrittäjien näkemykset ja suhtautuminen mentorointiin. 2007. ISBN 978-952-488-176-0.
- N:73. SINIKKA MYNTTINEN: Katsaus K-päivittäistavarakauppaan ja sen merkitykseen Itä-Suomessa. 2007. ISBN 978-952-488-196-8.

- N:74. MIKKO SAARIKIVI: Pk-yritysten kansainvälistymisen sopimukset. 2008. ISBN 978-952-488-210-1.
- N:75. LAURA TUUTTI: Uutta naisjohtajuutta Delfoi Akatemiasta – hankkeen vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-211-8.
- N:76. LAURA KEHUSMAA – JUSSI KÄMÄ – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN (ohjaaja): StuNet -Business Possibilities and Education - hankkeen arviointi. 2008. ISBN 978-952-488-215-6.
- N:77. PÄIVI KARHUNEN – ERJA KETTUNEN – VISA MIETTINEN – TIINAMARI SIVONEN: Determinants of knowledge-intensive entrepreneurship in Southeast Finland and Northwest Russia. 2008. ISBN 978-952-488-223-1.
- N:78. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN – VISA MIETTINEN: Suomalais-venäläisen innovaatioyhteistyön haasteet toimijanäkökulmasta. 2008. ISBN 978-952-488-232-3.
- N:79. VESA KOKKONEN: Kasva Yrittäjäksi – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-248-4.
- N:80. VESA KOKKONEN: Johtamisen taidot - hankkeessa järjestettyjen koulutusohjelmien vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-259-0.
- N:81. MIKKO SAARIKIVI: Raportti suomalaisten ja brittiläisten pk-yritysten yhteistyön kehittämisestä uusiutuvan energian sektorilla. 2008. ISBN 978-952-488-260-6.
- N:82. MIKKO SAARIKIVI – JARI HANDELBERG – TIMO HOLMBERG – ARI MATILAINEN: Selvitys lujitemuovikomposiittituotteiden mahdollisuuksista rakennusteollisuudessa. 2008. ISBN 978-952-488-262-0.
- N:83. PÄIVI KARHUNEN – SVETLANA LEDYAEVA – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN – ELENA MOCHNIKOVA – DMITRY VASILENKO: Russian students' perceptions of entrepreneurship. Results of a survey in three St. Petersburg universities. Entrepreneurship development –project 2. 2008. ISBN 978-952-488-280-4.
- N:84. PIIA NIKULA – ANU PENTTILÄ – OTTO KUPI – JUHANA URMAS – KIRSI KOMMONEN: Sirpaleisuudesta kilpailukyvyn keskiöön Asiantuntijoiden näkemyksiä luovien alojen kansainvälistymisestä. 2009. ISBN 978-952-488-346-7.
- N:85. JUHANA URMAS – OTTO KUPI – PIIA NIKULA – ANU PENTTILÄ – KIRSI KOMMONEN: ” Kannattaa ottaa pienikin siivu” – Luovien alojen yritysten näkemyksiä kansainvälistymisestä. 2009. ISBN 978-952-488-347-4.

W-SARJA: TYÖPAPEREITA - WORKING PAPERS . ISSN 1235-5674.
ELECTRONIC WORKING PAPERS, ISSN 1795-1828.

- W:412. LOTHAR THIELE – KAISA MIETTINEN – PEKKA J. KORHONEN – JULIAN MOLINA: A Preference-Based Interactive Evolutionary Algorithm for Multiobjective Optimization. 2007. ISBN 978-952-488-094-7.
- W:413. JAN-ERIK ANTIPIN – JANI LUOTO: Are There Asymmetric Price Responses in the Euro Area? 2007. ISBN 978-952-488-097-8.

- W:414. SAMI SARPOLA: Evaluation Framework for VML Systems. 2007. ISBN 978-952-488-097-8.
- W:415. SAMI SARPOLA: Focus of Information Systems in Collaborative Supply Chain Relationships. 2007. ISBN 978-952-488-101-2.
- W:416. SANNA LAUKKANEN: Information Systems as Integrative Infrastructures. Information Integration and the Broader Context of Integrative and Coordinative Devices. 2007. ISBN 978-952-488-102-9.
- W:417. SAMULI SKURNIK – DANIEL PASTERNAK: Uusi näkökulma 1900-luvun alun murroskauteen ja talouden murrosvaiheiden dynamiikkaan. Liikemies Moses Skurnik osakesijoittajana ja -välittäjänä. 2007. ISBN 978-952-488-104-3.
- W:418. JOHANNA LOGRÉN – PIIA HELISTE: Kymenlaakson pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiali. 2001. ISBN 978-952-488-112-8.
- W:419. SARI STENFORS – LEENA TANNER: Evaluating Strategy Tools through Activity Lens. 2007. ISBN 978-952-488-120-3.
- W:420. RAIMO LOVIO: Suomalaisten monikansallisten yritysten kotimaisen sidoksen heikkeneminen 2000-luvulla. 2007. ISBN 978-952-488-121-0.
- W:421. PEKKA J. KORHONEN – PYRY-ANTTI SIITARI: A Dimensional Decomposition Approach to Identifying Efficient Units in Large-Scale DEA Models. 2007. ISBN 978-952-488-124-1.
- W:422. IRYNA YEVSEYEVA – KAISA MIETTINEN – PEKKA SALMINEN – RISTO LAHDELMA: SMAA-Classification - A New Method for Nominal Classification. 2007. ISBN 978-952-488-129-6.
- W:423. ELINA HILTUNEN: The Futures Window – A Medium for Presenting Visual Weak Signals to Trigger Employees' Futures Thinking in Organizations. 2007. ISBN 978-952-488-134-0.
- W:424. TOMI SEPPÄLÄ – ANTTI RUOTOISTENMÄKI – FRIDTJOF THOMAS: Optimal Selection and Routing of Road Surface Measurements. 2007. ISBN 978-952-488-137-1.
- W:425. ANTTI RUOTOISTENMÄKI: Road Maintenance Management System. A Simplified Approach. 2007. ISBN 978-952-488-1389-8.
- W:426. ANTTI PIRJETÄ – VESA PUTTONEN: Style Migration in the European Markets 2007. ISBN 978-952-488-145-6.
- W:427. MARKKU KALLIO – ANTTI PIRJETÄ: Incentive Option Valuation under Imperfect Market and Risky Private Endowment. 2007. ISBN 978-952-488-146-3.
- W:428. ANTTI PIRJETÄ – SEPPO IKÄHEIMO – VESA PUTTONEN: Semiparametric Risk Preferences Implied by Executive Stock Options. 2007. ISBN 978-952-488-147-0.
- W:429. OLLI-PEKKA KAUPPILA: Towards a Network Model of Ambidexterity. 2007. ISBN 978-952-488-148-7.
- W:430. TIINA RITVALA – BIRGIT KLEYMANN: Scientists as Midwives to Cluster Emergence. An Interpretative Case Study of Functional Foods. 2007. ISBN 978-952-488-149-4.

- W:431. JUKKA ALA-MUTKA: Johtamiskyvykkyyden mittaaminen kasvuyrityksissä. 2007. ISBN 978-952-488-153-1.
- W:432. MARIANO LUQUE – FRANCISCO RUIZ – KAISA MIETTINEN: GLIDE – General Formulation for Interactive Multiobjective Optimization. 2007. ISBN 978-952-488-154-8.
- W:433. SEPPO KINKKI: Minority Protection and Information Content of Dividends in Finland. 2007. ISBN 978-952-488-170-8.
- W:434. TAPIO LAAKSO: Characteristics of the Process Supersede Characteristics of the Debtor Explaining Failure to Recover by Legal Reorganization Proceedings. 2007. ISBN 978-952-488-171-5.
- W:435. MINNA HALME: Something Good for Everyone? Investigation of Three Corporate Responsibility Approaches. 2007. ISBN 978-952-488-189.
- W:436. ARTO LAHTI: Globalization, International Trade, Entrepreneurship and Dynamic Theory of Economics.The Nordic Resource Based View. Part One. 2007. ISBN 978-952-488-191-3.
- W:437. ARTO LAHTI: Globalization, International Trade, Entrepreneurship and Dynamic Theory of Economics.The Nordic Resource Based View. Part Two. 2007. ISBN 978-952-488-192-0.
- W:438. JANI KILPI: Valuation of Rotable Spare Parts. 2007. ISBN 978-952-488-197-5.
- W:439. PETRI ESKELINEN – KAISA MIETTINEN – KATHRIN KLAMROTH – JUSSI HAKANEN: Interactive Learning-oriented Decision Support Tool for Nonlinear Multiobjective Optimization: Pareto Navigator. 2007. ISBN 978-952-488-200-2.
- W:440. KALYANMOY DEB – KAISA MIETTINEN – SHAMIK CHAUDHURI: Estimating Nadir Objective Vector: Hybrid of Evolutionary and Local Search. 2008. ISBN 978-952-488-209-5.
- W:441. ARTO LAHTI: Globalisaatio haastaa pohjoismaisen palkkatalousmallin. Onko löydettävissä uusia aktiivisia toimintamalleja, joissa Suomi olisi edelleen globalisaation voittaja? 2008. ISBN 978-952-488-216-3.
- W:442. ARTO LAHTI: Semanttinen Web – tulevaisuuden internet. Yrittäjien uudet liiketoimintamahdollisuudet. 2008. ISBN 978-952-488-217-0.
- W:443. ARTO LAHTI: Ohjelmistoteollisuuden globaali kasvustrategia ja immateriaalioikeudet. 2008. ISBN 978-952-488-218-7.
- W:444. ARTO LAHTI: Yrittäjän oikeusvarmuus globaalisaation ja byrokratisoitumisen pyörteissä. Onko löydettävissä uusia ja aktiivisia toimintamalleja yrittäjien syrjäytymisen estämiseksi? 2008. ISBN 978-952-488-219-4.
- W:445. PETRI ESKELINEN: Objective trade-off rate information in interactive multiobjective optimization methods – A survey of theory and applications. 2008. ISBN 978-952-488-220-0.
- W:446. DEREK C. JONES – PANU KALMI: Trust, inequality and the size of co-operative sector – Cross-country evidence. 2008. ISBN 978-951-488-221-7.

- W:447. KRISTIINA KORHONEN – RIITTA KOSONEN – TIINAMARI SIVONEN – PASI SAUKKONEN: Pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali ja tukitarpeet. 2008. ISBN 978-952-488-228-6.
- W:448. TIMO JÄRVENSIVU – KRISTIAN MÖLLER: Metatheory of Network Management: A Contingency Perspective. 2008. ISBN 978-952-488-231-6.
- W:449. PEKKA KORHONEN: Setting "condition of order preservation" requirements for the priority vector estimate in AHP is not justified. 2008. ISBN 978-952-488-242-2.
- W:450. LASSE NIEMI – HANNU OJALA – TOMI SEPPÄLÄ: Misvaluation of takeover targets and auditor quality. 2008. ISBN 978-952-488-255-2.
- W:451. JAN-ERIK ANTIPIN – JANI LUOTO: Forecasting performance of the small-scale hybrid New Keynesian model. 2008. ISBN 978-952-488-261-3.
- W:452. MARKO MERISAVO: The Interaction between Digital Marketing Communication and Customer Loyalty. 2008. ISBN 978-952-488-266-8.
- W:453. PETRI ESKELINEN – KAISA MIETTINEN: Trade-off Analysis Tool with Applicability Study for Interactive Nonlinear Multiobjective Optimization. 2008. ISBN 978-952-488-269-9.
- W:454. SEPPO IKÄHEIMO – VESA PUTTONEN – TUOMAS RATILAINEN: Antitakeover provisions and performance – Evidence from the Nordic countries. 2008. ISBN 978-952-488-275-0.
- W:455. JAN-ERIK ANTIPIN: Dynamics of inflation responses to monetary policy in the EMU area. 2008. ISBN 978-952-488-276-7.
- W:456. KIRSI KOMMONEN: Narratives on Chinese colour culture in business contexts. The Yin Yang Wu Xing of Chinese values. 2008. ISBN 978-952-488-279-8.
- W:457. MARKKU ANTTONEN – MIKA KUISMA – MINNA HALME – PETRUS KAUTTO: Materiaalitehokkuuden palveluista ympäristömyötäistä liiketoimintaa (MASCO2). 2008. ISBN 978-952-488-279-8.
- W:458. PANU KALMI – DEREK C. JONES – ANTTI KAUHANEN: Econometric case studies: overview and evidence from recent finnish studies. 2008. ISBN 978-952-488-289-7.
- W:459. PETRI JYLHÄ – MATTI SUOMINEN – JUSSI-PEKKA LYYTINEN: Arbitrage Capital and Currency Carry Trade Returns. 2008. ISBN 978-952-488-294-1.
- W:460. OLLI-MATTI MIKKOLA – KATIA BLOIGU – PÄIVI KARHUNEN: Venäjä-osaamisen luonne ja merkitys kansainvälisissä suomalaisyrityksissä. 2009. ISBN 978-952-488-302-3.
- W:461. ANTTI KAUHANEN – SATU ROPONEN: Productivity Dispersion: A Case in the Finnish Retail Trade. 2009. ISBN 978-952-488-311-5.
- W:462. JARI HUIKKU: Design of a Post-Completion Auditing System for Organizational Learning. 2009. ISBN 978-952-488-312-2.
- W:463. PYRY-ANTTI SIITARI: Identifying Efficient Units in Large-Scale Dea Models Using Efficient Frontier Approximation. 2009. ISBN 978-952-488-313-9.
- W:464. MARKKU KALLIO – MERJA HALME: Conditions for Loss Averse and Gain Seeking Consumer Price Behavior. 2009. ISBN 978-952-488-314-6.

- W:465. MERJA HALME – OUTI SOMERVUORI: Study of Internet Material Use in Education in Finland. 2009. ISBN 978-952-488-315-3.
- W:466. RAIMO LOVIO: Näkökulmia innovaatiotoiminnan ja –politiikan muutoksiin 2000-luvulla. 2009. ISBN 978-952-488-316-0.
- W:467. MERJA HALME – OUTI SOMERVUORI: Revisiting Demand Reactions to Price Changes. 2009. ISBN 978-952-488-317-7.
- W:468. SAMULI SKURNIK: SSJS Strategiabarometri – kehitystyö ja nykyvaihe. 2009. ISBN 978-952-488-319-1.
- W:469. TOM RAILIO: A Brief Description of The Transdisciplinary Jurionomics and The Scandinavian Institutional Sources of Law Framework. 2009. ISBN 978-952-488-324-5.
- W:470. KALYANMOY DEB – KAISA MIETTINEN – SHAMIK CHAUDHURI: An Estimation of Nadir Objective Vector Using a Hybrid Evolutionary-Cum-Local-Search Procedure. 2009. ISBN 978-952-488-326-9.
- W:471. JENNI AHONEN – MARI ANTONEN – ANTTI HEIKKINEN – JANI HÄTÄLÄ – JASMI LEHTOLA – LAURI NURMILAUKAS – TEEMU PELTOKALLIO – ANNINA PIEKKARI – MARJO REEN – SEBASTIAN SMART: Doing Business in Hungary. 2009. ISBN 978-952-488-350-4.

Z-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.
CENTRE FOR INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH. CIBR WORKING PAPERS. ISSN 1235-3931.

- Z:16. PETER GABRIELSSON – MIKA GABRIELSSON: Marketing Strategies for Global Expansion in the ICT Field. 2007. ISBN 978-952-488-105-0.
- Z:17. MIKA GABRIELSSON – JARMO ERONEN – JORMA PIETALA: Internationalization and Globalization as a Spatial Process. 2007. ISBN 978-952-488-136-4.

Kaikkia Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisusarjassa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

KY-Palvelu Oy
Kirjakauppa
Runeberginkatu 14-16
00100 Helsinki
Puh. (09) 4313 8310, fax (09) 495 617
Sähköposti: kykirja@ky.hse.fi

Helsingin kauppakorkeakoulu
Julkaisutoimittaja
PL 1210
00101 Helsinki
Puh. (09) 4313 8579, fax (09) 4313 8305
Sähköposti: julkaisu@hse.fi

All the publications can be ordered from

Helsinki School of Economics
Publications officer
P.O.Box 1210
FIN-00101 Helsinki
Phone +358-9-4313 8579, fax +358-9-4313 8305
E-mail: julkaisu@hse.fi