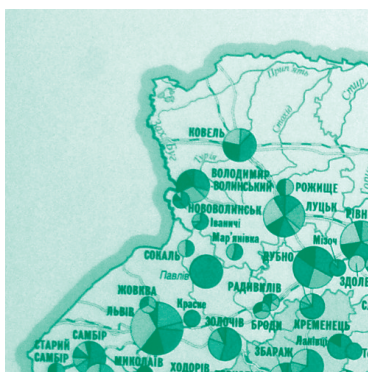


UKRAINA

SUOMALAISYRITYSTEN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Päivi Karhunen, Olena Lesyk, Kristo Ovaska



HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS

Päivi Karhunen – Olena Lesyk – Kristo Ovaska

UKRAINA SUOMALAISYRITYSTEN
TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULUN

JULKAISUJA

B-79

© Päivi Karhunen, Olena Lesyk, Kristo Ovaska ja
Helsingin kauppakorkeakoulu

ISSN 0356-889X

ISBN 978-952-488-150-0

E-versio:

ISBN 978-952-488-151-7

Helsingin kauppakorkeakoulu -
HSE Print 2007

Esipuhe

Ukraina lukeutuu maailmantalouden nopeasti kehittyviin markkina-alueisiin, jotka houkuttelevat kansainvälistä liiketoimintaa sekä markkinapotentiaalina että suhteellisen edullisten tuotantokustannusten avulla. Myös suomalaisyritysten kiinnostus Ukrainaa kohtaan on lisääntynyt voimakkaasti. Sekä Suomen vienti että suomalaisyritysten tekemät suorat investoinnit ovat – osittain alhaisesta lähtötasostakin johtuen - lisääntyneet merkittävästi parina viime vuotena. Ukrainan haasteellinen liiketoimintaympäristö jarruttaa kuitenkin yhä erityisesti suomalaisten investointeja paikallisen tuotantoon.

Tämän raportin tarkoituksena on antaa kuva Ukrainasta suomalaisyritysten liiketoimintaympäristönä. Raportti perustuu Helsingin kauppakorkeakoulun Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskuksessa (CEMAT) vuosina 2005-2007 toteutettuun pilottitutkimukseen, jossa haastateltiin Ukrainassa toimivia suomalaisyrityksiä ja 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 aloittaa suomalaisyritysten toimintaa ja toimintaympäristön kehitystä eri muuttuvilla markkina-alueilla käsittelevän raporttisarjan, joka tuotetaan CEMAT:n tutkimushankkeessa "Managing Business in Turbulent Markets". Tutkimushankkeen päärahoittaja on TEKES. Raporttisarjan toinen, Baltiaa käsittelevä osa valmistuu kevään 2007 aikana. Syksyllä 2007 ovat vuorossa Kiina ja Venäjää käsittelevät raportit ja vuoden 2008 aikana paneudutaan Latinalaiseen Amerikkaan. Ukrainaa koskevaan haastattelututkimukseen saatiin rahoitusta myös Helsingin kauppakorkeakoulun Tukisäätiöltä, mistä lämmin kiitoksemme.

Raportin valmistumiseen osallistuivat useat henkilöt. Ukrainassa tehdyistä yrityshaastatteluista vastasivat pääosin projektipäällikkö Piia Heliste ja tutkija, Cand.

Sc. Olga Mashkina. Raportin kirjoittamisesta vastasi tutkimuspäällikkö Päivi Karhunen ja siihen osallistuivat ETT Olena Lesyk (Helsingin yliopisto) ja tutkimusavustaja Kristo Ovaska. Kiitämme tutkimukseen osallistuneita yrityksiä ja Finpro:ta arvokkaista suomalaisyritysten toimintaa Ukrainassa valottaneista tiedoista, sekä ekonomisti Tuuli Juurikkalaa (Suomen Pankin siirtymätalouksien tutkimuslaitos BOFIT) Ukrainan talouskehitystä koskeneista kommentteista.

Helsingissä 4.6.2007

KTT, Prof. Riitta Kosonen

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
2	Katsaus Ukrainan talouskehitykseen	5
2.1	Bruttokansantuote kasvussa, inflaatio edelleen korkealla	5
2.2	Teollisuudella merkittävin rooli BKT:ssa, vähittäiskaupan kasvu nopeinta	7
2.3	Palkat nousevat mutta ovat edelleen alhaiset, työttömyys alenee tasaisesti.....	9
2.4	Hrivna vahvistunut viime vuosina	11
2.5	Ulkomaankauppa: Tuonti ja ulkomaiset suorat investoinnit nousussa.....	12
2.6	Suomen ja Ukrainan välinen kauppa sekä suorat investoinnit kasvussa	17
3	Virallinen toimintaympäristö Ukrainassa	21
3.1	Poliittinen tilanne: Valtasuhteita koetellaan toistuvasti.....	21
3.2	Taloussuudistusten toimeenpano poukkoilevaa	23
3.4	Pankki- ja rahoitussektori kehittyy voimakkaasti.....	31
3.5	Yhteenveto: toimintaympäristö edelleen haastava	34
4	Yritystoiminnan käytännön ongelmat ja ratkaisut	37
4.1	Suhteet julkiseen sektoriin: Byrokratian hallinta työlästä	37
4.2	Suhteet muihin yrityksiin: Markkinatalouden pelisäännöt juurtumassa.....	42
4.3	Suhteet työvoimaan: Osaajien sitouttaminen haasteena	45
4.4	Yhteenveto: Yritystoiminnan ongelmat ratkaistavissa	49
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	52
	Lähteet	56

Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuksen käsitteellinen työkalu.....	3
Kuvio 2: Bruttokansantuote ja inflaatio vuosina 2000 - 2006.....	5
Kuvio 3: BKT:n jakauma tuotannonaloittain (2006).....	7
Kuvio 4: Tuotannon kehitys päätuotannonaloilla (2001–2004, milj. UAH).....	8
Kuvio 5: Keskimääräinen kuukausiansio ja työttömyys vuosina 2001–2006.....	10
Kuvio 6: Palkat tuotannonaloittain vuosina 2002–2006, euroa.....	10
Kuvio 7: Hrivnan kurssi 2000–2006 suhteessa euroon, dollariin ja ruplaan.....	12
Kuvio 8: Ukrainan vienti vuosina 2003–2006, 1000 USD	13
Kuvio 9: Ukrainan tuonti vuosina 2003–2006, 1000 USD	14
Kuvio 10: Ulkomaankauppa ja ulkomaiset suorat investoinnit Ukrainaan, milj. USD..	16
Kuvio 11: Vienti Suomesta Ukrainaan, 1000 euroa	17
Kuvio 12: Tuonti Ukrainasta Suomeen, 1000 euroa	18
Kuvio 13: Suomen ja Ukrainan välinen kauppa ja suorat investoinnit Suomesta.....	19

Taulukot

Taulukko 1: Tuotannon prosentuaalinen kasvu vuosina 2002–2005	8
Taulukko 2: Ukrainan suurimmat kauppakumppanit	15
Taulukko 3: Ukraina toimintaympäristönä vuonna 2006	35
Taulukko 4: Suomalaisyritysten ongelmat ja ratkaisut Ukrainassa.....	49

1 Johdanto

Ukraina on viime aikoina noussut yhdeksi kiinnostavimmista uusista markkina-alueista Euroopassa ja entisen Neuvostoliiton alueella. Suomalaisyriyten läsnäolo Ukrainassa on toistaiseksi melko vähäistä ja keskittyy lähinnä vientiin. Tuotannollista toimintaa Ukrainassa harjoittaa vain kourallinen suomalaisyrityksiä. (Spiridovitsh, 2006; Keskuskauppakamari, 2007). Vienti tulee todennäköisesti olemaan pääasiallinen toimintamuoto jatkossakin, mutta myös muiden toimintamuotojen kuten tytär- ja yhteisyritysten määrä lisääntynee tulevaisuudessa suomalaisyritysten kokemuksen Ukrainan markkinoista lisääntyessä. Paikallisen markkinapotentiaalin kasvun lisäksi suomalaisyritysten kiinnostusta tuotannollisen toiminnan aloittamiseen Ukrainassa lisää tuotantokustannusten nousu Baltiassa (CEMAT, 2005). Ukrainan palkka- ja muu kustannustaso on toistaiseksi vielä huomattavasti edullisempi kuin esimerkiksi Virossa, jossa suomalaisyrityksillä on paljon työvoimaintensiivistä tuotantoa.

Positiivisesta kehityksestä huolimatta Ukrainan taloutta ja yhteiskuntaa vaivaavat edelleen siirtymätalouksille tyypilliset ongelmat kuten lainsäädännön epävakaus ja julkisen sektorin korruptio, jotka asettavat haasteita ulkomaisten yritysten etabloitumiselle ja menestyksekkäälle toiminnalle. Ukraina sijoittui vuonna 2006 kansainvälisessä 163 maata käsittävässä korruptiovertailussa Georgian kanssa jaetulle sijalle 99 (Transparency International, 2006). Verrattuna muihin IVY-maihin Ukrainan sijoitus oli suhteellisen hyvä, edelle sijoittuivat ainoastaan Moldova (79.) ja Armenia (93.). Taakse jäivät mm. Kazakhstan (111.), Venäjä (121.) ja Valko-Venäjä (151.).

Ukrainalle on erityisen tunnusomaista viime vuosina ollut poliittisen tilanteen epävakaus. Vuoden 2004 ”oranssin vallankumouksen” jälkeistä aikaa ovat leimanneet tiheät henkilövaihdokset maan johdossa ja valtakamppailu vallankumouksen avulla valtaan nousseen presidentti Viktor Jushtshenkon ja oppositiojohtaja Viktor Janukovytsin kannattajien välillä. Myös Jushtshenkon leiri on sitten vuoden 2004 jakautunut kahtia, mikä lisää poliittisia jännitteitä edelleen. Poliittisesta epävakaudesta huolimatta presidentti Jushtshenkon voimakas pyrkimys integroida Ukraina tiiviimmin maailmantalouteen on konkretisoitunut tärkeinä lainsäädännön uudistuksina.

Uudistusten ansiosta Euroopan Unioni myönsi Ukrainalle markkinatalousstatuksen vuonna 2005 ja Yhdysvallat vuonna 2006. Myös Ukrainan jäsenyysneuvottelut Maailman Kauppajärjestön (WTO) kanssa ovat edenneet loppusuoralle ja jäsenyyden odotetaan toteutuvan lähivuosina. Uudistuksista huolimatta lainsäädännössä on edelleen epävakautta ja etenkin sen toimeenpanoon liittyvä byrokratia tekee Ukrainasta haastavan toimintaympäristön.

Tämän raportin tarkoituksena on antaa kuva Ukrainan talouden ja liiketoimintaympäristön viimeaikaisesta kehityksestä sekä ennen kaikkea niistä haasteista, joita se asettaa suomalaisyrityksille. Makrotalouden indikaattorien ja toimintaympäristön tarkastelun lisäksi raportissa kuvataan yrityshaastatteluiden valossa niitä ongelmia ja haasteita, joita suomalaiset Ukrainassa toimivat yritykset ovat kohdanneet, sekä yritysten tapoja ratkaista em. ongelmat.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimusaineisto

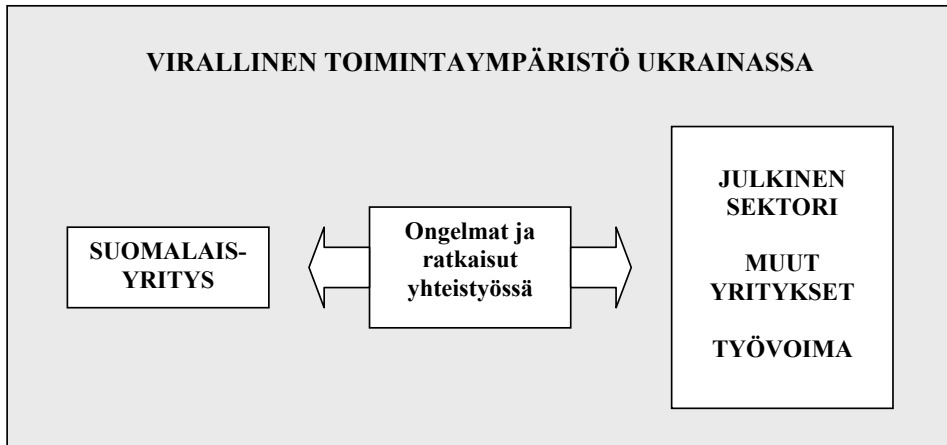
Tutkimuksen teoreettinen lähestymistapa pohjautuu institutionaaliseen taloustieteen näkemykseen (North, 1990; 1994; 2006), joka jaottelee yritysten toimintaympäristön kahteen osaan:

- 1 **Virallinen** toimintaympäristö, jonka puitteissa kaikki yritykset toimivat ja joka periaatteessa on kaikille toimijoille yhteinen. Tähän kuuluvat yritystoimintaa säätelevät viralliset instituutiot, kuten lainsäädäntö, verotus ja omistusoikeuksien määrittely.
- 2 **Epävirallinen** toimintaympäristö, joka muodostuu yritysten liiketoimintakäytännöistä. Näiden käytäntöjen pohjana ovat paikalliset liiketoimintanormit ja –kulttuuri, kuten esimerkiksi käsitykset oikeasta ja väärästä.

Virallisen toimintaympäristön analysointi on suhteellisen helppoa sen kirjallisen luonteen ansiosta. Liiketoimintakäytäntöjen tutkimiseen ei sen sijaan ole olemassa yleispäteviä indikaattoreita. Tässä tutkimuksessa liiketoimintakäytäntöjen tutkimiseen sovelletaan käsitteellistä työkalua, joka rakentuu siirtymätalouksien tutkimukseen hyvin

soveltuvan *governance* – eli hallinnointiteorian (Jessop, 1997; Kosonen, 2002) pohjalta. Hallinnointiteoria on lähestymistapa, joka tarjoaa työkalut tutkia talouden toimijoiden välisiä suhteita, niissä vallitsevia ongelmia ja ongelmien ratkaisuihin käytettyjä keinoja.

Kuvio 1: Tutkimuksen käsitteellinen työkalu



Kuviossa 1 esitetyn mallin avulla tarkastellaan sitä, miten virallisen toimintaympäristön instituutiot toteutuvat käytännössä, eli esimerkiksi miten pitäviä sopimukset ovat, ovatko säännöt kaikille toimijoille samat vai voidaanko niitä kiertää vaikkapa korruption avulla. Tätä tarkastellaan analysoimalla suomalaisyritysten kokemuksia toiminnasta kolmen keskeisen sidosryhmän kanssa: julkinen sektori (eri viranomaistahot), muut yritykset (paikalliset asiakkaat, tavarantoimittajat ja kilpailevat yritykset) sekä työvoima (yrityksen paikallinen johto ja työntekijät). Tutkimuksessa näin ollen kuvataan sekä virallisen toimintaympäristön keskeiset piirteet että niiden heijastuminen suomalaisyritysten toimintaan ja yhteistyöhön eri paikallisten sidosryhmien kanssa.

Tutkimuksen aineistona käytettiin sekä kirjallista materiaalia, kuten tilastoaineistoa, että haastatteluaineistoa. Keskeisiä tilastolähteitä ovat Ukrainan tilastokomitean julkaisut. Lisäksi hyödynnettiin toisen käden lähteitä, kuten muita Ukrainaa suomalaisyritysten näkökulmasta käsitteleviä selvityksiä sekä CEMAT:n suomalaisyritysten toimintaa muissa entisen Neuvostoliiton maissa (erityisesti Virossa ja Venäjällä) käsitteleviä tutkimuksia.

Tutkimuksen haastatteluaineisto koostuu 12 haastattelusta, jotka toteutettiin syksyn 2005 ja kevään 2007 välisenä aikana Kiovassa ja Helsingissä. Haastatelluista henkilöistä yhdeksän edusti Ukrainassa toimivien suomalaisyritysten suomalaista tai ukrainalaista johtoa ja kolme yrityselämää Ukrainassa tukevia suomalaisorganisaatioita. Haastatelluista yrityksistä osa harjoittaa tuotantoa Ukrainassa ja osa vientiä paikallisen edustuston kautta. Koska haastatteluissa käsiteltiin osin arkoja aiheita kuten korruptiota, haastatellut esiintyvät raportissa nimettöminä.

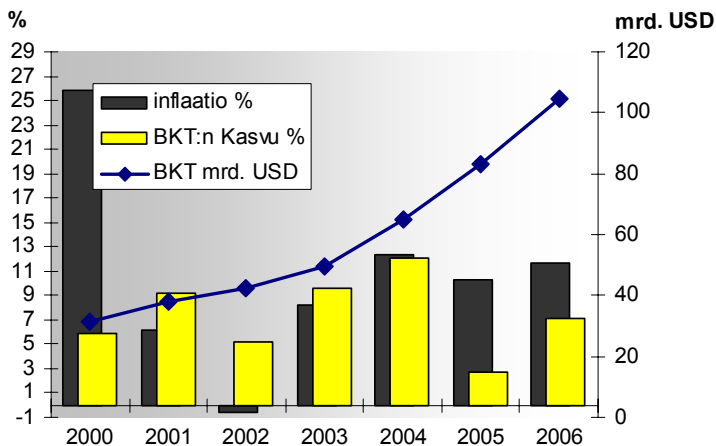
2 Katsaus Ukrainan talouskehitykseen

Raportin aluksi tarkastellaan Ukrainan viimeaikaista talouskehitystä ja talouden rakennetta tärkeimpien makrotalouden indikaattorien valossa. Lisäksi kuvataan toimiala- ja aluekohtaisia eroja näiden indikaattorien osalta.

2.1 Bruttokansantuote kasvussa, inflaatio edelleen korkealla

Neuvostoliiton hajoamisella vuonna 1991 oli suuri vaikutus Ukrainan talouteen. Tärkeimmän vientimaan kysynnän tyrehtyminen sai Ukrainan kokonaistuotannon määrän laskemaan jyrkästi aina vuoteen 1995 asti ja vuosina 1995–1999 tuotannon määrä pysyi lähes muuttumattomana. Ukrainan talouskasvu kääntyi ensi kertaa positiiviseksi Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen vuonna 2000, kun vienti Venäjälle alkoi kasvaa nopeasti sen elvyttyä vuoden 1998 talouskriisistä (Kuvio 2).

Kuvio 2: Bruttokansantuote ja inflaatio vuosina 2000 - 2006



Lähde: Ukrainan keskuspankki

Ukrainan bruttokansantuotteen (BKT) kasvu oli erittäin suotuisaa vuoteen 2004 saakka, jolloin saavutettiin poikkeuksellisen korkea 12 %:n kasvuvauhti. Tärkein tekijä kasvun

taustalla oli metallien ennätysellisen korkeat maailmanmarkkinahinnat, jotka nostivat Ukrainan viennin arvoa. Vuonna 2005 metallien hintojen madaltuminen laski viennin arvoa ja toisaalta poliittinen epävarmuus vähensi investointihalukkuutta. Lisäksi Ukrainan valuutan hrivnan kurssin vahvistuminen pienensi kokonaistuotannon kasvua.

Vuonna 2006 Ukrainan talouden kasvu puolestaan ylitti odotukset. BKT:n kasvu ylsi 7,1 prosenttiin metallien jälleen kohonneiden vientihintojen sekä nopeasti kasvaneen (18 %) kotimaan kulutuksen ansiosta. Yleinen epävarmuus talouden kehityksen suhteen väheni ja investoijien luottamus tulevaisuuteen parani. Kulutuksen kasvua avittivat palkkatason nopea nousu sekä lisääntynyt kulutusluotos. Lisäksi julkisen sektorin palkkauDISTUKSET ja sosiaalietuuksien nostaminen lisäsivät kotitalouksien käytettävissä olevia tuloja.

Vuoden 2007 alussa talouden kasvu on yltänyt huomattavasti korkeampiin lukuihin kuin edellisvuonna. Nopean kasvun takana ovat lähinnä kaupan ja teollisuuden positiiviset kasvuluvut sekä rakentamisen elpyminen. Kansainvälisen valuuttarahaston (IMF) arvioiden mukaan talouden kasvu kuitenkin hidastuu vuonna 2007 noin 4,5 prosenttiin lähinnä nousevien energian tuontihintojen johdosta. Nopeampaan talouskasvuun Ukrainan talouden voisi siivittää lähinnä suorien ulkomaisten investointien lisääntyminen tai raaka-aineiden hintojen nousu. On myös arvioitu, että maalla on suuri hyödyntämätön kasvupotentiaali keskiluokan vaurastumisen sekä kulutuksen kasvun kautta. Maan keskiluokka on toistaiseksi köyhä ja yksityinen kulutus jokseenkin alhaista. Ukrainalla on myös alueellaan huomattavat luonnonvarat. Kivihiili, rautamalmi ja laajat mustamultaiset viljelymaat loisivat tehokkaasti hyödynnettyinä mahdollisuuden talouden pidemmän aikavälin kasvun.

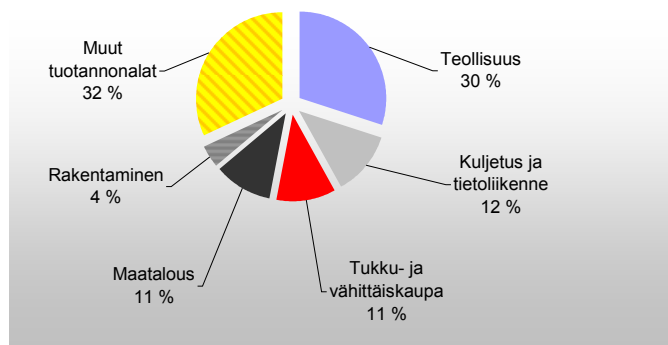
Kuluttajahintojen nousuvauhti Ukrainassa on vaihdellut huomattavasti 2000-luvulla (kts. kuvio 2 edellä). Vuonna 2000 inflaatio ylitti 25 prosentin vuosivauhdin, kun taas vuonna 2002 hinnat laskivat 0,6 %. Vuodesta 2004 vuosittainen inflaatio on vakiintunut reiluun 10 prosenttiin, Ukrainan keskuspankin mukaan vuonna 2006 inflaatio oli 11,7 %.

Korkean inflaation taustalla on ollut lähinnä elintarvikkeiden sekä tuontienergian hintojen nousu. Vuonan 2005 elintarvikkeiden hinnat nousivat 15,3 %. Erityisesti makkaran ja siipikarjanlihan hinnat ovat nousseet nopeasti. Elintarvikkeet muodostavat kaksi kolmasosaa kuluttajahintaindeksistä, joten niiden hinnan muutoksella on merkittävä vaikutus kokonaisindeksiin. Tuontienergian ja erityisesti Venäjältä tuodun kaasun hinnan nousun sekä kiihtyvän kotimaankysynnän uskotaan lyhyellä aikavälillä nostavan inflaatiota, mutta talouspolitiikan onnistuessa inflaatio saataneen pidemmällä aikavälillä laskettua noin 5-6 prosenttiin (IMF, 2007).

2.2 Teollisuudella merkittävin rooli BKT:ssa, vähittäiskaupan kasvu nopeinta

Raskaalla teollisuudella on Neuvostoliiton perintönä merkittävä rooli Ukrainan taloudessa. Tärkeimpiä teollisia tuotannonaloja ovat perinteisesti olleet teräs- ja laivanrakennus- sekä kemianteollisuus. Ukrainalla oli Neuvostoliiton taloudessa myös tärkeä rooli maataloustuottajana, minkä seurauksena maatalouden osuus Ukrainan BKT:stä oli Neuvostoliiton hajotessa noin viidennes (Helanterä, 2001). Maatalouden osuus on kuitenkin pienentynyt tasaisesti kautta 1990-luvun ja 2000-luvun alkupuolen. Ukrainan bruttokansantuote jakaantui toimialoittain vuonna 2006 seuraavan kuvion mukaisesti.

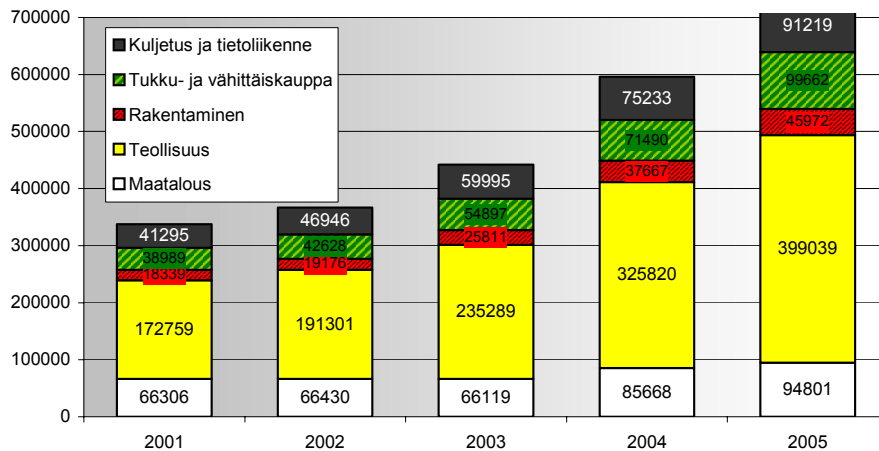
Kuvio 3: BKT:n jakauma tuotannonaloittain (2006)



Lähde: Ukrainan tilastokomitea

Maatalous on viimeisen viiden vuoden aikana kasvattanut volyymiaan muita aloja hitaammin, keskimäärin kuitenkin noin 10 prosentin vuosivauhtia. Maatalouden tuotanto jopa pieneni hieman vuonna 2003, kun taas kaikilla muilla päätuotannonaloilla tuotanto on ollut jatkuvassa kasvussa (kuvio 4).

Kuvio 4: Tuotannon kehitys päätuotannonaloilla (2001–2004, milj. UAH)



Lähde: Ukrainan tilastokomitea

Vuosina 2001–2005 tuotannon kasvu oli nopeinta vähittäiskaupassa ja rakentamisessa (taulukko 1). Molemmat ylsivät periodilla keskimäärin noin 27 prosentin vuotuiseseen kasvuun. Teollisuustuotanto kasvoi kyseisenä ajanjaksona keskimäärin 24 % vuodessa ja kuljetus ja tiedonvälitys noin 22 % vuodessa.

Taulukko 1: Tuotannon prosentuaalinen kasvu vuosina 2002–2005

	2002	2003	2004	2005	ka. 2002-2005
Maatalous	0,2	-0,5	29,6	10,7	10,0
Teollisuus	10,7	23,0	38,5	22,5	23,7
Rakentaminen	4,6	34,6	45,9	22,0	26,8
Tukku- ja vähittäiskauppa	9,3	28,8	30,2	39,4	26,9
Kuljetus ja tiedonvälitys	13,7	27,8	25,4	21,2	22,0

Lähde: Ukrainan tilastokomitea

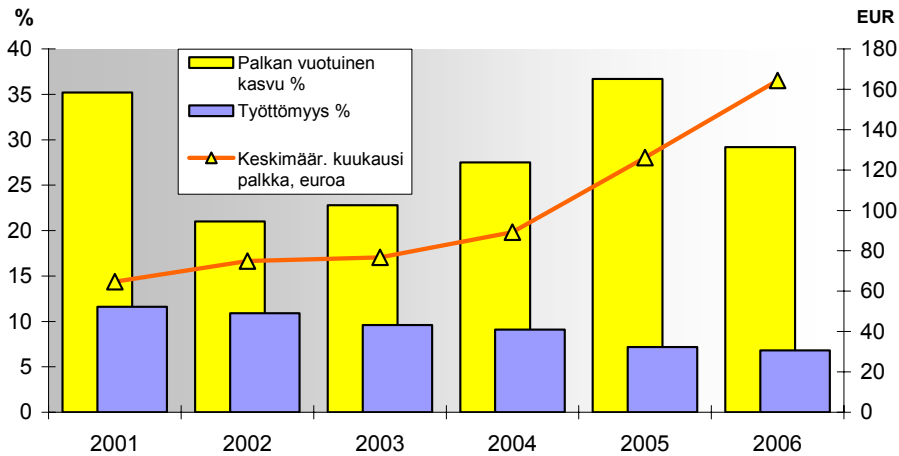
Huomionarvoista on, että vuodesta 2004 vuoteen 2005 tuotannon kasvu hidastui kaikilla aloilla lukuun ottamatta tukku- ja vähittäiskauppaa, jossa vuoden 2005 kasvu ylsi noin 40 prosenttiin.

2.3 Palkat nousevat mutta ovat edelleen alhaiset, työttömyys alenee tasaisesti

Ukraina on palkkojen nopeasta kasvusta huolimatta edelleen työvoimakustannuksiltaan huomattavan halpa maa. Matalan palkkatason lisäksi Ukrainan vahvuutena nähdään korkeasti koulutettu ja ammattitaitoinen työvoima. Keskimääräinen kuukausiansio oli vuonna 2006 noin 170 euroa, mutta suuret palkkaerot köyhän ja rikkaan väestönsosan välillä sekä toimialoittain ovat tunnusomaisia Ukrainalle. Lisäksi elintasossa on huomattavia eroja maantieteellisesti. Korkeimmat palkat ovat Kiovassa sekä itä- ja koillisuusalueilla metalliteollisuudessa, kun taas etelä- ja länsiosien palkat saattavat olla vain puolet siitä.

Lisäksi tulee huomioida, että viralliset palkkatilastot eivät välttämättä anna kuvaa todellisesta tulotasosta. IMF:n arvion mukaan Ukrainan taloudesta noin 40 % on ns. harmaata, eli huomattava osa palkoista maksetaan pimeästi. Kuitenkin myös virallisesti tilastoidut palkat ovat nousseet ripeästi viime vuosina (kuvio 5).

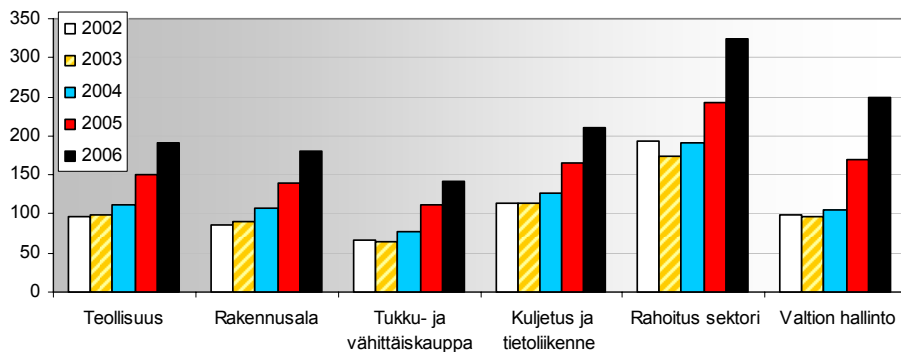
Kuvio 5: Keskimääräinen kuukausiansio ja työttömyys vuosina 2001–2006



Lähde: Ukrainan tilastokomitea

Palkkojen vuosittainen kasvuvauhti on ollut keskimäärin 26 % vuodessa ajanjaksolla 2001 – 2006. Vuonna 2006 palkkojen nousuvauhti taittui ensimmäisen kerran sitten vuoden 2002. Keskimääräiset kuukausiansiot ovat nousseet vuodesta 2001 noin 150 %, eli 65 eurosta vuoden 2006 noin 170 euroon. Sekä palkkatasossa että palkkakehityksessä on huomattavia alakohtaisia eroja (kuvio 6).

Kuvio 6: Palkat tuotannonaloittain vuosina 2002–2006, euroa



Lähde: Ukrainan tilastokomitea

Vuonna 2006 palkkojen nousu oli nopeinta valtionhallinnossa ja hitainta koulutuksessa sekä terveydenhoidossa (ei näy kuviossa). Myös teollisuuden palkkojen nousu oli keskivertoa hitaampaa johtuen heikosta palkkakehityksestä erityisesti öljynjalostus- ja metalliteollisuudessa. Korkeimpia palkkoja maksetaan rahoitussektorilla, jolla keskimääräinen kuukausiansio nousi vuoden 2005 noin 240 eurosta noin 330 euroon vuonna 2006. Nopeimmin palkat ovat nousseet vähittäiskaupassa sekä rakentamisessa joissa kasvu vauhti on ollut noin 22–23 % vuodessa välillä 2002–2006.

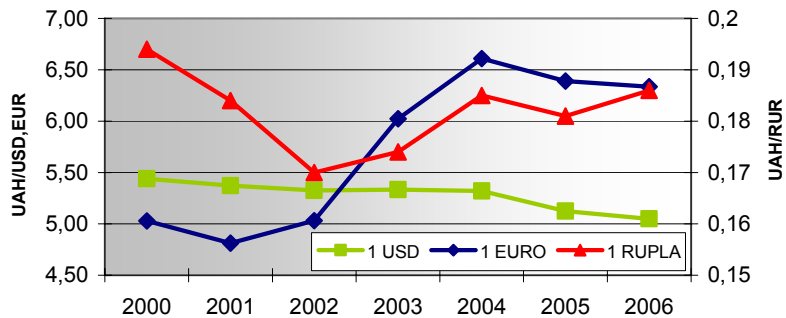
Ukrainan työttömyys on virallisten tilastojen mukaan pysytellyt suhteellisen alhaisella tasolla (kts. kuvio 6 edellä). Työttömyys on vuosina 2001–2006 alentunut tasaisesti noin 12 prosentista noin 7 prosenttiin. Palkkojen pienuudesta johtuen monet työntekijät joutuvat pitämään useaa työpaikkaa pakollisten kulujen kattamiseksi. Toisaalta halukkuus ilmoittautua työttömäksi on alhainen pienten työttömyyskorvauksien vuoksi. Joidenkin arvioiden mukaan jopa 30 % väestöstä olisi todellisuudessa vailla työtä. Lisäksi työttömyys jakaantuu voimakkaasti alueittain. Vähiten työttömyyttä on Kiovassa, Odessassa ja Sevastopolissa. Korkein työttömyysaste on Tshernobylin, Tshernivin, Rivnen ja Hersonin alueilla. Nämä alueet kärsivät myös matalasta investointiasteesta, joten tulevaisuuskin näyttää heikolta työpaikkojen suhteen.

2.4 Hrivna vahvistunut viime vuosina

Ukrainan ulkomaankaupassa euro ja Venäjän rupla ovat merkittävimpiä valuuttoja, kun taas dollari on pääasiallinen valuutta rahoitussektorilla. Erityisen tärkeässä roolissa dollari on antolainauksessa, dollarilainojen osuus koko lainakannasta oli vuoden 2006 lopulla noin 50 %. Osuus on noussut dollarin kasvaneella suosiolla kulutusluototuksessa. Dollaritalletukset ovat niin ikään lisänneet suosiotaan hrivnamääräisiä talletuksia nopeammin. (National Bank of Ukraine, 2007)

Ukrainan valuutta hrivna devalvoitui voimakkaasti vuonna 1998 Venäjän talouskriisin vaikutuksesta. Vuonna 2000 hrivna sidottiin USA:n dollariin jonka jälkeen kurssi kyettiin pitämään suhteellisen vakaana vuosina 2000–2004 (kuvio 7).

Kuvio 7: Hrivnan kurssi 2000–2006 suhteessa euroon, dollariin ja ruplaan



Lähde: Ukrainan keskuspankki

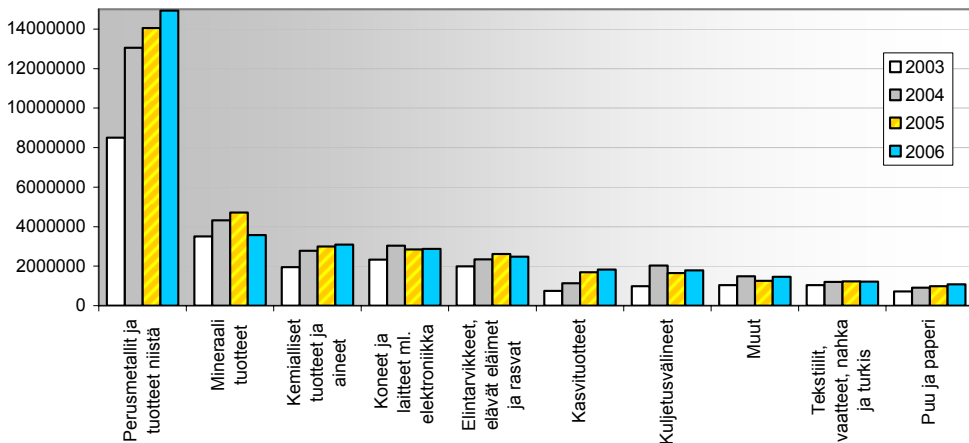
Vuosina 2005 ja 2006 hrivna on hieman vahvistunut suhteessa dollariin. Vuonna 2006 yhdellä dollarilla sai keskimäärin 5,05 hrivnaa. Suhteessa euroon ja Venäjän ruplaan Hrivnan kurssi heikentyi vuosina 2002–2004, mutta on sittemmin vahvistunut erityisesti suhteessa euroon. Vuonna 2006 hrivnan keskimääräinen eurokurssi oli noin 6,4 UAH/EUR ja ruplakurssi noin 0,17 UAH/RUR.

2.5 Ulkomaankauppa: Tuonti ja ulkomaiset suorat investoinnit nousussa

Ukrainan ulkomaankaupan viime vuosien kehitys on heijastellut sekä kotimaisen kysynnän kasvua, että raaka-ainemarkkinoiden tilannetta maailmalla. Maan tärkein vientiartikkeli, metallit, muodostavat noin 40 % kokonaisviennistä ja näin ollen niiden maailmanmarkkinahintojen muutoksella on huomattava vaikutus viennin sekä koko maan talouden kehitykseen. Toisaalta Venäjältä tuotavan kaasun hinnannousu muodostaa riskin Ukrainan taloudelle. Riskin viennin kehitykselle aiheuttaa myös hrivnan valuuttakurssi, joka on sidottu dollariin, vaikka tärkeimmät kauppakumppanit ovat Venäjä sekä EU. Suhteessa euroon ja dollariin vahvistunut hrivna onkin heikentänyt Ukrainan kilpailukykyä viime vuosina. Toisaalta hrivnan vahvistuminen suhteessa ruplaan vaikutti heikkoon BKT:n kasvuun vuonna 2005 kallistuneiden energian tuontihintojen johdosta.

Tuonti on vuodesta 2004 kasvanut vientiä voimakkaammin ja aiheuttanut vaihtotaseen heikkenemisen vuoden 2004 ennätysellisen ylijäämän jälkeen. Vuonna 2006 viennin kokonaisarvo oli noin 35 miljardia dollaria ja tuonnin noin 40 miljardia dollaria. Ennusteiden mukaan tuonti jatkaa kasvua huomattavasti vientiä nopeammin ja vuonna 2008 vienti yltäisi vain noin 44 miljardiin dollariin, kun tuonti nousisi jo 55 miljardiin dollariin. Tällöin kauppataaseen vaje olisi jo noin 11 miljardia dollaria. Kuviossa 8 tarkastellaan Ukrainan viennin kehitystä tärkeimpien tuoteryhmien osalta.

Kuvio 8: Ukrainan vienti vuosina 2003-2006, 1000 USD

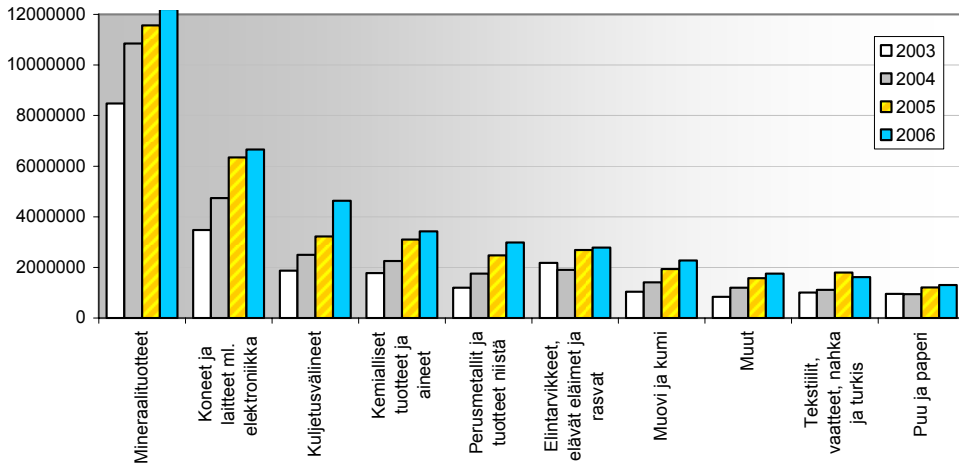


Lähde: Ukrainan tilastokomitea

Ukrainan viennissä painottuu metallien ja metallituotteiden merkitys, joka on edelleen kasvussa. Vuosina 2003-2006 metallien vienti kasvoi muita tuoteryhmiä nopeammin. Erityisesti vuonna 2003 perusmetallien viennin arvo nousi kohonneiden maailmanmarkkinahintojen johdosta. Perusmetallien viennin arvo on kasvanut 2002–2006 keskimäärin noin 22 % vuodessa, muodostaen yhä suuremman osan kokonaisviennistä. Vuonna 2006 metallin vienti ylsi noin 14 miljardiin dollariin, tämä on jo lähes 40 % kokonaisviennistä. Muilla viennin aloilla kasvu on ollut vaimeampaa. Mineraalien ja elintarvikkeiden osalta vienti jopa pienentyi vuonna 2006 edellisvuoteen verrattuna.

Ukrainan tuonnin rakenne on monipuolisempi kuin viennin, vaikkakin mineraalituotteilla on siinä huomattava rooli (kuvio 9). Tähän ryhmään kuuluu muun muassa Venäjältä ja Kazakstanista tuotava energia, joka kattaa 85 % Ukrainan koko energiantarpeesta.

Kuvio 9: Ukrainan tuonti vuosina 2003–2006, 1000 USD



Lähde: Ukrainan tilastokomitea

Lähes kaikkien artikkelien tuontivolyymit ovat kasvaneet vuosina 2003–2006 nopeasti lisääntyneen kotimaisen kulutuksen johdosta. Ainoastaan tekstiilien tuonti on vähentynyt vuodesta 2005 vuoteen 2006, mikä selittynee lisääntyneenä kotimaisena tekstiilituotantona. Nopeinta kasvu on ollut kuljetusvälineiden tuonnissa, joka on yli kaksinkertaistunut neljässä vuodessa. Lisäksi koneiden ja elektroniikan tuonti on lähes kaksinkertaistunut vuosina 2004–2006. Taulukko 2 listaa Ukrainan suurimmat kauppakumppanit.

Taulukko 2: Ukrainan suurimmat kauppakumppanit

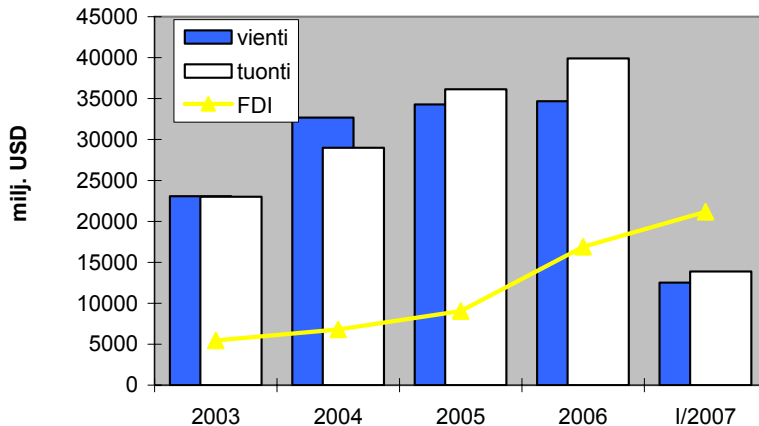
Vienti	2006	(1000 USD)	Tuonti	2006
1 Venäjä	8650700		1 Venäjä	13787222
2 Italia	2503423		2 Saksa	4267604
3 Turkki	2390039		3 Turkmenistan	3492044
4 Puola	1344516		4 Kiina	2310204
5 Saksa	1283847		5 Puola	2109116
6 Valkovenäjä	1222689		6 Italia	1465182
7 USA	1201722		7 Valkovenäjä	1255185
8 Unkari	946132		8 Ranska	989753
9 Intia	850106		9 Kazakstan	965678
10 Kazakstan	828009		10 Korean tasavalta	935423
73 Suomi	45053		22 Suomi	391765

Lähde: Ukrainan tilastokomitea

Venäjä on selvästi Ukrainan suurin kauppakumppani. Venäjältä tuodaan lähinnä kaasua ja öljyä. Myös tuonti Turkmenistanista koostuu lähinnä energiasta. Tuonti EU-maista on keskittynyt koneisiin ja laitteisiin. Lisäksi EU-maista tuodaan kuljetusvälineitä, kemianteollisuuden tuotteita, kulutustavaroita sekä lääkkeitä. Tuonnin EU-maista odotetaan kasvavan tulevaisuudessa erityisesti valmiiden tavaroiden, koneiden ja laitteiden sekä palveluiden osalta. Kiinan osuus tuonnissa on kasvanut viime vuosina voimakkaasti. Venäjälle viedään kemianteollisuuden, metallurgian, maatalouden sekä koneenrakennusteollisuuden tuotteita. EU-maista Italia, Puola ja Saksa ovat merkittävimmät vientimaat.

Ulkomaankaupan ohella myös suorat ulkomaiset sijoitukset Ukrainaan ovat lähteneet voimakkaaseen kasvuun parin viime vuoden aikana (kuvio 10).

Kuvio 10: Ulkomaankauppa ja ulkomaiset suorat investoinnit Ukrainaan, milj. USD



Lähde: Ukrainan tilastokomitea

Ukrainaan tehtyjen ulkomaisten suorien investointien kertymä oli tammikuuhun 2007 mennessä 21,2 miljardia dollaria. Investoinnit lähtivät selvään kasvuun oranssin vallankumouksen seurauksena vuonna 2005. Tämän jälkeen maa on vastaanottanut yli puolet kaikista ulkomaisista investoinneista historiansa aikana.

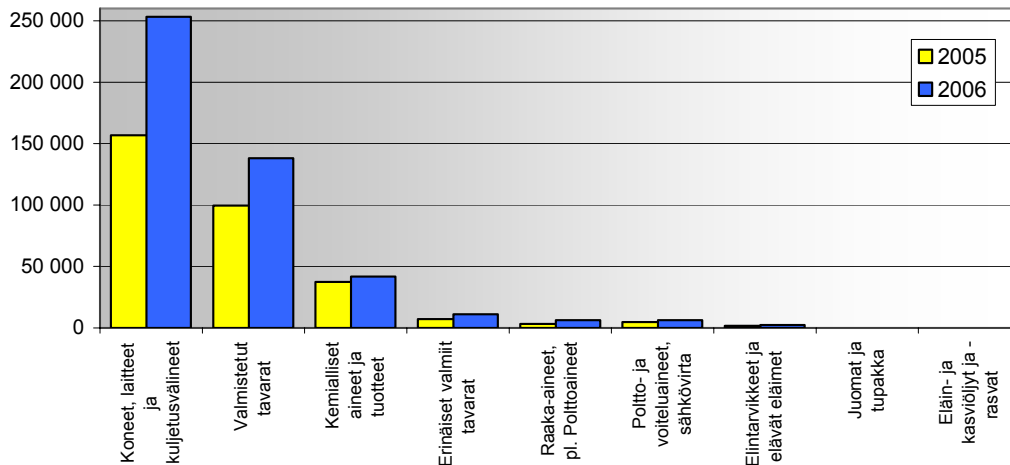
Vuonna 2005 valtaosa investoinneista tehtiin metalliteollisuuteen ja tukkukauppaan. Myös elintarviketeollisuus houkutteli ulkomaista rahaa. Vuonna 2006 erityisesti rahoitussektori, johon investoitiin lähes miljardi dollaria, kiinteistösektori sekä kaivosteollisuus ja jalostava teollisuus lisäsivät osuuttaan ulkomaisista investoinneista.

Vuonna 2006 Saksa oli ylivoimaisesti suurin investoijamaa. Sen investoinnit kattoivat lähes 30 % kaikista Ukrainaan tehdyistä ulkomaisista investoinneista. Itävallan, Iso-Britannian ja Yhdysvaltojen investoinnit kattoivat kukin noin 7-8 %. Kyprokselta tulleet investoinnit muodostivat 11 % osuuden ulkomaisista suorista kokonaisinvestoinneista, mutta pääoma on lähinnä takaisin palaavaa ukrainalaista rahaa. Muita merkittäviä investoijamaita ovat Alankomaat ja Venäjä.

2.6 Suomen ja Ukrainan välinen kauppa sekä suorat investoinnit kasvussa

Suomen ja Ukrainan välinen kauppa on kasvanut parin viime vuoden aikana voimakkaasti, mutta on edelleen matalalla tasolla. Kaupan volyymi on lähes kaksinkertaistunut kolmessa vuodessa viennin nopean kasvun seurauksena. Näin nopean kasvun on kuitenkin mahdollistanut erittäin alhainen lähtötaso. Vuonna 2006 viennin arvo Suomesta Ukrainaankin oli noin 460 miljoonaa euroa, jossa oli kasvua edellisvuodesta 47 %. Tuonnin arvo vuonna 2006 kasvoi 13 % edellisvuoteen verrattuna ollen noin 40 miljoonaa euroa. Suomeen suuntautuvan tuonnin osuus maiden välisestä kaupasta on huomattavasti pienempi kuin viennin Suomesta, eikä siinä ole viime vuosina ollut havaittavissa merkittävää kasvua. Kuviossa 11 on esitetty Suomen Ukrainan-viennin rakenne ja volyymi.

Kuvio 11: Vienti Suomesta Ukrainaankin, 1000 euroa



Lähde: Tullihallitus

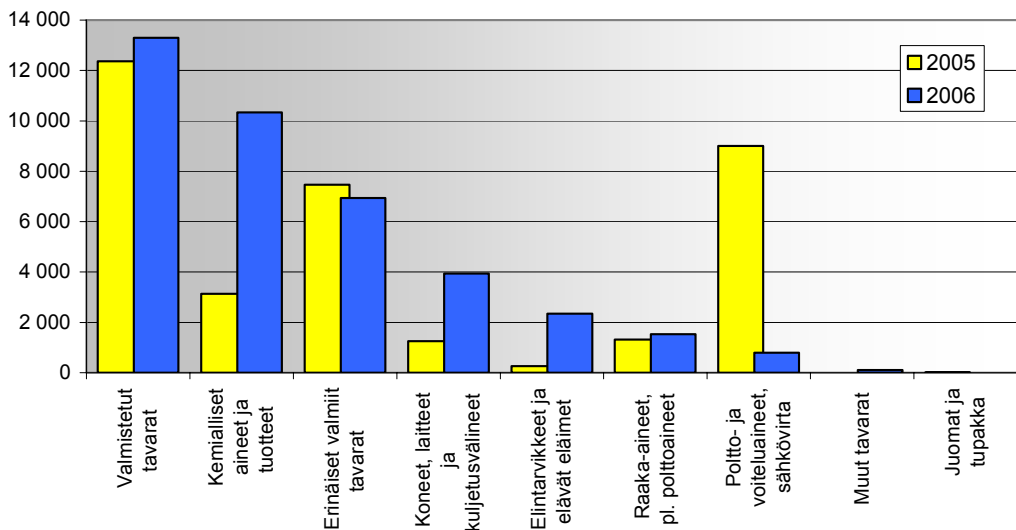
Suomen vienti Ukrainaankin on painottunut koneisiin, laitteisiin ja kuljetusvälineisiin, sekä valmistettuihin tavaroihin. Viennin kasvu on ollut nopeinta viime vuonna juuri näillä viennin tärkeimmillä sektoreilla. Vuonna 2006 puhelimet ja laitteet muodostivat noin

168 miljoonaa euroa ryhmästä koneet, laitteet ja kuljetusvälineet. Muita tämän ryhmän merkittäviä vientituotteita ovat erikoiskoneet, joiden osuus oli 25 miljoonaa euroa, sekä muut sähkökoneet 22 miljoonaa euroa. Viennin kasvun taustalla vuosina 2005–2006 on ollut suureksi osaksi matkapuhelinten kasvanut vienti Suomesta Ukrainaan. Kasvua oli 72 % vuodesta 2005. Lisäksi kumituotteiden sekä toimistokoneiden ja atk-laitteiden vienti on alhaisen lähtötason johdosta moninkertaistunut.

Tärkeimmät vientituotteet kemiallisten aineiden ja tuotteiden ryhmässä ovat valmistamattomat muovit noin 13 miljoonaa euroa sekä väri- ja parkitusaineet noin 13 miljoonaa euroa. Valmistetut tavarat sisältävät paperin ja pahvin sekä tuotteet niistä noin 107 miljoonaa euroa. Toisena merkittävänä vientituotteena tässä ryhmässä ovat kumituotteet noin 12 miljoonaa euroa.

Tuonti Ukrainasta Suomeen on volyymiltaan huomattavasti pienempää kuin vienti Suomesta Ukrainaan (kuvio 12).

Kuvio 12: Tuonti Ukrainasta Suomeen, 1000 euroa



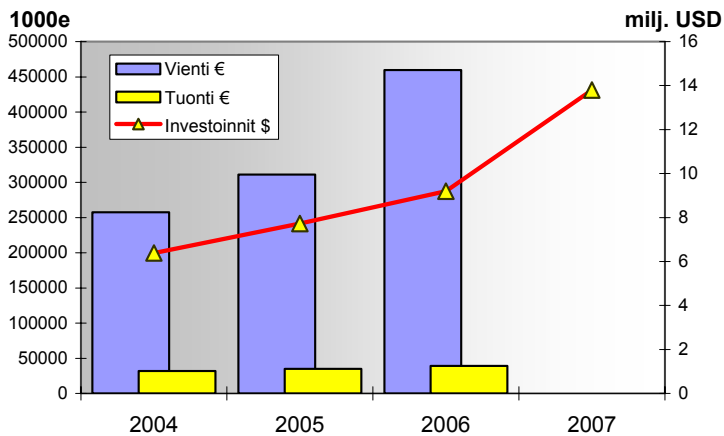
Lähde: Tullihallitus

Tärkein tuontituoteryhmä Ukrainasta Suomeen ovat valmistetut tavarat. Ryhmä sisältää myös suurimman yksittäisen tuontiartikkelin, raudan ja teräksen, jonka tuonti oli vuonna 2006 11,8 miljoonaa euroa. Toiseksi suurimman ryhmän muodostavat kemialliset aineet. Suurin yksittäinen tuontiartikkeli tässä ryhmässä on orgaaniset kemialliset aineet, joiden tuonti oli 8,4 miljoonaa euroa vuonna 2006. Lisäksi merkittävän tuontiartikkelin muodostavat erinäisiin valmiisiin tavaroihin kuuluvat vaatteet, joiden tuonti oli 4,4 miljoonaa euroa vuonna 2006.

Nopeimmin tuonti on kasvanut kemian tuotteiden osalta. Tässä ryhmässä orgaanisten kemiallisten aineiden tuonti moninkertaistui vuodesta 2005. Tuonti on vähentynyt oleellisesti poltto- ja voiteluaineiden osalta, jossa kivihiilen tuonti pienentyi noin 90 prosenttia.

Viennin kasvun lisäksi suomalaisyritysten suorat investoinnit Ukrainaan lähtivät selvään kasvuun vuoden 2006 aikana (kuvio 13).

Kuvio 13: Suomen ja Ukrainan välinen kauppa ja suorat investoinnit Suomesta



Lähde: Tullihallitus

Vuoden 2007 alussa kaikkien Suomesta Ukrainaan tehtyjen suorien investointien arvo saavutti 13,8 miljoonaa dollaria. Edellisvuodesta investoinnit kasvoivat noin 50 %.

Suomalaisten investointien osuus kaikista ulkomaisista suorista investoinneista Ukrainaan on vain noin 0,07 %.

Ukrainassa toimii noin 60 suomalaista yritystä ja kiinnostus kasvaviin markkinoihin on lisääntymässä. Tuotantoa Ukrainassa on kuitenkin vielä harvalla suomalaisyrityksellä.

Voimakkaasta talouskasvusta huolimatta Ukrainan liiketoimintaympäristö on edelleen haastava. Etenkin julkisen sektorin toimintaa leimaavat siirtymäkaudelle tyypilliset piirteet eikä poliittinen epävakaus osoita vähenemisen merkkejä. Seuraavassa kappaleessa siirrytään käsittelemään Ukrainan liiketoimintaympäristöä tarkemmin.

3 Virallinen toimintaympäristö Ukrainassa

Virallista toimintaympäristöä siirtymätalouksissa luonnehtivat poliittinen epävakaus ja muutoksen alla oleva lainsäädäntö sekä strategisten tuotannontekijämarkkinoiden (kuten rahoitusmarkkinat) kehittymättömyys (Peng, 2000). Tässä luvussa kerrotaan, miten Ukrainan poliittinen tilanne on kehittynyt maan itsenäistymistä seuranneen kauden aikana, sekä kuvataan toimintaympäristön tilannetta lainsäädännön ja sen toimeenpanon osalta. Lisäksi kerrotaan pääpiirteissään Ukrainan rahoitussektorin tilasta.

3.1 Poliittinen tilanne: Valtasuhteita koetellaan toistuvasti

Demokraattiseen poliittiseen järjestelmään siirtyminen on tapahtunut Ukrainassa hitaammin kuin monissa muissa siirtymätalouksissa. Uusi perustuslaki otettiin Ukrainassa käyttöön viimeisenä uusista IVY-maista (Svynarenko, 2005). Maan itsenäistyttyä vuonna 1991 Neuvostoliiton kommunistisen puolueen strategiset päätöksentekovaatuuudet siirrettiin suoraan presidentille, mikä antoi presidentille vahvan valta-aseman (Svynarenko, 2005). Tämä korostui presidentti Leonid Kutshman kaudella (1994-2004). Vaikka Ukrainassa järjestettiin vaaleja, parlamentti kokoontui ja poliittinen oppositio toimi avoimesti, Kutshma käytännössä kontrolloi maan taloutta, mediaa ja vaaleja (Svynarenko, 2005). Kutshman ja häntä tukeneiden vasemmistopuolueiden asema maan johdossa alkoi kuitenkin horjua vuonna 2000, jolloin oikeisto- ja keskustapuolueet muodostivat silloisen pääministerin Viktor Jushtshenkon hallitusta tukevan enemmistön ja heikensivät näin vasemmistopuolueiden asemaa parlamentissa (Svynarenko, 2005). Seurasi poliittinen valtataistelu, jossa Kutshma pyrki saamaan maan perustuslakiin presidentin valtaa vahvistavia muutoksia. Oppositio johtajinaan Jushtshenko ja Julija Tymoshenko ajoi puolestaan presidentin valtaoikeuksien kaventamista.

Tilanne kulminoitui vuoden 2004 presidentinvaaleihin, joiden kaksi pääehdokasta olivat Kutshman ”manttelinperijä” Viktor Janukovytsch ja oppositiojohtaja Jushtshenko. Vilpilliseksi syytettyjen vaalien voittajaksi julistettiin Janukovytsch, mistä sai poliittiseen

kähmintään kyllästyneet kansalaiset kaduille. Seurasi massiivisia mielenosoituksia, eli niin sanottu ”oranssivallankumous” jonka tuloksena vaalit järjestettiin uudestaan ja voittajaksi julistettiin Jushtshenko. Uudeksi pääministeriksi tuli helmikuussa 2005 Jushtshenkoa tukenut Julija Tymoshenko, jonka hallitus joutui kuitenkin eroamaan jo elokuussa 2005. Tymoshenkoa seurasi pääministerinä Dnepropetrovskin alueen kuvernööri Juri Jehanurov.

Seuraava käänne Ukrainan poliittisessa elämässä oli vuoden 2006 parlamenttivaalit, joissa Viktor Janukovytsin johtama alueiden puolue sai vaalivoiton. Tähän vaikutti osaltaan vanhan opposition hajoaminen kahtia Jushtshenkon ja Tymoshenkon tukijoihin ja kansalaisten pettymys oranssin vallankumouksen jälkeiseen odotettua heikompaan talouskehitykseen. Vaalivoiton ansioista uudeksi pääministeriksi nousi Janukovyts. Ukrainan sisäpoliittinen tilanne oli vaalien jälkeen jonkin aikaa vakaampi ja presidentti Jushtshenko vakuutti maan poliittisten voimien yhtenäisyyttä Ukrainan lähentämiseksi eurooppalaisiin arvoihin ja rakenteisiin sekä maan sisäisten uudistusten jatkumiseksi (Ala-Nikkola, 2006).

Poliittinen valtataistelu kärjistyi uudelleen keväällä 2007, jolloin presidentti Jushtshenko antoi asetuksen parlamentin hajottamisesta ja vaati uusien parlamenttivaalien järjestämistä toukokuussa 2007. Tämä oli seurausta parlamentin päätöksestä erottaa kaksi Jushtshenkoa tukenutta ministeriä joulukuussa 2006. Pääministeri Janukovytsin hallitsema parlamentti ja hallitus kieltäytyivät kuitenkin hyväksymästä Jushtshenkon asetusta syyttäen sitä perustuslain vastaiseksi. Presidentin ja pääministerin välinen valtataistelu kuumeni toukokuussa 2007 kiistaksi sisäministeriön joukkojen hallinnasta. Kriisi saatiin kuitenkin laukeamaan neuvotteluteitse. Kompromissiratkaisuna parlamenttivaalit päätettiin järjestää, mutta vasta syksyllä 2008.

Ukrainan poliittiselle järjestelmälle on tunnusomaista talouselämän intressien vahva läsnäolo. Huomattava osa kansanedustajista on vaikutusvaltaisia liikemiehiä Ukrainan eri alueilta ja parlamentti onkin karrikoidusti sanottuna eräänlainen ”edunvalvontakenttä” jossa muutokset poliittisissa valtasuhteissa tarkoittavat myös

muutoksia eri ”klaaneihin” kuuluvien yritysten saamissa etuisuuksissa. Paikallisessa mediassa useiden kansanedustajien epäillään ostaneen parlamenttipaikkansa – joko maksamalla puolueelle päästäkseen tarpeeksi korkealle ehdokaslistalla tai painostamalla yritystensä työntekijöitä äänestämään itseään.

3.2 Talousuudistusten toimeenpano poukkoilevaa

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

Yksityistäminen pääosin toteutettu

Poliittisesta kuohunnasta huolimatta valtionyritysten yksityistäminen on onnistuttu viemään Ukrainassa läpi niin että vuonna 2005 valtio oli luopunut enemmistöosuudestaan 90% maan teollisuusyrityksistä (PWC, 2005). Yksityistämisestä huolimatta valtio on edelleen merkittävä omistaja etenkin Ukrainan taloudelle tärkeillä sektoreilla kuten telekommunikaatioalalla, maataloudessa ja terästeollisuudessa. Suurten valtion omistamien teollisuusyritysten yksityistäminen on näin ollen edelleen kesken.

Valtionyritysten yksityistämistä on toteutettu Ukrainassa eri yksityistämismenetelmien yhdistelmänä. Yksityistäminen käynnistyi virallisesti vuonna 1992, kun sitä toteuttamaan perustettiin Valtion omaisuusrahasto (State Property Fund). Parlamentti kuitenkin jäädytti pian yksityistämisen ja se pääsi kuitenkin todella käyntiin vasta 1995, jolloin USAID:in avulla käynnistettiin keskisuurten ja suurten yritysten yksityistämiseen tähtäävä massaprivatisointiohjelma. Ohjelma oli tarkoitus toteuttaa yksivuotisena (1995-1996). Ohjelman rinnalla pieniä yrityksiä yksityistettiin lähinnä käteistä vastaan.

Massaprivatisointia lähdettiin toteuttamaan voucher-menetelmällä, jossa osuuksia valtionyrityksissä vaihdettiin kansalaisille jaettuihin yksityistämistodistuksiin. Massaprivatisointiohjelman toteutusta leimasivat kuitenkin poliittiset erimielisyydet ja ohjelmaa jatkettiin useaan otteeseen 1999 asti. Vuona 2000 tuli voimaan uusi laki yksityistämisestä, joka lopetti voucher-yksityistämisen kauden. Silloisen hallituksen tavoitteena oli siirtyä massayksityistämisestä malliin, jossa suurten valtionyritysten enemmistöosuuksia myydään käteistä vastaan sijoittajille, jotka sitoutuvat yritysten kehittämiseen. Tämän tuloksena huutokaupattiin enemmistöosuuksia suurissa yrityksissä. Näihin huutokauppoihin epäillään yleisesti liittyneen väärinkäytöksiä. Yksi räikeimmistä tapauksista oli maan suurimman teräsyhtiön Kryvorizhstalin myynti pilkkahintaan presidentti Kutchman vävyn ja silloista pääministeriä Viktor Janukovythia lähellä olevan suurliikemiehen omistamalle yhtiölle. Virallisena selityksenä tähän oli ”maan etu” (Kyiv Post, 23.4.2007).

Kutchman kaudella tehdyn yksityistämisen tuloksia alettiin kyseenalaistaa Julia Tymoshenkon pääministerikaudella, jolloin hallitus vaati usean yksityistämiskaupan purkamista. Pääministerin vaihduttua suunnitelmat kuitenkin peruttiin useimpien yritysten osalta ja lopulta uudelleen yksityistettiin ainoastaan edellä mainittu Kryvorizhstal. Yhtiö päättyi tällä kertaa läpinäkyvästi järjestetyn huutokaupan seurauksena ulkomaisomistukseen yli nelinkertaiseen hintaan ensimmäiseen huutokauppaan verrattuna. Janukovythin palattua pääministeriksi kesällä 2006 huhut yksityistämiskauppoihin liittyvistä epäselvyyksistä ovat alkaneet taas lisääntyä (Kyiv Post, 23.4.2007). Useita yrityksiä, kuten Ukrainan suurin veturitehdas Luhanskteplovoy, on viime aikoina päätynyt epäselvissä olosuhteissa edulliseen hintaan venäläisille sijoittajille tai ukrainalaisyrityksille, jotka ovat jälleenmyyneet ne korkeampaan hintaan ulkomaisille sijoittajille.

WTO-jäsenyysevenvottelut edesauttaneet lainsäädännön uudistamista

Uudelleenyksityistämiskeskustelun lisäksi Ukrainan yleinen poliittinen tilanne on heijastunut myös muiden lainsäädännöllisten uudistusten toimeenpanoon. Presidentti Kutchman kaudella lainsäädännön uudistukset olivat käytännössä jäissä ja Kutchman

kautta seurannut poliittinen kuohunta ei ole edesauttanut uudistusten läpiviemistä. Ulkomaisten yritysten näkökulmasta Tymoshenkon lyhyeksi jääneellä pääministerikaudella tehtiin myös epäedullisia uudistuksia, esimerkiksi erityistalousalueita koskevan lainsäädännön takautuvasti sovelletuilla muutoksilla.

Presidentti Jushtshenkon pyrkimykset integroida Ukraina tiiviimmin maailmantalouteen ovat kuitenkin tuottaneet yritysten kannalta myös positiivisia uudistuksia. WTO-jäsenyyden kannalta tärkein lainsäädännön uudistus koski ohjelmisto- ja media-alan patentti- ja tekijänoikeuskysymyksiä. Uudistukset ovat olleet osa laajaa lainsäädäntöremonttia, jolla pyritään houkuttelemaan Ukrainaan lisää ulkomaista pääomaa, yksinkertaistamaan yritysten perustamista ja toimintaa, vähentämään yritystoiminnan säätelyä ja harmonisoimaan säätelyn toimeenpanoa. Uudistukset ovat koskeneet myös investoijien oikeussuojaa sekä lakien ja sopimusten toimeenpanoa. (Intriago, 2006) Uudistusten ansioista Ukraina sai markkinatalousstatuksen EU:lta vuonna 2005 ja Yhdysvalloilta 2006. Parlamentin hyväksyttyä yli 10 lain paketin joulukuussa 2006 WTO-neuvottelut nytkähtivät askeleen eteenpäin. Mikäli WTO-vaatimuksiin kuuluvat yhdeksään lakiin tehtävät tarkennukset saadaan hyväksyttyä, jäsenyys voisi olla teoriassa mahdollinen vuoden 2008 alusta. Poliittisesta kuohunnasta johtuva parlamentin toimimattomuus kuitenkin hidastaa myös lakialoitteiden käsittelyä, joten jäsenyyden näin pikainen toteutuminen on erittäin epätodennäköistä.

Maalainsäädännön uudistaminen on sen sijaan Ukrainassa edelleen osittain kesken. Ulkomaalainen yritys voi ostaa investointikohteen alla olevan tontin, mutta ainoastaan jos sillä on rekisteröity yritys Ukrainassa tai yhteisyritys ukrainalaisen yrityksen kanssa. Toinen vaihtoehto tonttimaan suhteen on pitkäaikainen vuokraus, jossa ei ole rajoituksia vuokraajan kansallisuuden suhteen. Vuokra-aika ei lainsäädännön mukaan saa ylittää 50 vuotta ja yleinen käytäntö onkin solmia vuokrasopimus 49 vuodeksi. Kaupungeissa suurin osa yritystoimintaan kaavoitetusta maasta on kaupungin omistuksessa ja tonttien myynti vaatii kaupunginjohtajan hyväksynnän. Tonttihuutokauppoja ei yleensä järjestetä, vaan myynti tapahtuu tarjouspohjalta. Maatalousmaata eivät ulkomaalaiset voi ostaa edelleenkään, mutta maatalousmaan ostorajoituksia kaavaillaan poistettavaksi 2008 aikana.

Yritysten suhteita julkiseen sektoriin, muihin yrityksiin ja työvoimaan säätelevä lainsäädäntö Ukrainassa muistuttaa monilta osin Venäjän vastaavaa. Käytössä on esimerkiksi tasaverojärjestelmä ja kansalliset lisensointi- ja sertifiointijärjestelmät. Haasteita etenkin ulkomaisille yrityksille aiheuttaa lainsäädännön ja viranomaismääräysten toimeenpanoon liittyvä byrokratia.

Ulkomaiset yritykset virallisesti samalla viivalla paikallisten kanssa

Ukrainan lainsäädäntö takaa periaatteessa saman kohtelun ulkomaisille ja paikallisille yrityksille, joskin ulkomaisten yritysten pääsyä tietyille toimialoille on rajoitettu. Lainsäädäntö määrittelee lukuisia yhtiömuotoja, joista oleellimmat ulkomaisten yritysten kannalta ovat osakeyhtiö, rajavastuuyhtiö ja kokonaan omistettu tytäryritys. Ulkomaisen yrityksen tytäryritystä pidetään Ukrainalla näin ollen omana yritystyyppinä, kun taas esimerkiksi Venäjällä perustettavalle tytäryritykselle valitaan joku olemassa olevista yhtiömuodoista. Ulkomaisen yrityksen *tytäryritystä* koskevat säädökset ovat väljempiä kuin muiden yhtiömuotojen kohdalla. Tästä on etuna se, että sen perustaminen on joustavampaa. Haittapuolena on se, että myös viranomaisilla on enemmän liikkumavaraa sovellettaessa yritystoiminnan säädöksiä tytäryrityksiin.

Vuoteen 1998 asti myös ulkomaisten ja ukrainalaisten yritysten yhteisyrityksiä pidettiin omana yhtiömuotonaan, mutta nykyään ne ovat yleisimmin muodoltaan joko osake- tai rajavastuuyhtiöitä. Kuten Venäjällä, osakeyhtiöt jaetaan *avoimiin osakeyhtiöihin* jotka voidaan viedä pörssiin sekä *suljettuihin osakeyhtiöihin* joiden osakkeiden vaihto tapahtuu sen perustajaosakkaiden kesken. Osakkaiden vastuu yrityksen veloista on rajattu omistusosuuksiin. *Rajavastuuyhtiö* muistuttaa osakeyhtiötä, mutta osakkeiden sijaan omistus on jaettu osuuksiin. Suomalaisiin yhtiömuotoihin verrattuna rajavastuuyhtiö on kuin kommandiittiyhtiö, jossa kaikilla on äänellisten yhtiömiesten tavoin äänivaltaa mutta äänettömien yhtiömiesten tavoin vastuu on rajoitettu. Yhtiömiesten vastuu yrityksen veloista on rajattu osuuksiin. Ukrainan lainsäädäntö mahdollistaa myös ulkomaisen yrityksen toiminnan Ukrainassa paikallisen yrityksen kanssa solmitun *yhteistoimintasopimuksen* kautta. Tällöin ulkomaisen yrityksen ei

tarvitse perustaa omaa oikeussubjektia maahan. Ulkomainen yritys voi toimia myös *edustuston kautta*, joka ei myöskään ole itsenäinen oikeussubjekti.

Ulkomaalaisomistusta rajoitetaan tietyillä sektoreilla kuten tiedonvälitys-, energia- ja vakuutusosalalla. WTO-jäsenyysneuvotteluiden yhteydessä osa rajoituksista koskien ulkomaalaisten pääsyä tilintarkastus- ja vakuutusosalalle on kuitenkin jo poistunut. Pankkitoiminnan osalta ulkomaalaisomistusta koskevat rajoitukset poistettiin vuonna 2002. Ulkomaalaiset pankit voivat perustaa maahan tytäryhtiöitä joilla on samat oikeudet kuin ukrainalaisilla pankeilla, mutta ulkomaalaisten pankkien konttorit eivät toistaiseksi ole sallittuja. WTO-jäsenyysneuvotteluiden edetessä tämän rajoituksen odotetaan poistuvan. Ulkomaiset investoinnit ovat sen sijaan edelleen kiellettyjä asetuotantoon ja alkoholijuomien valmistukseen.

Yhteisyrityksiin Ukrainassa liittyy yrityskaappausten riski, eli vähemmistöosakas voi estää enemmistöosakkaan toiminnan. Enemmistöosakkaan oikeusturva on tällaisissa tilanteissa melko heikko: erään haastatellun sanoin *”Ukrainassa 51% enemmistö ei merkitse mitään, minimi on 70% että saa jotain päätösvaltaa”*. Omistuskiistoja on ulkomaistenkin yritysten mahdollista voittaa oikeusteitse, mutta toimeenpanon tehottomuudesta johtuen vähemmistöosakas voi joko olla välittämättä enemmistöosakkaan hakemasta oikeuspäätöksestä tai hakea toiselta tuomarilta sen kumoavan päätöksen.

Ulkomaaiset investoijat pystyivät vuoteen 2005 hyödyntämään Ukrainan erityistalousalueita, joita on yhteensä 20. Näistä 11 on varsinaisia erityistalousalueita ja yhdeksän ns. prioriteettikehitysaluetta joilla toimivat yritykset ovat saaneet tiettyjä vero- ja tullietuja. (Spiridovitsh, 2006) Muun muassa IMF kritisoi Ukrainan erityistalousalueita voimakkaasti siitä, että etuja käytettiin valtaosin verojen ja tullimaksujen kiertämiseksi ja näin ollen niiden vaikutus talouskehitykseen oli vähäinen. IMF:n painostuksen seurauksena Julia Tymoshenkon hallitus poisti erityistalousalueiden etuudet alkuvuodesta 2005 osana lainsäädännön laajempia muutoksia. Elokuussa 2006 valtaan tullut Janukovytsin hallitus puolestaan on ilmaissut halukkuutensa palauttaa etuudet ainakin osalle alueista. Tammikuussa 2007 myös

presidentti Jushtshenko totesi etuuksien peruuttamisen olleen virhe, mutta konkreettisia päätöksiä asiasta ei tämän raportin tekohetkellä ollut tehty. Etuisuuksien poistuminen tarkoitti käytännössä sitä, että yritykset joutuvat maksamaan huomattavasti enemmän tullimaksuja ja veroja kuten arvonlisäveroa kuin mihin ne olivat varautuneet investointipäätöstä tehdessään. Joidenkin laskelmien mukaan erityistalousalueilla toimivien yritysten kulut olisivat lainmuutoksen myötä nousseet jopa 40% (Freshfields Bruckhaus Deringer, 2005). Negatiivisinta lainsäädännön muutoksessa oli kuitenkin se, että sitä sovellettiin takautuvasti jo myönnettyihin helpotuksiin.

Paperisota ja epäselvä verotus yritysten riesana

Etenkin ulkomaankaupassa toimivien yritysten toimintaan Ukrainassa liittyy edelleen runsaasti paperisotaa, vaikka sitä on viime vuosina pyritty vähentämään esimerkiksi tullilainsäädännön uudistuksilla. Haasteita aiheuttavat myös epäselvä verotusjärjestelmä ja ulkomaisten henkilöiden palkkaamiseen liittyvä byrokratia.

Ukrainan verotusjärjestelmä koostuu sekä valtion veroista että paikallisesti perittävistä veroista. Jälkimmäisistä vain harva koskee yrityksiä (lähinnä mainosvero ja kunnallisvero). Kokonaisveroaste Ukrainassa on melko matala, mutta verotusjärjestelmän selkeyttä häiritsee yhtenäisen verosäännösten puuttuminen. Yritystoiminnassa on myös yleistä verojen minimointi erilaisilla yritysjärjestelyillä. Pienimmät yritykset on vapautettu veroista ja näin ollen keskisuuretkin yritykset saatetaan pilkkoa osiin jotta päästään verovapauden piiriin. Arvonlisäverotus perustuu vuonna 1997 käyttöön otettuun lainsäädäntöön, joka noudattaa pääpiirteissään EU:n vastaavaa lainsäädäntöä. Alv-järjestelmän toimivuudessa on sen sijaan edelleen toivomisen varaa. Ukrainan alv-palautusrästit ovat asia, johon muun muassa IMF on kiinnittänyt toistuvasti huomiota.

Verojen lisäksi yritysten maksettavaksi tulee henkilösivukuluja, jotka ovat Ukrainassa melko korkeita. Suurin kuluerä on eläkerahastomaksu, joka on noin kolmanneksen bruttopalkasta. Lisäksi peritään kiinteämääräiset sosiaaliturvamaksu ja työttömyysvakuutusmaksu sekä työtapaturmavakuutus, jonka suuruus määrittyy

työtehtävien mukaan. Näiden kulujen yhteenlaskettu osuus bruttopalkasta vaihtelee noin 5 prosentista lähes 20 prosenttiin. (PriceWaterhouseCoopers, 2005).

Ukrainan WTO-jäsenyysspyrkimykset ovat vaikuttaneet myönteisesti vienti- ja tuontitoimintaa säätelevään tullilainsäädäntöön, joka on viime vuosina muuttunut enenevässä määrin vastaamaan kansainvälisiä käytäntöjä. Etenkin tuontitoimintaan liittyy kuitenkin edelleen paljon paperisotaa esim. lisenssien ja sertifikaattien osalta. Tiettyjen tuotteiden, kuten kemikaalien tuontiin vaaditaan tuontilisenssi. Kuten Venäjälläkin, tuontitavaroiden pakollinen sertifiointi otettiin Ukrainassa käyttöön vuonna 1993 tarkoituksena varmistaa että tuontitavarat vastaavat kansallisia standardeja. Kansallinen sertifiointi on suoritettava, koska Ukrainan viranomaiset eivät tunnusta kansainvälistä CE-merkintää ja suurinta osaa kansainvälisiä standardeja. (Intriago, 2006) Etenkin teollisuusprojekteissa tuontitavaroilta vaaditaan usein myös teknisiä vastaavuustodistuksia.

Eri tuotteita koskevaa säätelyä on kuitenkin pyritty WTO-neuvotteluiden yhteydessä uudistamaan mm. elintarvikkeiden laadunvalvonnan ja standardoinnin osalta. Myös ulkomaankaupan maksuliikennettä koskevaan säätelyyn on tullut parannuksia, kun esim. niin sanottu 90 päivän sääntö poistettiin vuonna 2006. (Intriago, 2006) Kyseisen säännön mukaan yrityksen suorittaessa maksun ulkomaiselle tilille, ostetun tavarahan oli tultava maahan 90 päivän kuluessa maksusta. Tämä aiheutti ongelmia ostettaessa tilauspohjalta valmistettavia tuotteita joita ei myyjällä ole valmiina varastossa ja joiden toimitusaika on pitkä. Koska tuotteen valmistus alkaa vasta ennakkomaksun saavuttua, 90 päivän sääntöä oli käytännössä mahdoton noudattaa.

Työvoimasuhteita Ukrainassa säätelee vuonna 2001 käyttöön otettu työlainsäädäntö (Labour Code), joka määrittelee mm. työajan, minimipalkan, irtisanomisehdot, lomaoikeudet ja eläkeiän. Ukrainan työmarkkinat ovat melko jäykät, sillä työntekijän irtisanomissuoja on vahva. Työlainsäädäntö perustuu Neuvostoliiton aikaisiin säädöksiin ja Ukrainassa (kuten Venäjälläkin) on edelleen käytössä neuvostoaikainen ”työkirja” johon merkitään työntekijän työhistoria. Ulkomaisen yrityksen kannalta Ukrainan työvoimalainsäädäntö hankaloittaa toimintaa lähinnä silloin, kun yrityksen

palveluksessa on ulkomaalaisia työntekijöitä. Ukrainassa työskenteleviltä ulkomaalaisilta vaaditaan työ lupa, joka on uusittava vuosittain ja uusimiseen liittyy paljon byrokratiaa. Ammattiliittojen toiminta ei Ukrainassa ole kovin aktiivista. Ammattiliittojen toimintaa ja ammattiliittoihin kuulumista ei periaatteessa rajoiteta, mutta käytännössä ammattiliittojen aktiivisuus on viime vuosina ollut laimeaa. Lakko-oikeutta on käytetty vain muutaman kerran vuosittain, aktiivisimpia lakkoilijoita ovat olleet kaivosmiehet etenkin 1990-luvulla.

Julkisen sektorin korruptio ja viranomaistarkastukset yleisiä

Yleinen ongelma entisen Neuvostoliiton maille on lainsäädännön toimeenpano, joka Ukrainassakin ontuu. Oikeuslaitoksen uskottavuutta vähentää se, että tuomareilla ei välttämättä ole juridista koulutusta vaan viroissa istuvat samat henkilöt kuin neuvostoaikaan. Julkisen sektorin korruptio on myös ongelma ja sitä ruokkii lainsäädäntö johon on erään haastatellun mukaan ”*tietoisesti jätetty porsaanreikiä*”. Esimerkiksi lainsäädännön mukaan oikeusjutun voi nostaa missä oikeudessa tahansa, mikä mahdollistaa myötämielisen tuomarin valinnan.

Korruptiota on pyritty kitkemään presidentti Jushtshenkon kaudella erilaisilla aloitteilla. Kesäkuussa 2005 Maailman talousfoorumissa Ukrainan korruptiotilanne oli yksi pääaiheista ja foorumin esittämä kymmenen kohdan toimenpidelistä otettiin innolla vastaan. Tämän jälkeen on tehty useita hallitustason aloitteita, joskin vaihtelevalla menestyksellä. Yritysten kannalta merkittävin on salakuljetusta vastaan suunnattu ohjelma, jonka tarkoituksena oli vähentää tulli- ja tuontimaksujen kiertämiseen liittyvää lahjontaa. Ohjelman ensimmäisen kuukauden aikana tullimaksuista saatujen tuottojen raportointiin kaksinkertaistuneen, mutta vastaavasti tullimenettelyt hidastuivat entisestään. (Transparency International, 2006)

Entisen Neuvostoliiton alueella arkipäivää ovat myös erilaiset viranomaistarkastukset, joiden tarkoituksena on valvoa säädösten toimeenpanoa. Ukrainassa esim. veroviranomaisilla on oikeus tehdä verotarkastuksia yrityksiin sekä ennakolta sovittavina ”rutiinitarkastuksin” että ”yllätyskäynteinä” epäillessään verovilppiä.

Tilanteessa, jossa lainsäädäntö on jatkuvassa muutoksessa, sen soveltamiskäytännöt eivät ehdi pysyä muuttuvien säädösten perässä. Viranomaisten säädöksiin liittyvä tulkinnanvapaus luo pohjaa rahastustarkoituksessa tehdyille tarkastuksille.

3.4 Pankki- ja rahoitussektori kehittyä voimakkaasti

Lainsäädännön ja viranomaiskäytäntöjen lisäksi toimivan rahoitusjärjestelmän luominen on keskeisessä osassa siirryttäessä markkinatalouteen. Investointiasteen kohoamisen ehtona ovat yritysten mahdollisuudet saada edullista rahoitusta sekä sujuva maksuliikenne. Pankilla on tärkeä rooli myös yksityisen kulutuksen ylläpitäjänä kulutusluoton kautta. Siirtymätalouksille tyypilliset ongelmat, kuten kuluttajien luottamuksen puute pankkeihin, sektorin toiminnallinen tehottomuus, säätelyn epäselvyys ja suuret riskit ovat vaivanneet myös Ukrainan pankki- ja rahoitussektoria.

Vielä vuonna 2005 arvioitiin pankkisektorin toimimattomuuden muodostavan yhden Ukrainan talouden suurimmista riskeistä. Pankkien heikot luottoluokitukset, epäselvät omistussuhteet, pieni koko, luotonannon keskittyneisyys, riskeiltä suojautumisen ongelmat sekä dollarin kasvava rooli rahoitusmarkkinoilla ovat ongelmia, joiden parissa painittiin edelleen vuonna 2006.

Keskuspankki on kuitenkin kyennyt lievittämään monia sektorin kehitystä hidastavia tekijöitä ja ulkomaisten pankkien tulo markkinoille lisää niiden tehokasta toimintaa. Pankkisektorin toimivuus nähdään Ukrainassa tärkeänä tekijänä talouden kehityksen kannalta ja keskuspankillla on intressi vähentää pankkisektorin riskejä. Lisäksi lähes talletuspaoksi yltynyt rahoituskriisi vuonna 2004 Oranssin vallankumouksen yhteydessä on pannut vauhtia pankkisektorin valvonnan ja säädösten kehittämiseen. Ukrainan keskuspankki onkin kiristänyt pankkien pääoman laatuvaatimuksia ja nostanut minimipääoman vaatimuksen perustettavalle pankille kymmeneen miljoonaan euroon. Lisäksi pankin yhtiömuoto on rajoitettu osakeyhtiöön ja osuuspankkiin sektorin läpinäkyvyyden parantamiseksi.

Pankkisektori edelleen pieni, mutta kasvaa ja kansainvälistyy nopeasti

Syyskuussa 2006 Ukrainassa toimi 166 pankkia joista 32 oli ulkomaisessa omistuksessa. Vuoden 2005 jälkeen markkinoille on etabloitunut 9 ulkomaista pankkia ja kahdeksan kotimaista toimijaa on poistunut samanaikaisesti. Ulkomaiset pankit ovat tulleet markkinoille lähinnä yritysostojen kautta.

Ukrainan pankkisektorin kokonaisvarallisuus on noin 50 miljardia dollaria ja se on lähes nelinkertaistunut viimeisen neljän vuoden aikana. Lainojen määrä BKT:stä on noin 40 % ja on noussut huomattavasti viime vuosina. (Oesterreichische Nationalbank, 2006) Poiketen esimerkiksi Venäjästä, valtion pankeilla ei ole merkittävää roolia Ukrainassa. Pankeista vain kaksi on valtion omistuksessa ja ne kattavat noin 8 % sektorin kokonaispääomasta.

Pankkisektori on suhteellisen keskittynyt, kymmenen suurinta pankkia pitää hallussaan noin 50 prosenttia kokonaisvarallisuudesta. Edelleen merkittävä osa pankeista on pieniä yhden yrityksen tarpeita palvelevia ns. taskupankkeja. Pankkien, joiden taseen arvo on alle 150 milj. dollaria, lukumäärä on kuitenkin pienentynyt tasaisesti vuoden 2002 140:stä vuoden 2006 111 pankkiin (IMF, 2007). Heinäkuussa 2006 Ukrainan 160 pankista 17 oli selvitystilassa.

Ulkomaisten osuus pankkisektorista taseessa mitattuna oli vuonna 2006 noin 30 %. Vuonna 2005 hyväksyttiin laki, joka antaa ulkomaisille pankeille samat oikeudet kuin ukrainalaisille. Lisäksi hallitus poisti ulkomaisen pääoman 15 prosentin rajoituksen pankkisektorilla. Näiden toimien uskotaan vahvistavan ulkomaisten pankkien asemaa Ukrainassa ja nostavan niiden markkinaosuuden jopa yli 50 % koko pankkisektorista lähivuosina. Ulkomaisten pankkien markkinoille tulo saattaa uhata ukrainalaisten pankkien asemaa, mikäli kuluttajien korkeampi luottamus länsimaisia pankkeja kohtaan kanavoi säästöt ulkomaisten pankkien taseeseen. Lisäksi ulkomaisten pankkien mahdollisuudet tarjota pidempiaikaisia ja suurempia lainoja pienemmillä koroilla ulkomaisen emoyhtiön kautta tarjoaa niille etulyöntiaseman kilpailussa markkinaosuuksista.

Ulkomaisten pankkien kiinnostusta Ukrainan markkinoihin on lisännyt parlamentin päätös hyväksyä ulkomaisten pankkien haarakonttoreiden perustaminen maahan Ukrainan liityttyä WTO:hon. Suurimmat ulkomaiset pankit Ukrainassa ovat itävaltalainen Raiffeisenbank Aval, joka on maan toiseksi suurin pankki taseen arvolla mitattuna, ranskalainen Uksibank, italialainen Uksotsbank sekä OTP Bank Unkarista. Kaikki neljä sijoittuvat Ukrainan kahdeksan suurimman pankin joukkoon. (Oesterreichische Nationalbank, 2006) Uusimpia markkinoille tulijoita on ruotsalainen Swedbank, joka osti 100 % Ukrainan yhdenneksitoista suurimmasta pankista TAS kommertsbankista. Tämä on hyvä esimerkki länsimaisten pankkien kasvavasta kiinnostuksesta Ukrainan kehittyviä pankkimarkkinoita kohtaan.

Pankkitoiminnan kannattavuus kasvussa, mutta riskit edelleen suuria

Liikepankkien kannattavuus on parantunut nopeasti, vuonna 2006 niiden voitot ylsivät jo 4,6 miljardiin hrivnaan. Kannattavuuden kasvun taustalla on ollut lähinnä korkeilla marginaaleilla myönnettävien riskipitoisten kulutusluottojen nopea kasvu. Kotitalouksille myönnettyjen lainojen osuus kokolainakannasta nousi vuonna 2006 32 prosenttiin vuoden 2005 23,4 prosentista. Kulutusluottojen kasvu viestittää liikepankkien tärkeästä roolista kulutuksen kasvun taustalla. Toisaalta esimerkiksi rakentamisen luototusjärjestelmä ei Ukrainassa ole vielä toimiva ja lainojen korot ovat erittäin korkeat.

Korot ovat ulkomaan valuuttamääräisissä lainoissa pysytelleet noin 11–12 prosentissa vuodesta 2001 lähtien. Hrivnamääräisissä lainoissa vaihtelu on ollut suurempaa. Vuonna 2006 keskimääräinen korko oli noin neljä prosenttiyksikköä dollarilainoja korkeampi, eli noin 15 %. Talletuskorot ovat pysytelleet selvästi inflaation alapuolella. Ulkomaanvaluuttatalletuksissa talletuskorot olivat laskussa ja päättyivät vuoden 2006 kesällä 5,5 prosenttiin. Hrivnatalletuksissa korot ovat hieman korkeammat, noin 7 % kesällä 2006.

Korkomarginaalit ovat länsimaita huomattavasti korkeammalla tasolla. Ulkomaanvaluutassa myönnettyjen lainojen ja talletuksien välinen korkomarginaali on

noussut vuoden 2004 noin 4 prosenttiyksiköstä vuoden 2006 noin 6 prosenttiyksikköön. Hrivnamääräisten laina- ja talletuskorkojen välinen marginaali taas on laskenut vuoden 2004 lähes 10 prosenttiyksiköstä vuoden 2006 noin 7 prosenttiyksikköön. (IMF, 2007)

Kulutusluottojen kysynnän nopea kasvu yhdessä lisääntyneen ulkomaanvaluuttamääräisen luototuksen kanssa altistaa niin pankkisektorin kuin kuluttajatkin valuuttakurssiriskille. Suurimmalla osalla kuluttajista ei ole tuloja dollareissa ja siten he altistuvat valuuttakurssiriskille kurssin muuttuessa. Heidän maksukykynsä ja sitä kautta pankkien luottotappioiden määrä on pitkälti riippuvainen dollarin kurssista. Arvioiden mukaan hrivnan 20 prosentin kurssilasku suhteessa dollariin nostaisi pankkisektorin selvittämättömien luottojen määrää 30 prosentilla. (IMF, 2007)

Ukrainan rahamarkkinat ovat edelleen kehittymättömät ja suojautuminen korko- ja valuuttakurssiriskiltä johdannaisinstrumenteilla on hankalaa. Merkittäviä yrityslainoja tai valtion obligaatioita ei ole laskettu liikkeelle hrivnamääräisinä. Pääoma- ja johdannaismarkkinoiden kehittymättömyys rajoittaa lisäksi pankkien mahdollisuuksia myöntää pitkäaikaisia lainoja yksityiseen kulutukseen sekä yritysten investointeihin. (Oesterreichische Nationalbank, 2006)

3.5 Yhteenveto: toimintaympäristö edelleen haastava

Yhteenvetona voidaan todeta, että yritystoimintaa koskevan lainsäädännön ja sen toimeenpanon parantamiseen tähtäävistä uudistuksista huolimatta Ukrainan toimintaympäristö on kansainvälisesti katsottuna vielä haastava. Maailmanpankin 175 maata kattavassa toimintaympäristön vertailussa Ukraina oli vuonna 2006 sijalla 128, jossa oli nousua 4 sijaa edellisvuoteen verrattuna. Vertailun vuoksi voidaan mainita, että entisen Neuvostoliiton maista Venäjä löytyi sijalta 96 ja uudistusten huippuluokkaa edusti Georgia joka oli hypännyt sijalta 112 sijalle 37. Kyseinen ranking mittaa toimintaympäristöä yritystoiminnan eri osa-alueiden osalta (taulukko 3).

Taulukko 3: Ukraina toimintaympäristönä vuonna 2006

	Sijoitus 2006*	Sijoitus 2005*	Sijaluvun muutos
Yrityksen aloittaminen	101	122	+21
Lisensointi	107	117	+10
Työllistäminen	107	109	+2
Rekisteröinti	133	134	+1
Lainansaanti	65	59	-6
Investointien suoja	142	141	-1
Verotus	174	174	0
Ulkomaankauppa	106	98	-8
Sopimusten toimeenpano	26	26	0
Yrityksen lopettaminen	139	134	-5
Yleissijoitus	128	132	+4

*sijaluku 175 maan joukossa

Lähde: World Bank (2006)

Taulukko heijastelee sitä, että yritystoiminnan helpottamiseksi tehdyt toimenpiteet ovat tuottaneet tulosta etenkin yrityksen perustamiseen ja lisensointiin liittyvän byrokratian helpottumisena. Ulkomaisen yrityksen kannalta huolestuttavaa sen sijaan on se, että investointien suojan ja ulkomaankaupan osalta tilanne on huonontunut. Kaikista osa-alueista heikoiten Ukraina sijoittuu verotuksen osalta, mikä korostaa yhtenäisen verolainsäädännön tarvetta.

Myöskään suomalaisyritykset eivät anna kovin korkeaa arvosanaa Ukrainan toimintaympäristölle. Keskuskauppakamarin tuoreessa selvityksessä Ukraina sijoittui heikoiten arvioitaessa toimintaympäristön toimivuutta uusissa EU-jäsenmaissa ja EU:n hakijamaissa (Keskuskauppakamari, 2007). Em. selvityksessä myönteisimpänä kehityksenä nähtiin kauppatapojen eurooppalaistuminen, kun taas suurimmat ongelmat

liittyivät tulliin ja byrokratiaan yleensä sekä kuljetus- ja logistiikkainfrastruktuurin toimivuuteen. Etenkin tulli- ja rajaviranomaisten toimintaa kritisoitiin voimakkaasti. Myös korruptio ja tuotteiden hyväksyntään liittyvä byrokratia (esim. standardisointi) koettiin toimintaa hankaloittaviksi tekijöiksi (kts. myös Hannula, 2006).

4 Yritystoiminnan käytännön ongelmat ja ratkaisut

Tässä luvussa siirrytään käsittelemään haastatteluaineiston valossa suomalaisyritysten liiketoimintakokemuksia Ukrainassa, keskeisimpiä ongelmia ja niiden ratkaisuja. Luku rakentuu tutkimuksen käsitteellisen työkalun mukaan, eli omina alalukuinaan käsitellään suomalaisyritysten suhteet julkiseen sektoriin, muihin yrityksiin ja työvoimaan. Tekstiin kursivilla merkityt kohdat ovat suoria lainauksia haastatteluista.

4.1 Suhteet julkiseen sektoriin: Byrokratian hallinta työlästä

Suomalaisyritysten Ukrainassa kohtaamat ongelmat suhteessa julkiseen sektoriin ja tavat ratkaista niitä ovat tyypillisiä siirtymätalouksille (vrt. esim. CEMAT, 2005; Kosonen, 2004; Karhunen, Kosonen ja Leivonen, 2001). Ongelmia aiheuttavat lainsäädännön nopea muuttuminen ja yritystoimintaa koskevien säädösten (kuten lisensointi ja sertifiointi) monimutkaisuus, sekä viranomaiskäytännöt lainsäädännön toimeenpanossa. *”Tiheät muutokset lainsäädännössä aiheuttavat sen, että yksi julkisen sektorin haara ei pysy perässä niissä muutoksissa joita toisissa haaroissa tapahtuu.”* Tiedonkulun puutteellisuuden vuoksi lakien toimeenpanoa hidastavat myös näkemyserot eri viranomaistahojen välillä niiden tulkinnasta. Käytännönläheisen esimerkin antoi haastateltava, joka kuvasi miten valtionrautateiden lippujärjestelmän uusiminen aiheutti tilanteen, jossa uuden tyyppisiä lippuja ei voitu viedä yrityksen kirjanpitoon koska veroviranomainen ei hyväksynyt niitä virallisiksi asiakirjoiksi.

Lainsäädännön seuraaminen ja muutosten perässä pysyminen vaatii yrityksiltä aikaa ja resursseja. Ukrainalaisten haastateltujen suhtautuminen lainsäädäntöön ja sen jatkuviin muutoksiin on pragmaattista *”Paikalliset tietävät miten täällä tehdään ja ymmärtävät että pelisäännöt meillä muuttuvat erittäin usein. Suomalaisille se on ongelma, sillä heidän maassaan on vakaus ja käsitys siitä miten lainsäädännön tulisi toimia. Meillä ei sitä ole.”* Jotkut haastatelluista yrityksistä olivat päätyneet palkkaamaan lakimiehen seuraamaan lainsäädännön muutoksia ja näin ”neutralisoimaan” muutosten vaikutukset. Toinen vaihtoehto on ”ulkoistaa” kaikki suhteet julkiseen sektoriin palkkaamalla

välikäsiä kuten tullivälittäjä ja lakitoimisto hoitamaan lainsäädännön seurannan lisäksi myös esimerkiksi viranomaistarkastuksista syntyneet ongelmat.

Siirtymätalouksissa usein käytettynä ratkaisuna ongelmiin julkisen sektorin kanssa pidetään läheisiä suhteita viranomaisiin. Valtaosa tähän tutkimukseen haastatelluista yrityksistä pitää kuitenkin mieluummin etäisyyttä Ukrainan viranomaisiin ja hoitaa kanssakäymisen pakollisissa viranomaisasioissa kuten rekisteröitymisessä ja veroselvityksissä ”virkatietä”. Korruption ja lahjonnan olemassaolon sen sijaan myöntävät kaikki haastatellut. Korruption olemassaoloon suhtaudutaan kuitenkin fatalistisesti *”Parempi on korruptoitunut talous kuin ei taloutta ollenkaan”*.

Korruptio ilmenee eri tavoin, eli jokapäiväiseen kanssakäymiseen liittyvinä ”pikatoimituslisinä” ja suurissa kysymyksissä kuten tonttikaupoissa joissa liikkuvat suuret rahat. Korruptiota ruokkivat julkisen sektorin alhaiset palkat joita kompensoidaan omaan taskuun kerättävillä maksuilla. Päivittäiset viranomaisasiat, kuten tullaus, on kuitenkin mahdollista hoitaa myös ilman korruptiota, mutta ne etenevät silloin hitaammin. Paradoksaalista kyllä, eräs haastateltava mainitsi pääministeri Tymoshenkon lanseeraaman korruption vastaisen kampanjan toteutetun lisäämällä tullissa täytettävien paperien lukumäärää.

Haastateltujen yritysten viranomaissuhteisiin vaikuttaa myös niiden liiketoiminnan luonne. Viranomaisilla kerrottiin olevan merkittävä rooli päätettäessä esim. tonttien luovutuksesta rakennuskäyttöön. *”Me olemme itsenäisiä viranomaisista johtuen toiminnan luonteesta [...] Mitä tulee niihin yrityksiin joita koskevat kiinteistö- ja tonttiasiat jotka päätetään vallan käytävillä, niitä ei käy kateeksi. Joko päätösten tulo kestää kauan, tai ne tulevat nopeasti mutta niistä pyydetään liikaa [rahaa]. Ja kysymykset eivät aina ratkea edes rahan avulla.”*

Haastateltujen yritysten mukaan kanssakäymistä viranomaisiin on eniten paikallistasolla. Mikäli yrityksellä ei ole liiketoimintaa, jossa poliittisella päätöksenteolla on merkittävä rooli, ne pitävät suhteiden luomista keskushallintoon nykytilanteessa hyödyttömänä: *”Meillä ei ole suhteita keskushallintoon, koska ihmiset*

vaihtuvat siellä niin usein. Kun tilanne vakiintuu, meidän varmaankin pitää solmia kontakteja ja käynnistää jotain yhteistyötä. Nyt emme tiedä, onko sama henkilö, joka on siellä tänään enää huomenna virassa.” Paikallishallinnon kanssa sen sijaan yrityksillä on enemmän kontakteja. Yhteydenpito tapahtuu esimerkiksi hallinnon järjestämissä tilaisuuksissa yrityksille ja ajatustenvaihtona toimialalle tärkeiden viranomaisten (kuten rakennusosalalla kaupunginarkkitehti) kanssa. Yhteistyötä tehdään myös oppilaitosten kanssa ja sponsoroimalla kulttuuritapahtumia.

Tullibyrokraatia omaa luokkaansa

Oma lukunsa on tullilainsäädäntö ja tullauskäytännöt, joiden hallitseminen vaatii ajan tasalla pysymistä ja byrokratiakoukeroiden hallintaa. Haastateltujen mukaan yrityksille tämä ei ole yleensä ongelma, mutta kun asiakkaana on julkishallinnon yksiköitä jotka ovat sopeutuneet hitaammin talousmuutokseen, tilanne on toinen. *”Kuvittele meneväsi myymään laitteita valtion laitokseen, jossa on ollut sama pääkirjanpitäjä vuodesta 1975 lähtien. Selitä hänelle, että hänen tulee mennä pankkiin, avata akkreditiivi, siirtää rahat ja sitten vielä jonkun pitää vastata tavaratullauksesta, vastaanottaa kuorma ja tullata se... Parasta varata mukaan happinaamari, sillä valtion viraston pääkirjanpitäjä kuullessaan sanan ”akkreditiivi” menettää tajuntansa...”*

Tullin kanssa toimittaessa haastateltavien mukaan avainasemassa ovat hyvä tullivälittäjä ja se, että kaikki dokumentit on täytetty huolellisesti. Vaikka tullivälittäjien palvelutaksat saattavat vaikuttaa äkkiseltään korkeilta, välikäden käyttö tulee pitkällä tähtäimellä edullisemmaksi, koska se säästää yrityksen omien työntekijöiden tullikysymyksiin käyttämää aikaa. Vaikka tullaus onkin aikaa vievä ja byrokraattinen prosessi, haastateltujen mukaan on mahdollista toimia ”normaalisti”. Toisaalta tullivälittäjän käyttö välikätenä mahdollistaa sen, että suomalaisyrityksellä ei välttämättä ole tietoa siitä miten mahdolliset ongelmat suhteessa tulliviranomaisiin ratkaistaan – pikatoimituslisillä tai ilman. Ukrainalaisen haastatellun mukaan *”Jos haluamme tullata nopeasti jotakin, siitä täytyy maksaa tullille ylimääräistä... Suomalainen päämies ei taas ymmärrä, jos pyydämme häneltä korvausta maksuista tulliviranomaisille. Vaikea selittää, että annoin lahjuksen tullimiehelle jotta hän sulkisi*

silmänsä, koska sillä välin kun tavara oli matkalla tänne lainsäädäntö muuttui tai tapahtui jotain muuta...”

Tullin toimintaan liittyy myös erityispiirteitä, joiden vuoksi ”kärpäsestä tulee usein härkänen”. Haastateltavat mainitsivat esimerkkinä tullilainsäädännön kohdan, jonka mukaan Ukrainassa toimivan yrityksen ilmaiseksi saamat esitteet katsotaan tullimaksun alaisiksi tuotteiksi. *”Päämiehemme lähetti meille CD-levyn, jossa oli kuvia messuja varten. Meidän piti maksaa siitä tullia 90 dollaria...”*

Tullimaksut muuttuvat usein ja muutosten perusteet eivät aina ole loogisia. *”Tullimaksuissa tapahtuu muutoksia, joita me emme joskus ehdi seurata. Saimme vähän aikaa sitten Suomesta tavaraa, jota koskevat tullit olivat muuttuneet sitten tilauksen. Meidän piti syöttää muutokset tietojärjestelmäämme, tehdä kaikki uusiksi, laskea uudet hinnat...”* Haastateltavien mukaan tullimaksuja käytetään Ukrainassa myös paikallisen tuotannon suojelemiseen ja niiden käyttöönottoon saattaa vaikuttaa yksittäisten suurliikemiesten poliittinen lobbaus. Lisäksi tullit saatetaan ottaa käyttöön valikoivasti koskemaan tietyn maalaisia tuotteita, virallisena perusteena antidumppaus. Haastatteluissa mainittiin esimerkki, jossa erään tuotteen tullimaksu oli noussut kahdesta prosentista 58 prosenttiin, mutta kyseinen korotus koski vain neljän maan tuotteita. Tämä teki käytännössä tuonnin näistä maista kannattamattomaksi ja jätti näin markkinan paikallisille ja muiden maiden tuontituotteille. Haastateltujen näkökulmasta positiivisiakin muutoksia tullilainsäädännössä on tapahtunut, esimerkkinä rakentamisen terästuotteiden tuontitullin poistaminen sen oltua ennen 10-20%.

Tavaran maahantuonti Ukrainaan on tullisyistä pitkä prosessi. Jotta varmistutaan siitä, että tullin vaatimukset voidaan täyttää tuotaessa tavaraa Ukrainaan, käytäntönä mainittiin se että ulkomainen päämies lähettää etukäteen teknisen dokumentaation, sertifikaatit ja muut tarvittavat asiakirjat. Tavara lähetetään vasta sitten, kun paikallinen myyjä on varmistanut, että paperit ovat kunnossa ja tavara todellakin pääsee maahan.

Myös muu lainsäädäntö epävakaa

Erityisenä ongelmana ulkomaisille yrityksille mainittiin Tymoshenkon hallituksen tekemä muutos investointilainsäädäntöön erityistalousalueiden osalta. Muutos poisti erityistalousalueille tehdyiltä tuotantolaitteinvestoinneilta niillä olleen alv-vapauden Huhtikuun 2005 alussa niistä alettiin periä 20% alv, joka tulee maksaa välittömästi käteisellä. Tämä jähdytti useita suuria investointihankkeita. Vapaatalousaluejärjestelmän kannustamana esim. Donetskin alueelle oli tehty huomattavia tehdasinvestointeja, joiden tulevaisuuteen muutos aiheutti epävarmuutta. Investointihankkeiden jähdyttämiseen vaikuttivat myös niiden vahvat poliittiset kytkökset. Esimerkiksi edellisen hallituksen aloittamia rakennusprojekteja jähdytettiin Tymoshenkon kaudella, koska ei ollut varmuutta haluaako uusi hallitus jatkaa niiden rahoittamista.

Sen lisäksi, että muutos vaikutti voimakkaasti investointihankkeiden taloudelliseen kannattavuuteen, muutos aiheutti epävarmuutta investoijien keskuudessa: *”Kaikkia huolestuttaa tänne investoiminen, koska kukaan ei tiedä mitä huomenna tulee tapahtumaan”*. Uudessa tilanteessa investointiriskiä pyritään minimoimaan välttämällä rahallisia investointeja. Tämän sijaan sijoitukset tehdään kiinteän pääoman muodossa, kuten tuomalla Ukrainan toimintoihin yrityksen muissa ulkomaisissa tuotantolaitoksista vanhentunutta laitteistoa. Paikallisten sijoittajien toimintaan sen sijaan ei haastateltujen mukaan vallanvaihdoksella ollut merkittävää vaikutusta. *”Pääoma ei pakene Ukrainasta, se vain siirtyy käsistä toisiin.”*

Toinen lainsäädäntöön ja sen toimeenpanoon liittyvä ongelma, joka mainittiin haastatteluissa liittyi maalainsäädännön epämääräisyyteen ja alueellisten viranomaisten rooliin sen tulkinnassa. Esimerkiksi Krimin alueella jouduttiin jähdyttämään investointihankkeita 2004 vallankumouksen jälkimainingeissa, kun uudet vallanpitäjät ottivat maanomistuskysymykset suurennuslasin alle. Lainsäädännön tulkinnanvaraisuudesta johtuen hankkeesta kuin hankkeesta löytyi huomautettavaa. *”Maalainsäädäntö on täällä hirveän epämääräinen. Siinä on niin paljon aukkoja, niin paljon ansoja ja sudenkuoppia, että on mahdotonta tehdä sataprosenttisesti kaikki oikein – kukaan ei voi taata ettei siihen olisi noka koputtamista”*. Alueviranomaisilla

on yleensäkin merkittävä rooli investointihankkeissa. Haastateltavien mukaan viranomaisten korruptio kukoistaa etenkin Kiovassa. Vaikeudet erilaisten lupien saamisessa pääkaupungissa on ajanut yrityksiä muille Ukrainan alueille, joilla aluehallinnon kanssa toimiminen on helpompaa.

Haastatellut yritykset ovat törmänneet ukrainalaiseen byrokratiaan myös palkatessaan ulkomaista henkilöstöä toimintoihin. Vuosittain anottavan oleskelu- ja työluvan saamiseksi vaaditaan *”Pino dokumentteja: veroviranomaisilta, kaikilta mahdollisilta instansseilta, työvoimaviranomaisilta, siitä että yritys maksaa kaikki verot, kaikki maksut, notaarin vahvistama yhtiöjärjestys. Joka vuosi, vaikka sama olisi tehty kuinka moneen kertaan, vaikka he [ulkomaalaisviranomaiset] tietävät, että meillä on kaikki nämä dokumentit.”* Paperisotaa pahempaa tilanteessa on se, että lainsäädäntö ja vaadittavat dokumentit muuttuvat tältäkin osin lähes vuosittain. Dokumentit, kuten ulkomaiset todistukset, jotka ovat aiemmin kelvanneet, eivät yhtäkkiä täytäkään vaatimuksia. Yhtenä ratkaisuna tähänkin ongelmaan mainittiin paikallisten palveluyritysten käyttö. Kyseisillä yrityksillä on *”kokemusta ja tarvittavat suhteet joilla dokumentit saadaan kelpaamaan”*..

Ylimääräisen paperisotaan kuluva ajan lisäksi em. byrokratia voi pahimmillaan aiheuttaa koko liiketoiminnan lamautumisen. Ukrainan lainsäädännön mukaan ainoastaan yrityksen johtajalla on virallinen nimenkirjoitusoikeus. Mikäli yrityksen ulkomaiselta johtajalta evätään työlupa, hänellä ei ole oikeutta työskennellä yrityksessä ja näin ollen yrityksessä ei ole ketään, jolla on valtuudet allekirjoittaa papereita yrityksen nimissä.

4.2 Suhteet muihin yrityksiin: Markkinatalouden pelisäännöt juurtumassa

Tutkimukseen haastatelluilla yrityksillä, kuten suomalaisyrityksillä yleensäkin on Ukrainassa lähinnä myyntitoimintaa, mikä heijastui keskusteltaessa suhteista muihin yrityksiin. Eniten kontakteja on luonnollisesti paikallisiin asiakasyrityksiin, mutta myös ukrainalaisten kilpailijoiden toimintaa kommentoitiin.

Haastatteluiden perusteella ukrainalaisyrityksiä pidetään joustavampina ja nopeampina reagoimaan muutoksiin kuin ulkomaisia. *”Suomalaiset suhtautuvat koko maapalloon yhdenmukaisella tavalla. He sanovat: jos tämä toimii meillä Suomessa, teillä Ukrainassa täytyy myös olla niin. Me yritämme selittää heille, kaverit, tulkaa tänne katsomaan, ei se ihan niin mene”*. Erään haastateltavan mukaan ulkomaisten yritysten “hitaampi reaktioaika” haittaa niiden etenemistä nopeasti muuttuvilla markkinoilla kuten rakennussektorilla. *”Ukrainalaiset kilpailijat tekevät hujasti töitä, ne eivät päästä uusia tulijoita markkinoille. Niillä on erittäin aggressiivinen politiikka. Meillä on iso yritys ja monta päätöksentekoporrasta, siksi emme voi liikkua niin nopeasti.”* Suomalaisyritysten keinona pärjätä kilpailussa on ollut fokusoituminen tiettyihin, yleensä ylemmän hintaluokan markkinasegmentteihin ja panostaa tuotteen korkeaan laatuun.

Investointeja yritysoston kautta hankaloittaa useiden Neuvostoliiton ajalta periytyvien tuotantolaitosten huono kunto, joka rajaa potentiaaliset ostokohteet minimiin. *”Yrityksemme halusi ostaa tehtaan, kartoitettiin tilannetta, lobattiin hanketta, näytti hyvältä. Mutta kun tultiin kyseiseen tehtaaseen, se oli kuin suoraan neuvostoajalta, romahtanut laitos, ei heikkohermoisille. Päätimme sitten investoida jonnekin muualle, missä on parempi investointi-ilmapiiri ja vakaampi lainsäädäntö.”* Tuotantolaitteiston vanhentuneisuus ukrainalaisissa teollisuusyrityksissä rajoittaa myös paikallisten raaka-aineiden käyttöä suomalaisyritysten tuotannossa. Ongelmana on etenkin laadun epätasaisuus - paikallisen toimittajan koe-erä saattaa vastata suomalaisasiakkaan vaatimuksia, mutta laatu heiketä varsinaisten toimitusten alettua.

Suhteiden solmimisesta ja kaupankäyntiä ukrainalaisyritysten kanssa hankaloittaa niiden neuvostoajalta periytyvä hierarkkisuus ja autoritäärisyys, jossa päätäntävalta on johtajan käsissä pienissäkin kysymyksissä. Haastateltujen mukaan kysymys on osin mentaliteetista ja opituista ajattelutavoista: *”Toisaalta on johtaja, joka ajattelee, että hänen tulee olla perillä aivan kaikista asioista. Toisaalta on alaiset, jotka ovat tottuneet siihen, että jokainen pienikin kysymys vaatii johtajan ratkaisua”*. Tämä on tilanne etenkin valtionyrityksissä joissa ”aloitteellisuudesta rangaistaan” edelleen, kun taas uusissa yrityksissä keski johdolla on jo enemmän valtuuksia. Investointihyödykkeiden

kohdalla hierarkia aiheuttaa usein ongelmia, koska päätöksentekijällä ei ole kosketuspintaa niihin olosuhteisiin, joissa tuotetta tullaan käyttämään: *”Yksi henkilö tilaa laitteen, kaupan rahoituksesta vastaa toinen, mutta kun laite tuodaan työmaalle tajutaan, että se oli valittu väärin. Eli tuotteen asentaa ja sitä käyttää kolmas henkilö ja näiden kolmen välillä ei ole vuorovaikutusta”*. Tästä aiheutuvia ongelmia pyritään välttämään ennakolta panostamalla myyntineuvotteluihin ja yksityiskohtaisiin sopimuksiin, joissa on selkeästi eritelty osapuolten vastuut ongelmatilanteissa.

Huolimatta edellä mainituista ongelmista, haastatelluilla oli ilmennyt vain vähän sopimusrikkomuksia suhteissa ukrainalaisiin yrityksiin. Laskut maksetaan yleensä ajallaan ja mikäli sopimuksen ehtoihin vaaditaan pieniä muutoksia, niistä päästään sopuun neuvotteluteitse. Oikeuslaitoksen roolia yritysten välisten kiistojen ratkaisussa ei pidetty merkittävänä. Tämä johtui ennen kaikkea päätösten toimeenpanon tehottomuudesta. Erään haastatellun mukaan ainoastaan 20 % Ukrainan oikeuslaitoksen tekemistä päätöksistä pannaan täytäntöön. Kiistojen ratkaisemista oikeusteitse vähentää yritysten kohdalla se, että vaikka on mahdollista voittaa juttu oikeudessa se ei käytännössä johda korvauksiin, mikäli vastapuoli osoittautuu maksukyvyttömäksi. Näin ollen yritykset pitävät parempana varautua mahdollisiin ongelmiin jo sopimusvaiheessa esim. etumaksujen avulla. Toinen vaihtoehto on antaa sopimushallinta paikallisen lakitoimiston hoidettavaksi, jolloin tämän vastattavaksi jää sopimusten laadinnan lisäksi viivästyneiden maksujen karhuaminen.

Talouden siirtymävaiheen alkuvuosina oli tyypillistä, että kaupankäynti perustui pitkälti henkilösuhteisiin ja keskinäiseen luottamukseen, jolloin sopimukset saatettiin tehdä ainoastaan suullisina. Nykypäivän Ukrainassa sopimukset tehdään jo pääosin kirjallisina ainakin ulkomaalaisten yritysten ollessa sopimuskumppanina. *”Ainahan voit tehdä herrasmiessopimuksia henkilöiden kanssa, joiden kanssa olet työskennellyt pitkään. Mutta tänään kyseinen henkilö on kyseisessä asemassa, kun taas huomenna hän voi jostain syystä lähteä ja hänen tilalleen tulee toinen, jonka kanssa sinulla ei ole herrasmiessopimusta...”*. Kirjallisista sopimuksista huolimatta haastatteluissa korostettiin, että sopimuskumppanin henkilökohtainen tunteminen on avainasemassa. *”Sopimuksia ei voida tehdä noin vain sähköpostilla tai puhelimitse, vaan se vaatii*

vähintään 3-4 henkilökohtaista tapaamista ennen sopimuksen allekirjoittamista”. Henkilökohtaisella luottamuksella on sikäli merkitystä, että potentiaalisten kumppanien taustasta ja taloudellisesta tilanteesta on edelleen melko hankala saada luotettavaa tietoa.

Henkilösuhteilla on Ukrainassa merkitystä myös siinä mielessä, että nopeasti kehittyville aloille syntyy paljon uusia yrityksiä joita perustavat suurissa yrityksissä työkokemuksensa hankkineet henkilöt. *”Kun joku lähtee yhteistyökumppanimme palveluksesta, hän usein perustaa oman yrityksen. Ja me jatkamme yhteistyötä hänen entisen työnantajansa kanssa sekä hänen perustamansa uuden yrityksen kanssa.”* Oma lukunsa on se, että useat yritykset ovat osia suurista holding-tyyppisistä yritysryppäistä. Saman ryppään yritysten johto on tiiviissä vuorovaikutuksessa ja yhden niistä suositus toimii ”ovenavauksena” muihinkin yrityksiin.

Entisen Neuvostoliiton alueella toimimiseen liitetään usein liiketoimintaan kytkeytyvä rikollisuus, kuten epärehellinen kilpailu ja suoranainen uhkailu. Tähän tutkimukseen haastatellut yritykset eivät yleisesti ottaen pitäneet rikollisuutta ongelmana Ukrainassa toimimiselle. Ainoastaan yksi kuljetusalalla toimiva yritys kertoi välttävänsä yhteistyötä tupakka- ja alkoholiyhtiöiden kanssa niihin kytkeytyvän rikollisuuden, kuten varkauksien ja kuljetusten suoranaisten ryöstöjen takia. Varovaisuuteen vaikutti yrityksen rekan joutuminen aseellisen ryöstön kohteeksi Venäjällä. Epärehellistä kilpailua tapahtuu siinä mielessä, että tullimaksujen ja henkilöstöön liittyvien maksujen kiertäminen on yleistä. Tämä luonnollisesti laskee yrityksen kustannuksia ja antaa näin ollen kilpailuetua rehellisesti toimiviin yrityksiin nähden. Kilpailuetua saavutetaan myös esimerkiksi verojen ”optimoinnilla” joka ei sinänsä ole laitonta mutta ulkomaisten yritysten näkökulmasta jossain määrin epäeettistä.

4.3 Suhteet työvoimaan: Osaajien sitouttaminen haasteena

Keskusteltaessa työvoimakysymyksistä Ukrainassa, keskeiseen rooliin nousivat vaikeudet rekrytoida osaavia ammattimiehiä tuotantoon ja teknisen alan asiantuntijoita. Talousjärjestelmän muutos on johtanut siihen, että nuoriso suuntaa yhä enemmän kaupalliselle alalle tuotannon ja tekniikan sijaan. Lisäksi koulutusjärjestelmä ei

teknisten alojen osalta ole pysynyt kehityksen perässä: *”..jos haluaisimme palkata juristin, jono ulottuisi Shevchenkon bulevardille asti. Mutta jos puhutaan teknisen alan osaajista, niitä ei täällä kouluteta missään.”* Ongelmana on tarvittavan teknisen osaamisen kapeutuminen yhä spesifeimmille aloille. *”Ukrainassa annettavassa opetuksessa ei sinänsä ole vikaa, mutta se antaa vain perusteet, joita pitää vahvistaa työelämässä tapahtuvalla erikoistumisella”*. Vaikka Ukraina on ilmaantunut lukuisia yksityisiä korkeakouluja, jotka tarjoavat esimerkiksi MBA-kursseja, yritykset luottavat kuitenkin enemmän *”Niihin korkeakouluihin joista ennen valmistuttiin”*.

Vanhemman ammattitaitoisen työvoiman osalta ongelmana on ikääntyminen sekä neuvostoaikainen työmoraali. *”Vanhassa järjestelmässä istuttiin ja poltettiin tupakkaa enemmän kuin tehtiin työtä...”*. Ratkaisuna ongelmaan yritykset palkkaavat nuoria työntekijöitä, jotka koulutetaan tehtäviin työssä oppimisen kautta. Panostaminen koulutukseen ei kuitenkaan aina takaa työntekijöiden pysymistä yrityksen palveluksessa. Teknisen alan osaajat ostetaan usein kilpailijoille tai he aloittavat oman yrityksen.

Osaavan työvoiman lisäksi yritykset mainitsivat myös ammattitaidottomasta työvoimasta olevan pulaa etenkin suurissa kaupungeissa, joissa työllisyystilanne on hyvä. Tämä on jo jossain määrin aiheuttanut tuotannon siirtymistä pois Kiovasta alueille, joissa työvoimaa on paremmin saatavilla ja se on edullisempaa. Työvoimaa on tarjolla esimerkiksi Donbassin alueella, jossa vaikeuksissa olevat hiilikaivokset eivät kykene enää elättämään niitä ympäröiviä monokaupunkeja. Työvoiman muuttoa alueilta Kiovaan puolestaan hillitsee pääkaupungin asuntopula.

Ukrainalainen työvoima on länsimaisittain katsottuna edullista, mutta kuten eräs haastatelluista muistuttaa *”hyvää ei saa halvalla”*. Erityisesti pätevät johtajat maksavat. Palkkakustannuksia lisäävät myös pakolliset sivukulut, mistä johtuen suuri osa ukrainalaisyrityksistä toimii pimeästi palkanmaksun alueella. Tähän tutkimukseen haastatellut yritykset korostivat maksavansa tunnollisesti kaikki maksut, kuten eläkemaksut, sosiaalivakuutuksen ja työttömyysvakuutuksen.

Yrityksen henkilökustannuksia Ukrainassa nostaa myös alhainen tuottavuus: *”Ukrainassa 140 työntekijää tuottaa saman kuin 70 työntekijää Virossa”*. Alhaisen tuottavuuden syynä ei välttämättä ole henkilöstön heikko työteho, vaan liiketoimintaan liittyvä byrokratia joka vaatii sen että yrityksen palkkalistoilla on oltava huomattava määrä ”tukijoukkoja” joiden tehtävänä on esimerkiksi täyttää tullipapereita ja erilaisia tuotteen jakeluun liittyviä dokumentteja. *”Täällä tuotteen saaminen varastosta kaupan hyllylle vaatii 15-20 paperin täyttämisen. ATK:sta ei ole kuultukaan, joten faksien ja originaalien toimittamiseen kuluu 2-3 henkilön työpanos. Normaalisti toimittajan vastuu loppuu, kun tuote on kaupan varastossa, mutta Ukrainassa pitää kaupassa olla oma henkilö ottamassa kuorma vastaan ja laittamassa hyllyyn – ja tietysti täyttämässä lisää papereita”*.

Puhuttaessa työvoiman sitouttamisesta palkan avulla osa haastatelluista oli sitä mieltä, että ulkomaisessa yrityksessä työskentelyyn liittyvä prestiisi sinänsä ei enää motivoi ketään, vaan ulkomaisten yritysten yleisesti ottaen korkeammat palkat. Nuoria asiantuntijoita motivoivat myös urakehitysmahdollisuudet ulkomaisissa yrityksissä. Teknisen henkilöstön palkkauksessa on koettu motivoivaksi urakkapohjainen palkkaus, jossa henkilö voi vaikuttaa työtahtiinsa ja sitä kautta ansioihinsa. Tällaisen työkohdepohjaisen järjestelmän käyttöönotto vaatii luonnollisesti kokeneita työntekijöitä, joiden kykyyn työskennellä itsenäisesti ja työmoraaliin voi luottaa. Palkkataso on etenkin Kiovassa noussut nopeasti viime vuosina ja ei ole epätavallista että työntekijä vaatii puolen vuoden työssäolon jälkeen kaksinkertaista palkkaa. Palkkavaatimuksiin on suomalaisyrityksissä vastattu tulospalkkauksella, jossa huomattava osa palkasta koostuu erilaisista bonuksista.

Palkan lisäksi henkilöstölle on siirtymätalouksissa tarjottu usein sosiaali-etuja, joiden perinne ulottuu Neuvostoliiton aikaan, jolloin valtion sosiaali-edut kanavoitiin työntekijöille yritysten kautta. Etenkin suurilla kombinaateilla oli usein lastentarhoja, leirikeskuksia ja muuta sosiaalista infrastruktuuria. Tällä hetkellä yrityksillä ei Ukrainassa ole erityistä motivaatiota tarjota työntekijöille ylimääräisiä sosiaali-etuja, sillä haastateltujen mukaan lainsäädäntö ei katso niitä yrityksen verovähennyskelpoisiksi kuluiksi. Sosiaali-edut ovat usein paremmat ulkomaisissa

yrityksissä. Osa yrityksistä korosti, että sosiaalieduilla saattaa olla ratkaiseva merkitys henkilön työpaikan valinnassa. Henkilöstön pysyvyyteen vaikuttaa lisäksi työskentelyilmapiiri ja etenemismahdollisuudet. Haastatteluissa korostettiin myös työnantajan sitoutumista työntekijään, eli työpaikan pysyvyyttä.

Henkilöstön rekrytoinnissa käytetään useita kanavia kuten lehti-ilmoituksia, Internetiä ja rekrytointitoimistoja. Viimeksi mainittujen tehokkuudesta oltiin haastatteluissa montaa mieltä. *”Rekrytointi-ilmoituksemme eivät tuottaneet tulosta, joten päätimme kääntyä rekrytointitoimiston puoleen, maksoimme heille, ja he löysivät meille –yhden osaaajan. Mitä tulee toiseen osaaajaan, jota etsimme parhaillaan, rahat on jo maksettu mutta he eivät ole 3 kuukauteen pystyneet esittelemään yhtään ehdokasta.”* Toinen yritys oli lähes samassa tilanteessa: *”Rekrytointitoimisto löysi meille teknisen johtajan, jonka koeaika on päättymässä. Minulla on se tunne, että hän ei kuitenkaan ole etsimämme henkilö, mutta me maksoimme hänen löytämisekseen isot rahat. Joko luotamme siihen, että hän oppii hommat tai etsimme taas uuden.”* Henkilösuhteiden käyttö rekrytoinnissa on haastatteluiden perusteella Ukrainassa vähäistä. Neuvostoliiton ajalle tyypillinen tapa palkata henkilöitä suositusten tai aiemman tuttavuuden perusteella on korvautunut länsimaisella käytännöllä, jossa aiempien työnantajien suosituksia käytetään päätöksenteon tukena rekrytoinnin loppuvaiheessa.

4.4 Yhteenveto: Yritystoiminnan ongelmat ratkaistavissa

Tässä luvussa vedetään yhteen suomalaisyritysten Ukrainassa kohtaamat pääasialliset ongelmat ja keinot ratkaista kyseiset ongelmat (Taulukko 4).

Taulukko 4: Suomalaisyritysten ongelmat ja ratkaisut Ukrainassa

	Ongelma	Ratkaisu
Suhteet julkiseen sektoriin	Jatkuvasti muuttuva lainsäädäntö	Lainsäädännön jatkuva seuraaminen esim. oman lakimiehen avulla
	Tullibyrokratia	Asiantuntevan tullivälittäjän käyttö Paperien huolellinen täyttö ja oikeellisuuden varmistaminen etukäteen ”Pikatoimituslisien” maksaminen
Suhteet muihin yrityksiin	Aukot tiedonkulussa päättäjä- ja käyttäjäportaan välillä asiakasyrityksissä	Panostaminen myyntineuvotteluihin Osapuolten vastuiden tarkka määrittely sopimuksissa
	Paikallisten yritysten aggressiivinen, osin epärehellinen kilpailu	Tarkka segmentointi, panostaminen laatuun Hyvät henkilösuhteet myös potentiaalsiin asiakasyrityksiin
Suhteet työvoimaan	Pula ammattitaitoisesta henkilöstöstä	Eri rekrytointikanavien käyttö Panostaminen koulutukseen
	Osaavan henkilöstön suuri vaihtuvuus	Rahallinen motivointi (esim. urakka- tai tulospalkkaus) Panostaminen sosiaalietuihin Hyvä työilmapiiri ja etenemismahdollisuudet

Yhteenvetona voidaan todeta, että haastatteluissa nousi eniten esiin ongelmia suhteessa julkiseen sektoriin. Erityisesti mainittiin tullibyrokratia ja siihen liittyvä korruptio. Haastatellut nostivat esiin käytännössä kaksi vaihtoehtoa ratkaista tulliongelmia, eli joko toimia tiukasti säädösten mukaan ja varautua pitkään tullausprosessiin tai sitten maksaa erilaisia ”pikatoimituslisiä” ja näin nopeuttaa prosessia. Tulli- kuten muunkin

lainsäädännön ongelmaksi mainittiin toistuvat muutokset lainsäädännössä, joihin varautumiseksi on usein paras turvautua asiantuntijan, kuten oman lakimiehen tai asiantuntevan tullivälittäjän apuun. Yllättävää tutkimuksessa sen sijaan oli se, että henkilösuhteiden ylläpitoa paikallisviranomaisiin ei mainittu keinona ratkoa ongelmia suhteessa julkiseen sektoriin. Tämä johtunee siitä, että IVY-maiden yleisen käytännön mukaan virkamieskunta usein vaihtuu poliittisten henkilövaihdosten yhteydessä. Näin ollen viranomaissuhteiden ylläpidosta ei myrskyisässä poliittisessä tilanteessa katsota olevan mainittavaa hyötyä, koska virkamieskunta vaihtuu usein.

Suhteessa muihin yrityksiin haastatteluissa nousi esiin yrityskulttuurin eroja, jotka vaikuttavat suomalaisyritysten toimintaan. Haastatellut mainitsivat etenkin entisten valtionyritysten hierarkkisen ja autoritäärisen organisaatiokulttuurin. Tästä aiheutuu se, että päätökset tehdään keskitetysti ylimmässä johdossa ja tieto käyttäjäportaan tarpeista ei aina kulje ylös asti. Tästä aiheutuu toisinaan virheostoksia, joista aiheutuvia ongelmia suomalaisyritykset pyrkivät välttämään ennakolta panostamalla oikean tuotteen ”läpiajoon” jo neuvotteluvaiheessa sekä kirjaamalla osapuolten vastuut ja velvollisuudet tarkasti sopimustekstiin. Haastatellut yritykset kommentoivat ukrainalaisia yrityksiä myös kilpailijoina. Todettiin, että etenkin uudet ukrainalaisyritykset ovat kasvuhakuisia ja noudattavat näin ollen aggressiivista markkinapolitiikkaa. Ulkomaisten ”hidasliikkeisten” yritysten vastauksena on markkinaosuuksien maksimoinnin sijaan fokusoituminen kapeille, yleensä ylemmän hintaluokan segmenteille ja panostaminen korkeaan laatuun.

Suhteessa työvoimaan haastatteluissa polttavin esiinnoussut ongelma oli osaavan työvoiman löytäminen. Tämä koskee etenkin osaavia ammattimiehiä ja teknisen alan spesialisteja. Hallinnollista henkilökuntaa, kuten lakimiehiä ja markkinointiosajia, joista oli 1990-luvulla eniten pulaa, on sen sijaan jo helpompi löytää. Tekninen ja ammattikoulutusjärjestelmä ei ole pysynyt perässä liike-elämän muuttuvissa vaatimuksissa, joissa vaaditaan yhä spesifimpää osaamista. Ratkaisuna ongelmaan yritykset käyttävät useita rinnakkaisia rekrytointikanavia ja panostavat työssä oppimiseen, jossa perustaidot omaavia nuoria koulutetaan yrityksessä. Rekrytointitoimistojen käyttöä ei kuitenkaan pidetty erityisen tehokkaana kanavana

löytää osaajia yritykseen. Koulutuksen ongelmana on puolestaan se, että länsimaisissa yrityksissä koulutetut teknisen alan osaajat ovat haluttua tavaraa työmarkkinoilla. Vaihtuvuutta pyritään ehkäisemään motivoivalla palkkauksella, jossa paikallisia kilpailijoita korkeamman palkkatason lisäksi käytetään esim. urakkapalkkausta. Osa yrityksistä mainitsi myös ylimääräisten sosiaalietujen, kuten sairausvakuutuksen, tarjoamisen henkilöstöä sitouttavana tekijänä. Lisäksi todettiin, että hyvä työilmapiiri ja ulkomaisen suuryrityksen tarjoamat urakehitysmahdollisuudet auttavat henkilöstöä pysymään yrityksessä. Henkilöstökysymyksissä tulee myös ottaa huomioon, että liiketoimintaan liittyvä byrokratia vaatii ”suuren tukijoukon”, eli henkilöstöä, jonka tehtävänä on erilaisten tulli- ja muiden paperien täyttäminen.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän raportin tarkoituksena oli antaa yleiskuva Ukrainan taloudesta ja sen viimeaikaisesta kehityksestä sekä valottaa Ukrainan liiketoimintaympäristön *virallisia* (esim. lainsäädäntö) ja *epävirallisia* (esim. korruptio) piirteitä. Tutkimuksen käsitteellisenä työkaluna käytettiin institutionaalisen talousteorian ns. hallinnointilähestymistapaa. Tämän avulla tarkasteltiin niitä ongelmia, joita Ukrainassa toimivat suomalaisyritykset ovat kohdanneet suhteessa julkiseen sektoriin, muihin yrityksiin ja työvoimaan sekä keinoja ratkaista em. ongelmia.

Makrotalouden indikaattorien valossa voidaan todeta, että Ukrainan talous on vahvassa kasvussa. Kasvu on kuitenkin vahvasti riippuvainen maailmantalouden kehityksestä, kuten Ukrainan tärkeimpien vientituotteiden metallien hintakehityksestä maailmanmarkkinoilla. Myös poliittinen tilanne Ukrainassa tuo ennustamattomuutta talouteen. Sisäpoliittisen kuohunnan lisäksi Venäjältä tuotavan kaasun hinnoittelu on aiheuttanut kitkaa Ukrainan ja Venäjän välisiin suhteisiin. Ulkomaisten yritysten investoinnit Ukrainaan ovat kuitenkin lisääntyneet vahvasti ja kulutuskysynnän kasvu näyttää lupaavalta.

Virallisen toimintaympäristön analyysi osoittaa, että yritysten toimintaympäristössä on tapahtunut sekä positiivisia että negatiivisia muutoksia. Ukrainan pyrkimys integroitua maailmantalouteen on johtanut uudistuksiin, joissa maan lainsäädäntöä on harmonisoitu tulevaa WTO-jäsenyyttä silmälläpitäen. Ulkomaisten yritysten toimintaa koskevia rahoituksia esim. pankki- ja vakuutuslalla on purettu. Etenkin tulli- ja verolainsäädäntö ovat silti vielä ongelmallisia. Tullibyrokratia on raskasta ja aikaa vievää, mikä luo pohjan tullausta nopeuttavien ”pikatoimituslisien” käytölle ja muulle korruptiolle. Verotuksen sekavuutta puolestaan lisää yhtenäisen verolainsäädännön puute. Vuoden 2004 ”oranssin vallankumouksen” jälkeisellä Julija Tymoshenkon pääministerikaudella tehtiin puolestaan ulkomaisten investoijien asemaa heikentäviä muutoksia lainsäädäntöön, josta esimerkkinä on erityistalousalueille tehtyjen investointien veroetuuksien poistaminen myös takautuvasti.

Epävirallisia käytäntöjä valotettiin tutkimuksessa yrityshaastatteluiden avulla. Esille nousi pitkälti samoja ongelmia kuin muissa entisen Neuvostoliiton siirtymätalousmaissa kuten Venäjällä ja Baltiassa. Näistä merkittävimpiä olivat epävakaan lainsäädännön ja raskaan byrokratian aiheuttamat ongelmat. Ongelmien ratkaisutavoissa sen sijaan haastatteluissa löytyi Ukrainan osalta eroja muihin entisen Neuvostoliiton maihin. Etenkin Venäjää koskevissa tutkimuksissa henkilökohtaisilla suhteilla paikallisviranomaisiin, kuten tullihallintoon on löydetty olevan merkittävä rooli lainsäädännön muutoksista ja viranomaiskäytännöistä aiheutuvien ongelmien ratkaisemisessa. Henkilösuhteita käytetään sekä tiedon saamiseksi muutoksista että asioiden nopeuttamiseksi ilman korruptiovaatimuksia. Ukrainassa tehdyissä haastatteluissa ilmeni, että viime vuosien toistuvat poliittiset henkilövaihdokset ovat heijastuneet vaihtuvuutena myös viranomaiskunnassa. Näin ollen yritykset kokevat henkilösuhteiden ylläpidon hyödyttömäksi, koska kyseisen viranomaisen pysyvyydestä paikallaan ei ole takeita. Tämän sijaan Ukrainassa toimivat yritykset pyrkivät seuraamaan lainsäädännön muutoksia esim. oman lakimiehen avulla ja noudattamalla tarkkaan välillä turhauttavalta tuntuvaakin byrokratiaa. Yleistä on myös käyttää välikäsiä suhteessa julkiseen sektoriin, kuten tullivälittäjiä ja lakitoimistoa jotka ratkovat myös mahdolliset ongelmat viranomaisten kanssa ”maan tavan” mukaan.

Suhteessa työvoimaan Ukrainassa toimivat suomalaisyritykset ovat kohdanneet samoja ongelmia kuin Baltiassa ja Venäjällä viime vuosina. Tässä suhteessa kaikissa näistä maista talouden pääasiallisen siirtymävaiheen voidaan katsoa olevan ohi. Siirtymäkauden alkuvuosina suomalaisyritysten pääasiallinen haaste oli löytää keskiö- ja kaupallisiin tehtäviin soveltuvaa henkilöstöä, joka osaa toimia markkinataloudessa. Tältä osin tilanne on parantunut uuden Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen koulutetun sukupolven tultua työmarkkinoille. Ammattitaitoisen teollisuustyövoiman ja teknisen alan osaajien saatavuudesta on sen sijaan muodostumassa paheneva ongelma. Neuvostoliiton aikainen ammattikoulutusjärjestelmä on romahtanut ja nuorison kiinnostus ”duunariammatteihin” on vähäistä. Näin ollen yritykset joutuvat käytännössä panostamaan huomattavastikin henkilöstön kouluttamiseen. Koulutuspanostusten tuottoa puolestaan heikentää se, että työvoiman liikkuvuus on suurta. Henkilöstön

pääasiallinen motivointikeino on toistaiseksi raha esimerkiksi urakka- tai tulospalkkauksen muodossa, mutta sosiaalietuuksien merkitys keinona motivoida työvoimaa on myös nousussa. Henkilöstökysymyksissä tulee myös huomioida, että tuottavuus on Ukrainassa alhainen. Tämä johtuu suurelta osin liiketoimintaan liittyvästä byrokratiasta, jonka hoitaminen vaatii huomattavan henkilöstöpanoksen.

Suhteessa muihin yrityksiin Ukrainassa tehdyissä haastatteluissa korostui se, että yritysten välinen kanssakäyminen on selkeästi siirtynyt henkilöperusteisesta sopimusperustaiseen vaihdantaan. Siirtymäkauden alkuvuosina entisen Neuvostoliiton maissa oli yleistä, että liiketoiminta perustui ystävyyssuhteisiin ja sopimukset solmittiin suullisina (kts. esim. Heliste, Kosonen ja Mashkina, 2005). Ukrainassa haastatellut yritykset toimivat yksinomaan kirjallisten sopimusten varassa. Koska yritykset eivät usko Ukrainan oikeuslaitoksen kykyyn ratkaista yritysten välisiä kiistatilanteita, sopimukset ovat sängen yksityiskohtaisia ja niillä pyritään minimoimaan mahdollisten sopimusrikkomusten riskiä jo etukäteen. Haastateltujen yritysten mukaan sopimusrikkomukset eivät ole niiden Ukrainan toiminnoissa yleisiä. Henkilösuhteiden merkitys liiketoiminnassa on jossain määrin vähenemässä Baltiassa ja Venäjällä. Ukrainan osalta henkilösuhteiden luominen on edelleen tärkeää sopimuksista neuvoteltaessa. Joillain toimialoilla suurten yritystyyppäiden asema on vahva ja hyvän luottamussuhteen luominen yhden yrityksen johtoon on paras tapa avata ovia konsernin muihin yrityksiin.

Yhteenvetona tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että virallisesta markkinatalousstatuksesta huolimatta Ukraina elää jossain määrin edelleen talouden siirtymävaihetta, jolle on tyypillistä nopeasti muuttuva lainsäädäntö, viranomaisbyrokratia ja korruptio. Siirtymävaiheen piirteet näkyvät eniten suhteessa julkiseen sektoriin, kun taas yritysten välisessä vaihdannassa vallalla ovat markkinatalouden käytännöt. Työvoimasuhteiden osalta Ukrainassa on havaittavissa tyypillisiä jälki-siirtymävaiheen piirteitä; pula business-osaajista on korvautunut pulalla ammattimiehistä. Toimintaympäristön osalta presidentti Viktor Jushtshenkon kaudella (2004-) on tapahtunut myönteistä kehitystä, kun lainsäädäntöä on harmonisoitu WTO-

jäsenyyden vaatimusten mukaisesti. Tuleva kehitys riippuu paljolti siitä, miten maan poliittinen tilanne etenee ja saadaanko poliittinen päätöksentekojärjestelmä toimivaksi.

Suomalaisyritysten kannalta Ukrainan nykyiset liiketoimintamahdollisuudet perustuvat etenkin rakennustoiminnan vilkkauteen ja kansalaisten ostovoiman kasvuun. Yksityisen kulutuksen kasvu on palvellut etenkin elintarviketeollisuuden ja kulutuselektroniikan vientiä. Toistaiseksi suomalaisista elintarvikeyrityksistä ei suomalaisjuuret omaavaa Baltic Beverages Holding –panimojättiä lukuun ottamatta ole yksikään investoinut paikalliseen tuotantoon Ukrainassa. Voidaan kuitenkin perustellusti sanoa, että Venäjän toimintaympäristössä kerätty kokemus voisi helpottaa Ukrainaan etabloitumista huomattavasti. Tulevaisuudessa Ukraina on varteenotettava toimintojen sijoituspaikka esimerkiksi IT-alan tuotekehitykselle, etenkin kun WTO-jäsenyysneuvotteluiden myötä alaa koskeva tekijänoikeuslainsäädäntö on parantunut. Myös fyysisen tuotannon, kuten elektroniikan kokoonpanon siirtyminen Ukrainaan esimerkiksi Virosta Baltian palkka- ja kustannustason noustessa on entistä todennäköisempää.

Ukrainan liiketoimintamahdollisuuksien kehitystä voidaan analysoida sen valossa, mitä Venäjällä on viime vuosina tapahtunut. Venäjällä on voimakkaassa kasvussa vähittäiskauppa-ala ja yleinen logistiikka-infrastruktuurin parantaminen. Logistiikkahankkeet voisivat tarjota mahdollisuuksia suomalaisen tieto-aidon viennille myös Ukrainaan. Nähtäväksi jää, millaisen sysäyksen WTO-jäsenyys toteutuessaan antaa ulkomaisille investoijille.

Lähteet

Ala-Nikkola, Johanna (2006) Ukraina/EU-suhteet: EU:n ja Ukrainan suhteet Suomen EU-puheenjohtajuuskaudella. Kauppapolitiikka 5/2006 (11.12.2006).

www.kauppapolitiikka.fi

CEMAT (2005) *Suomalaisyriyten kansainvälistyminen Baltiassa 1987-2004 ja investointikokemukset Virossa*. www.hse.fi/ceamat/publications

Freshfields Bruckhaus Deringer (2005) *Otmena l'gotnogo rezhima investitsii v ukrainskih SEZ* [Investointietujen poistamisesta Ukrainan erityistalousalueilta, venäjänkielinen] www.freshfields.com

Hannula, Kaisa-Kerttu (2006) *Doing business in Ukraine – Experiences of two Finnish companies*. Electronic Publications of Pan-European Institute 10/2006.

Helanterä, Antti (2001) *Ukrainan maatalous- ja elintarviketuotanto*. LTT-tutkimus: Helsinki.

Heliste, Piia, Kosonen, Riitta and Mashkina, Olga (2005) Bridging the Cultural Gap: Comparison of Finnish-Russian Business Norms. Teoksessa K. Liuhto ja Z. Vinze (toim.) *Wider Europe*. Jubilee Publication in honor of Urpo Kivikari. Pan-Europe Institute, Turku, Finland: 255-280.

IMF (2007), *Ukraine: 2006 Article IV Consultation - Staff Report; Staff Statement; and Public Information Notice on the Executive Board*
www.imf.org/external/pubs/cat/longres.cfm?sk=20411.0

Intriago, Jorge E. (2006) *Investing in Ukraine*. PricewaterhouseCoopers,
<http://ukrainianlawfirms.com/areas/investment/>

Jessop, Bob (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, Päivi, Kosonen, Riitta ja Leivonen, Antti (2003) *Osaamisen siirtyminen suomalais-venäläisissä tuotantoalliansseissa*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-53 HSE Print.

Keskuskauppakamari (2007) *Suomalaisten yritysten kokemuksia Itä-Euroopan markkinoista – Bulgaria, Romania, Turkki, Ukraina ja Unkari*. Keskuskauppakamari: Helsinki.

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

Kosonen, Riitta (2004) *Adapting to Post-Communist Uncertainties: Foreign investors in Russia must learn to navigate the social and political complexities of business in the region*. European Business Forum, 18/2004, 36-40.

National Bank of Ukraine (2007), www.bank.gov.ua/ENGL/SDDS/index.htm

North, D.C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press: Cambridge.

North, D.C. (1994) Economic Performance through Time. *The American Economic Review* 84(3): 359-368.

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

Oesterreichische Nationalbank (2006), *Financial Stability Report 12*, www.oenb.at/en/img/fsr_12_tcm16-49846.pdf

Peng, Mike W. (2000) *Business Strategies in Transition Economies*. Sage Publications, Inc.: Thousand Oaks, CA.

PricewaterhouseCoopers (2005) *Doing Business and Investing in Ukraine*. www.pwc.com

Spiridovitsh, Seija (2006) *Maaraportti Ukraina*. Finpro: Helsinki.

State statistics committee of Ukraine (2007), www.ukrstat.gov.ua

Svynarenko, Arseniy (2005) Ukrainan uudistuspolitiikka valinkauhassa. *Idäntutkimus*, 3/2005: 3-12.

Transparency International (2005) *Country Reports UKRAINE*. www.transparency.org.ua

World Bank (2006) *Doing Business in 2007*. www.doingbusiness.org

Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskuksen (CEMAT) julkaisuja

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

Karhunen, P., Löfgren, J. and Kosonen, R. (forthcoming 2007): Revisiting The Relationship Between Ownership and Control in International Business Operations: Lessons from Transition Economies. *Journal of International Management. Special Issue on International Entrepreneurship, Management and Competitiveness in the Transforming and Emerging Europe*.

Karhunen P. (2007): Field-level change in institutional transformation: Strategic responses to post-socialism in St. Petersburg hotel enterprises. Helsingin kauppakorkeakoulu A-298, HSE Print

Heliste P., Karhunen P. and Kosonen R. (2007): Foreign Investors as Agents of Organizational Change in Transition Economies: Human Resource Management Practices of Finnish Firms in Estonia. *EBS Review* N 22 (1), 16-28.

Kettunen, E., Korhonen, K., Kosonen, R. and Karhunen P. (2007): The governance of employee relations in emerging markets. *Yokohama Business Review*, Vol. 27, No. 3/4.

Logrén, J. ja Heliste, P. (2007): Kymenlaakson pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali. Working papers. Helsingin kauppakorkeakoulu W-418, HSE Print.

Kettunen E. (2006): Aseanin ja EU:n kauppayhteistyö. In Luova, O. and Antikainen-Kokko, A. (eds): *Yhdentävä Aasia. Alueellinen yhteistyö Itä- ja Kaakkois-Aasiassa*. Tampere, Gaudeamus.

Rautio, V. and Kosonen R. (2006): A Soviet Enterprise's Journey from Domestic to Global Markets: The Adaptation Process of Mining Giant Norlisk Nickel. *The Journal of Comparative Economic Studies*, Vol 2, July 2006, 33-58.

Kosonen, R. (2006): Olisiko Helsingin vastaus Aasian haasteeseen? *Presso*, 15.7.2006

Karhunen, P. ja Kosonen, R. (2006): Yritysten selviytymisstrategiat muuttuvassa yhteiskunnassa. Teoksessa Nikula, J. (ed.): *Katse Venäjään – suomalaisen Venäjä-tutkimuksen antologia*. Aleksanteri-sarja 3/2006, Gummerus Kirjapaino Oy, 131–143.

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

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

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

- A:248. PEKKA KILLSTRÖM: Strategic Groups and Performance of the Firm - Towards a New Competitive Environment in the Finnish Telecommunications Industry. 2005.
ISBN 951-791-904-2, ISBN 951-791-905-0 (Electronic dissertation).
- A:249. JUHANI YLIKERÄLÄ: Yrityshautomokokemuksen vaikutukset tradenomiopiskelijan yrittäjäläuran syntyyn ja kehittymiseen. Yrityshautomotoiminta liiketalouden alan ammattikorkeakoulun yrittäjäkoulutuksessa. 2005. ISBN 951-791-910-7.
- A:250. TUURE TUUNANEN: Requirements Elicitation for Wide Audience End-Users. 2005.
ISBN 951-791-911-5, ISBN 951-791-912-3 (Electronic dissertation).
- A:251. SAMULI SKURNIK: Suomalaisen talousmallin murros. Suljetusta sääntelytaloudesta kaksinaapaiseen globaalitalouteen. 2005.
ISBN 951-791-915-8, ISBN 951-791-916-6 (Electronic dissertation).
- A:252. ATSO ANDERSÉN: Essays on Stock Exchange Competition and Pricing. 2005.
ISBN 951-791-917-4, ISBN 951-791-918-2 (Electronic dissertation).
- A:253. PÄIVI J. TOSSAVAINEN: Transformation of Organizational Structures in a Multinational Enterprise. The case of an enterprise resource planning system utilization. 2005.
ISBN 951-791-940-9, ISBN 951-791-941-7 (Electronic dissertation).
- A:254. JOUNI LAINE: Redesign of Transfer Capabilities. Studies in Container Shipping Services. 2005. ISBN 951-791-947-6, ISBN 951-791-948-4 (Electronic dissertation).
- A:255. GILAD SPERLING: Product, Operation and Market Strategies of Technology-Intensive Born Globals. The case of Israeli Telecommunication Born Globals. 2005.
ISBN 951-791-954-9, ISBN 951-791-954-9 (Electronic dissertation).
- A:256. ARLA JUNTUNEN: The Emergence of a New Business Through Collaborative Networks – A Longitudinal Study In The ICT Sector. 2005. ISBN 951-791-957-3.
- A:257. MIRJAMI LEHIKONEN: Kuluttajan suhdemotivaatio päivittäistavaroihin. Miksi äiti liittyy Piltti-piiriin? 2005. ISBN 951-791-925-5, ISBN 951-791-926-3 (Electronic dissertation).
- A:258. JOUKO KINNUNEN: Migration, Imperfect Competition and Structural Adjustment. Essays on the Economy of the Åland Islands. 2005.
ISBN 951-791-931-X, ISBN 951-791-932-8 (Electronic dissertation).
- A:259. KIRSTI KUISMA: Essays in Foreign Aid, Conflicts, and Development. 2005.
ISBN 951-791-933-6, ISBN 951-791-960-3 (Electronic dissertation).
- A:260. SAMI KORTELAINE: Innovating at the Interface. A Comparative Case Study of Innovation Process Dynamics and Outcomes in the Public-private Context. 2005
ISBN 951-791-938-7, ISBN 951-791-939-5 (e-version).

- A:261. TAINA VUORELA: Approaches to a Business Negotiation Case Study: Teamwork, Humour and Teaching. 2005. ISBN 951-791-962-X, ISBN 951-791-963-8 (e-version).
- A:262. HARRI TOIVONEN: Modeling, Valuation and Risk Management of Commodity Derivatives. 2005. ISBN 951-791-964-6, ISBN 951-791-965-4 (e-version).
- A:263. PEKKA SÄÄSKILAHTI: Essays on the Economics of Networks and Social Relations. 2005. ISBN 951-791-966-2, ISBN 951-791-967-0 (e-version).
- A:264. KATARIINA KEMPPAINEN: Priority Scheduling Revisited – Dominant Rules, Open Protocols, and Integrated Order Management. 2005. ISBN 951-791-968-9, ISBN 951-791-969-7 (e-version).
- A:265. KRISTIINA KORHONEN: Foreign Direct Investment in a Changing Political Environment. Finnish Investment Decisions in South Korea. 2005. ISBN 951-791-973-5, ISBN 951-791-974-3 (e-version).
- A:266. MARKETTA HENRIKSSON: Essays on Euro Area Enlargement. 2006. ISBN 951-791-988-3, ISBN 951-791-989-1 (e-version).
- A:267. RAIMO VOUTILAINEN: In Search for the Best Alliance Structure Banks and Insurance Companies. 2006. ISBN 951-791-994-8, ISBN 951-791-995-6 (e-version).
- A:268. ANTERO PUTKIRANTA: Industrial Benchmarks: From World Class to Best in Class. Experiences from Finnish Manufacturing at Plant Level. 2006. ISBN 951-791-996-4, ISBN 951-791-997-2 (e-version).
- A:269. ELINA OKSANEN-YLIKOSKI: Businesswomen, Dabblers, Revivalists, or Conmen? Representation of selling and salespeople within academic, network marketing practitioner and media discourses. 2006. ISBN 951-791-998-0, ISBN 951-791-99-9. (e-version).
- A:270. TUIJA VIRTANEN: Johdon ohjausjärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä. 2006. ISBN 952-488-000-8, ISBN 952-488-001-6 (e-version).
- A:271. MERJA KARPPINEN: Cultural Patterns of Knowledge Creation. Finns and Japanese as Engineers and Poets. 2006. ISBN-10: 952-488-010-5, ISBN-13: 978-952-488-010. E-version: ISBN-10: 952-488-011-3, ISBN-13: 978-952-488-011-4.
- A:272. AKSELI VIRTANEN: Biopoliittisen talouden kritiikki. 2006. E-version: ISBN-10: 952-488-012-1, ISBN-13: 978-952-488-012-1.
- A:273. MARIA JOUTSENVIRTA: Ympäristökeskustelun yhteiset arvot. Diskurssianalyysi Enson ja Greenpeacen ympäristökirjoituksista. 2006. ISBN-10: 952-488-013-X, ISBN-13: 978-952-488-013-8. E-version: ISBN-10: 952-488-014-8, ISBN-13: 978-952-488-014-5.
- A:274. ELIAS RANTAPUSKA: Essays on Investment Decisions of Individual and Institutional Investors. 2006. ISBN-10: 952-488-029-6, ISBN-13: 978-952-488-029-9. E-version: ISBN-10: 952-488-030-X, ISBN-13: 978-952-488-030-5.
- A:275. MIKKO JALAS: Busy, Wise and Idle Time. A Study of the Temporalities of Consumption in the Environmental Debate. 2006. ISBN-10: 952-488-036-9, ISBN-13: 978-952-488-036-7. E-version: ISBN-10: 952-488-037-7, ISBN-13: 978-952-488-037-4.

- A:276. ANNE ÄYVÄRI: Käsityöyrittäjien verkosto-osaaminen. 2006.
ISBN-10: 952-488-042-3, ISBN-13: 978-952-488-042-8.
- A:277. KRISTIINA MÄKELÄ: Essays On Interpersonal Level Knowledge Sharing Within the Multi-national Corporation. 2006.
ISBN-10: 952-488-045-8, ISBN-13: 978-952-488-045-9.
E-version: ISBN-10: 952-488-050-4, ISBN-13: 978-952-488-050-3.
- A:278. PERTTI PULKKINEN: A Stepwise Refinement Approach to Approximating the Pareto Surface in Nonlinear Multiobjective Optimisation. 2006.
ISBN-10: 952-488-054-7, ISBN-13: 978-952-488-054-1.
- A:279. SINIKKA PESONEN: Luonto liiketoiminnassa ja ekologia elämäntavassa. Kertomuksia muutoksen mahdollisuuksista ja mahdottomuuksista. 2006.
ISBN-10: 952-488-060-1, ISBN-13: 978-952-488-060-2.
E-version: ISBN-10: 952-488-061-X, ISBN-13: 978-952-488-061-9.
- A:280. HANNA KALLA: Integrated Internal Communications in the Multinational Corporation. 2006. ISBN-10: 952-488-063-6, ISBN-13: 978-952-488-063-3.
E-version: ISBN-10: 952-488-064-4, ISBN-13: 978-952-488-064-0.
- A:281. TAISTO KANGAS: Suomen pankkikriisin alueellinen ulottuvuus. Esseitä paikallisista toimituksista ja toteuttajista. 2006.
ISBN-10: 952-488-065-2, ISBN-13: 978-952-488-065-7.
- A:282. XAVIER CARPENTIER: Essays on the Law and Economics of Intellectual Property. 2006. ISBN-10: 952-488-067-9, ISBN-13: 978-952-488-067-1.
E-version: ISBN-10: 952-488-068-7, ISBN-13: 978-952-488-068-8.
- A:283. OLIVIER IRRMANN: Intercultural Communication and the Integration of Cross-border Acquisitions. 2006. ISBN-10: 952-488-069-5, ISBN-13: 978-952-488-069-5.
- A:284. ERKKI RÄTY: Liiketoiminnan ja informaatiotekniikan strategisen linjakkuuden vaikutus suuryritysten IT:n tehokkuuteen. 2006.
ISBN-10: 952-488-072-5, ISBN-13: 978-952-488-072-5.
- A:285. NIINA MALLAT: Consumer and Merchant Adoption of Mobile Payments. 2006.
ISBN-10: 952-488-077-6, ISBN-13: 978-952-488-078-7.
E-version: ISBN-10: 952-488-078-4, ISBN-13: 978-952-488-078-7.
- A:286. ANU H. BASK: Preconditions of Successful Supply Chain Relationships. Integrated Processes and Differentiated Services. 2006.
ISBN-10: 952-488-079-2, ISBN-13: 978-952-488-079-4.
- 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 978-952-488-1421-8, 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

B-SARJA: TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS. ISSN 0356-889X.

B:58. JARMO ERONEN: Central Asia – Development Paths and Geopolitical Imperatives. 2005 ISBN 951-791-906-9.

B:59. RIITTA KOSONEN – MALLA PAAJANEN – NOORA REITTU: Etelä-Suomi venäläisten turistien länsimatkailussa. 2005. ISBN 951-791-942-5.

B:60. KARI LILJA (ed.): The National Business System in Finland: Structure, Actors and Change. 2005. ISBN 951-791-952-2.

B:61. HANNU KAIPIO – SIMO LEPPÄNEN: Distribution Systems of the Food Sector in Russia: The Perspective of Finnish Food Industry. 2005. ISBN 951-791-923-9, ISBN 951-791-924-7 (Electronic research reports).

B:62. OLLI KOTILA: Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Cranet-projekti. 2005. ISBN 951-791-934-4, ISBN 951-791-935-2 (Electronic research reports).

B:63. KATARIINA JUVONEN – HELENA KANGASHARJU – PEKKA PÄLLI (toim.): Tulevaisuuspuhetta. 2005. ISBN 951-791-936-0, ISBN 951-791-937-9 (Electronic research reports).

B:64. JOHANNA LOGRÉN – JOAN LÖFGREN: Koukussa yrittäjyyteen. Suomalaisten ja venäläisten naisyrittäjien motiiveja ja haasteita. 2005. ISBN 951-791-975-1, ISBN 951-791-976-X (e-version).

B:65. HANS MÄNTYLÄ – PERTTI TIITTULA – MAARET WAGER (TOIM.): Pää hetkeksi pinnan alle. Akateeminen melontamatka. 2006. ISBN 951-791-982-4.

B:66. KRISTIINA KORHONEN WITH ERJA KETTUNEN & MERVI LIPPONEN: Development of Finno-Korean Politico-Economic Relations. 2005. 951-791-984-0, ISBN 951-791-985-9 (e-version).

B:67. RIITTA KOSONEN – MALLA PAAJANEN – NOORA REITTU: Gateway-matkailu tuottaa uusia matkailualueita. 2006. ISBN 951-791-986-7, ISBN 951-791-987-5 (e-version).

B:68. ANU H. BASK – SUSANNA A. SAIRANEN: Helsingin kauppakorkeakoulun tohtorit työelämässä. 2005. ISBN 951-791-991-3, ISBN 951-791-992-1 (e-version).

B:69. OKSANA IVANOVA – HANNU KAIPIO – PÄIVI KARHUNEN – SIMO LEPPÄNEN – OLGA MASHKINA – ELMIRA SHARAFUTDINOVA – JEREMY THORNE: Potential for Enterprise Cooperation between Southeast Finland and Northwest Russia. 2006. ISBN 952-488-007-5.

- B:70. VIRPI SERITA (toim.) – MARIA HOLOPAINEN – LIISA KOIKKALAINEN – JERE LEPPÄNIEMI – SEPPO MALLENIUS – KARI NOUSIAINEN – ANU PENTTILÄ – OUTI SMEDLUND: Suomalais-japanilaista viestintää yrityselämässä. Haastattelututkimus yhteistoiminnan edellytyksistä suomalais-japanilaisessa liiketoimintaympäristössä. 2006. ISBN-10: 952-488-015-6, ISBN-13: 978-952-488-015-2. E-versio: ISBN-10 952-488-016-4, ISBN-13: 978-952-488-016-9.
- B:71. ARTO LINDBLOM: Arvoa tuottava kauppiasyrittäjäyys ketjuliiketoiminnassa. 2006. ISBN-10: 952-488-031-8, ISBN-13: 978-952-488-031-2. E-versio: 952-488-032-6, ISBN-13: 978-952-488-032-9.
- B:72. Helsingin kauppakorkeakoulun tohtorit 2001-2006. 2006. ISBN-10: 952-488-034-2, ISBN-13: 978-952-488-034-3. E-versio: ISBN-10: 952-488-046-6, ISBN-13: 978-952-488-046-6.
- B:73. RIITTA KOSONEN – ALPO TANI: Kohti laajentuvia kotimarkkinoita vai rajallisia kasvukukuksia? Suuret kaupunkiseudut ja suomalaisyritysten kansainvälistyminen Baltiassa. 2006. ISBN-10: 952-488-038-5, ISBN-13: 978-952-488-038-1. E-versio: ISBN-10: 952-488-039-3, ISBN-13: 978-952-488-039-8.
- B:74. KRISTIINA KORHONEN – ERJA KETTUNEN: Pohjoismaiset investoinnit Itä-Aasian tiikeritalouksissa. Kohdemaina Singapore, Hongkong, Etelä-Korea ja Taiwan. 2006. ISBN-10: 952-488-040-7, ISBN-13: 978-952-488-040-4. E-versio: 952-488-041-5, ISBN-13: 978-952-488-041-1.
- B:75. SINIKKA VANHALA – MERJA KOLEHMAINEN (eds.): HRM – Between Performance and Employees. Proceedings from the HRM Conference in Helsinki, November 16, 2006. 2006. ISBN-10: 952-488-074-1, ISBN-13: 978-952-488-074-9. E-version: ISBN-10: 952-488-074-1, ISBN-13: 978-952-488-074-9.
- B:76. TUIJA NIKKO – PEKKA PÄLLI (toim.): Kieli ja teknologia. Talous ja kieli IV. 2006. ISBN-10: 952-488-088-1, ISBN-13: 978-952-488-088-6.
- B:77. MATTI KAUTTO – ARTO LINDBLOM – LASSE MITRONEN: Kaupan liiketoimintaosaaminen. 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.

E-SARJA: SELVITYKSIÄ - REPORTS AND CATALOGUES. ISSN 1237-5330.

- E:103. Research Catalogue 2002 – 2004. Projects and Publications. 2005. ISBN 951-791-837-2.
- E:104. JUSSI KANERVA – KAIJA-STIINA PALOHEIMO (eds.): New Business Opportunities for Finnish Real Estate and ICT Clusters. 2005. ISBN 951-791-955-7.

- N:42. MAARIT UKKONEN – MIKKO SAARIKIVI – ERKKI HÄMÄLÄINEN: Selvitys Uudenmaan yrityshautomoyritysten mentorointitarpeista. 2005. ISBN 951-791-900-X.
- N:43. JOHANNA LOGRÉN: Suomalaiset ja venäläiset naisyrittäjät. Naisyrittäjien yhteistyöohjelmien (vv. 2000-2004) vaikuttavuus. 2005. ISBN 951-791-945-X.
- N:44. VESA KOKKONEN: Yrittäjyyskoulutuksen vaikuttavuus. 2005. ISBN 951-791-971-9.
- N:45. VESA KOKKONEN: mikkelin ammattikorkeakoulun opetushenkilökunnan yrittäjyysasenteet. 2005. ISBN 951-791-972-7.
- N:46. SIRKKU REKOLA: Kaupallinen ystävällisyys - sosiaalinen vuorovaikutus päivittäistavarakaupan lähimymälän kilpailuetuna. 2006. ISBN 951-791-990-5.
- N:47. RIIKKA PIISPA – ASKO HÄNNINEN: Etelä-Savo ja näkökulmia e-työn kehittämiseen. Tutkimus e-työn tilasta ja e-työhankkeiden toteutumismahdollisuuksista etelä-savossa. 2006. ISBN 951-791-993-X.
- N:48. VESA KOKKONEN: Vientiohjelmien vaikuttavuus. 2006. ISBN 952-488-002-4.
- N:49. RAMI PIIPPONEN: Helsingin kauppakorkeakoulun opiskelijoiden ja sieltä vuonna 2000 valmistuneiden maistereiden yrittäjyysasenteet vuonna 2004. 2006. ISBN 952-488-004-0.
- N:50. VESA KOKKONEN: Oma yritys – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-017-2, ISBN-13: 978-952-488-017-6.
- N:51. VESA KOKKONEN: Firma – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-018-0, ISBN-13: 978-952-488-018-3.
- N:52. VESA KOKKONEN: Asiantuntijayrittäjyyden erikoispiirteet. 2006. ISBN-10: 952-488-019-9, ISBN-13: 978-952-488-019-0.
- N:53. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakoulujen alumnien yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet vuonna 2005. 2006. ISBN-10: 952-488-024-5, ISBN-13: 978-952-488-024-4.
- N:54. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet ammattikorkeakouluissa vuonna 2005. Kansainväliset opiskelijat. 2006. ISBN-10: 952-488-025-3, ISBN-13: 978-952-488-025-1.
- N:55. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakouluissa vuonna 2005. Suomenkieliset opiskelijat. 2006. ISBN-10: 952-488-026-1, ISBN-13: 978-952-488-026-8.
- N:56. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakoulujen opetushenkilökunnan yrittäjyysasenteet. 2006. ISBN-10: 952-488-027-X, ISBN-13: 978-952-488-027-5.

- N:57. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakouluissa vuonna 2005. Mukana HAMKin sisäinen tutkimus. 2006. ISBN-10: 952-488-028-8, ISBN-13: 978-952-488-028-2.
- N:58. MIRVA NORÉN: PK-yrityksen johtajan rooli sosiaalisen pääoman edistäjänä. 2006. ISBN-10: 952-488-033-4, ISBN-13: 978-952-488-033-6.
- N:59. TOMI HEIMONEN – MARKKU VIRTANEN: Liiketoimintaosaaminen Itä-Suomessa. 2006. ISBN-10: 952-488-044-X, ISBN-13: 978-952-488-044-2.
- N:60. JOHANNA GRANBACKA – VESA KOKKONEN: Yrittäjyys ja innovaatioiden kaupallistaminen. Opintokokonaisuuden vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-057-1, ISBN-13: 978-952-488-057-2.
- N:61. VESA KOKKONEN: Startti! – Yrittäjänä koulutusohjelman vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-080-6, ISBN-13: 978-952-488-080-0.
- N:62. SOILE MUSTONEN: Yrittäjyysasenteet korkeakouluissa. Case-tutkimus Mikkelin ammattikorkeakoulun opettajien ja opiskelijoiden yrittäjyysasenteista. 2006. ISBN-10: 952-488-083-0, ISBN-13: 978-952-488-084-8.
- N:63. SOILE MUSTONEN – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN: Oppilaitosten yrittäjyyskoulutuksen 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.

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

- W:382. PEKKA MALO – ANTTI KANTO: Evaluating Multivariate GARCH models in the Nordic Electricity Markets. 2005. ISBN 951-791-903-4 (Electronic working paper).
- W:383. OSSI LINDSTRÖM – ALMAS HESHMATI: Interacting Demand and Supply Conditions in European Bank Lending. 2005. ISBN 951-791-903-4 (Electronic working paper).
- W:384. ANTTI PIRJETÄ – ANTTI RAUTIAINEN: ESO valuation under IFRS 2 – considerations of agency theory, risk aversion and the binomial model. 2005. ISBN 951-791-920-4 (Electronic working paper).

- W:385. MIKA HYÖTYLÄINEN – HANNA ASIKAINEN: Knowledge Management in Designing and Developing ICT Consulting Services. 2005. ISBN 951-791-921-2 (Electronic working paper).
- W:386. PEKKA KORHONEN – LASSE KOSKINEN – RAIMO VOUTILAINEN: A Customer View on the Most Preferred Alliance Structure between Banks and Insurance Companies. 2005. ISBN 951-791-922-0 (Electronic working paper).
- W:387. MIIA ÄKKINEN: Conceptual Foundations of Online Communities. 2005. ISBN 951-791-959-X (Electronic working paper).
- W:388. ANDRIY ANDREEV – ANTTI KANTO – PEKKA MALO: Simple Approach for Distribution Selection in the Pearson System. 2005. ISBN 951-791-927-1 (Electronic working paper).
- W:389. ANDRIY ANDREEV – ANTTI KANTO – PEKKA MALO: On Closed-form Calculation of CVaR. 2005. ISBN 951-791-928-X (Electronic working paper).
- W:390. TUIJA VIRTANEN: Konsernijohtaminen parenting-teorian näkökulmasta. 2005. ISBN 951-791-929-8 (Electronic working paper).
- W:391. JARI VESANEN: What is Personalization? A Literature Review and Framework. 2005. ISBN 951-791-970-0 (Electronic working paper).
- W:392. ELIAS RANTAPUSKA: Ex-Dividend Day Trading: Who, How, and Why? 2005. ISBN 951-791-978-6 (Electronic working paper).
- W:393. ELIAS RANTAPUSKA: Do Investors Reinvest Dividends and Tender Offer Proceeds? 2005. ISBN 951-791-979-4 (Electronic working paper).
- W:394. ELIAS RANTAPUSKA: Which Investors are Irrational? Evidence from Rights Issues. 2005. ISBN 951-791-980-8 (Electronic working paper).
- W:395. PANU KALMI – ANTTI KAUKHANEN: Workplace Innovations and Employee Outcomes: Evidence from a Representative Employee Survey. 2005. ISBN 951-791-981-6 (Electronic working paper).
- W:396. KATHRIN KLAMROTH – KAISA MIETTINEN: Interactive Approach Utilizing Approximations of the Nondominated Set. 2005. ISBN 951-791-983-2 (Electronic working paper).
- W:397. MIKA HYÖTYLÄINEN – KRISTIAN MÖLLER: Key to Successful Production of Complex ICT Business Services. 2006. ISBN 952-488-003-2 (Electronic working paper).
- W:398. PANU KALMI: The Disappearance of Co-operatives from Economics Textbooks. 2006. ISBN 952-488-005-9 (Electronic working paper).
- W:399. ARTO LAHTI: The New Industrial Organization (IO) Economics of Growth Firms in Small Open Countries like Finland. 2006. ISBN 952-488-006-7 (Electronic working paper).
- W:400. MARKO MERISAVO: The Effects of Digital Marketing Communication on Customer Loyalty: An Integrative Model and Research Propositions. 2006. ISBN-10: 952-488-009-1, ISBN-13: 978-952-488-009-1 (Electronic working paper).

- W:401. MARJUT LOVIO – MIKA KUISMA: Henkilöstöraportointi osana yhteiskuntavastuuraportointia. Yritysten nykykäytäntöjen kehittäminen. 2006.
ISBN-10: 952-488-020-2, ISBN-13: 978-952-488-020-6. (Electronic working paper).
- W:402. PEKKA MALO: Multifractality In Nordic Electricity Markets. 2006.
ISBN-10: 952-488-048-2, ISBN-13: 978-952-488-048-0. (Electronic working paper).
- W:403. MARI NYRHINEN: IT Infrastructure: Structure, Properties and Processes. 2006.
ISBN-10: 952-488-049-0, ISBN-13: 978-952-488-049-7.
- W:404. JUSSI HAKANEN – YOSHIKI KAWAJIRI – KAISA MIETTINEN – LORENZ T. BIEGLER: Interactive Multi-Objective Optimization of Simulated Moving Bed Processes using IND-NIMBUS and IPOPT. 2006.
ISBN-10: 952-488-055-5, ISBN-13: 978-952-488-055-8.
- W:405. JUSSI HAKANEN – PETRI ESKELINEN: Ideas of Using Trade-off Information in Supporting the Decision Maker in Reference Point Based Interactive Multiobjective Optimization. 2006.
ISBN-10: 952-488-062-8, ISBN-13: 978-952-488-062-6.
- W:406. OUTI DORSÉN – PIA IKONEN – LAURA – JAKOBSSON – LAURA JOKINEN – JUKKA KAINULAINEN – KLAUS KANGASPUNTA – VISA KOSKINEN – JANNE LEINONEN – MINNA MÄKELÄINEN – HEIKKI RAJALA – JAANA SAVOLAINEN: The Czech Republic from the viewpoint of Finnish companies, expatriates and students. Report of the Special program study trip to Prague in spring 2006. 2006.
ISBN-10: 952-488-070-9, ISBN-13: 978-952-488-070-1.
- W:407. KRISTIAN MÖLLER – ARTO RAJALA: Business Nets: Classification and Management Mechanisms. 2006. ISBN-10: 952-488-071-7, ISBN-13: 978-952-488-071-8.
- W:408. MIKA KUISMA – MARJUT LOVIO: EMAS- ja GRI-raportointi osana yhteiskuntavastuullisuutta. Jatkuvan parantamisen toteaminen yritysten raportoinnin avulla. 2006.
ISBN-10: 952-488-075-X, ISBN-13: 978-952-488-075-6.
- W:409. HENRI RUOTSALAINEN – EEVA BOMAN – KAISA MIETTINEN – JARI HÄMÄLÄINEN: Interactive Multiobjective Optimization for IMRT. 2006.
ISBN-10: 952-488-076-8, ISBN-13: 978-952-488-076-3.
- W:410. MARIANO LUQUE – KAISA MIETTINEN – PETRI ESKELINEN – FRANCISCO RUIZ: Three Different Ways for Incorporating Preference Information in Interactive Reference Point Based Methods. 2006. ISBN-10: 952-488-082-2, ISBN-13: 978-952-488-082-4.
- W:411. TIINA RITVALA – NINA GRANQVIST: Institutional Entrepreneurs and Structural Holes in New Field Emergence. Comparative Case Study of Cholesterol-lowering Functional Foods and Nanotechnology in Finland. 2006.
ISBN-10: 952-488-084-9, ISBN-13: 978-952-488-084-8.
- 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. SAMULISKURNIK – 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-yhteistyöpotentiaali. 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: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.

Z-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.

CENTRE FOR INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH. CIBR WORKING PAPERS. ISSN 1235-3931.

- Z:11. MIKA GABRIELSSON – PETER GABRIELSSON – ZUHAIR AL-OBAIDI – MARKKU SALIMÄKI – ANNA SALONEN: Globalization Impact on Firms and their Regeneration Strategies in High-tech and Knowledge Intensive Fields. 2006. ISBN-10: 952-488-021-0, ISBN-13: 978-952-488-021-3.
- Z:12. T.J. VAPOLA – PÄIVI TOSSAVAINEN — MIKA GABRIELSSON: Battleship Strategy: Framework for Co-opetition between MNCS and Born Globals in the High-tech Field. ISBN-10: 952-488-022-9, ISBN-13: 978-952-488-022-0.
- Z:13. V. H. MANEK KIRPALANI – MIKA GABRIELSSON: Further Conceptualization Regarding Born Globals. 2006. ISBN-10: 952-488-023-7, ISBN-13: 978-952-488-023-7.
- Z:14. MIKA GABRIELSSON – V. H. MANEK KIRPALANI: Globalization: What is New; Effective Global Strategies. 2006. ISBN-10: 952-488-059-8, ISBN-13: 978-952-488-059-6.
- Z:15. TOMMI PELKONEN – MIKA GABRIELSSON: Market Expansion and Business Operation Mode Strategies of Born Internationals in the Digital Media Field. 2006. ISBN-10: 952-488-058-X, ISBN-13: 978-952-488-058-9.
- 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