

Petri Järvi Kuona
Aleksander Panfilo

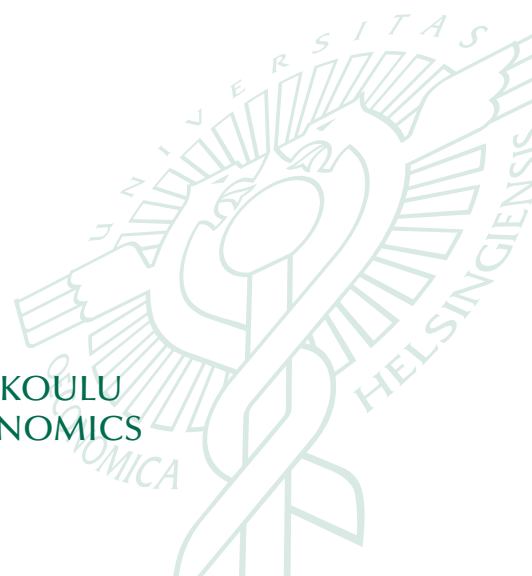
Päivi Karhunen
Riitta Kosonen

Yritysten palveluiden ulkoistamisen potentiaali Pietarissa suomalaistoimijoiden näkökulmasta



AALTO-YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU
AALTO UNIVERSITY SCHOOL OF ECONOMICS

W-483



Petri Järvi Kuona, Aleksander Panfilo, Päivi Karhunen, Riitta Kosonen

Yritysten palveluiden ulkoistamisen potentiaali Pietarissa suomalaistoimijoiden näkökulmasta

CEMAT

Syyskuu
2010

AALTO-YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU
AALTO UNIVERSITY SCHOOL OF ECONOMICS
PL 21210
00076 AALTO

Petri Järvi Kuona, Aleksander Panfilov, Päivi Karhunen, Riitta Kosonen ja
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

ISSN 1235-5674
ISBN 978-952-60-1040-3

(Elektroninen versio)
ISBN 978-952-60-1041-0

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu -
Aalto-Print 2010

Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, mitkä ovat yritysten harjoittaman palveluiden ulkoistamisen potentiaali ja haasteet Pietarissa sekä palveluiden ostajien että palveluntarjoajien näkökulmasta. Päätavoite jakautui kahteen osakysymykseen: Miten Pietarissa toimivat suomalaiset liike-elämän palveluiden tarjoajat näkevät ulkoistamisen ja Pietarin markkinapotentiaalin, ja miten Pietarissa toimivat suomalaisyritykset näkevät omien toimintojensa ulkoistamisen palveluyrityksille? Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena, jonka kohteena oli 16 Pietarissa toimivaa suomalaisyritystä. Näistä puolet edusti palveluiden ostajia ja puolet palveluiden myyjiä.

Sekä palveluiden ostajien että palveluntarjoajien näkemykset ovat yhtenäiset Pietarin markkinoiden kehittymättömyyden suhteen. Palveluiden ostajan näkökulmasta tämä heijastuu palvelutarjonnan puutteina erityisesti erityisosaamista vaativien palveluiden osalta. Toisaalta kilpailun vähäisyys ja paikallisten yritysten tuottamien palveluiden toistaiseksi kansainvälisiä kilpailijoita heikompi laatu ja osaaminen on johtanut ”myyjän markkinoihin”. Laadukkaita palveluita on toki saatavilla, mutta niiden hinnat ovat usein niin kovat, että yritys ei saavuta ulkoistamisella toivottuja kustannussäästöjä. Toisaalta edullisempien tarjolla olevien palveluiden taso on niin matala, että oma palvelutuotanto on yritykselle ainoa keino varmistaa palveluiden laadukkuus.

Suomalaisten palveluyritysten näkökulmasta Pietarin palvelumarkkinoiden kehittymättömyys luonnollisesti merkitsee huomattavaa liiketoimintapotentiaalia. Erityisesti Pietariin etabloituneet suomalaiset ja muut kansainväliset yritykset luovat asiakaskunnan, joka vetää suomalaisia liike-elämän palveluiden tarjoajia Pietariin. Venäläisyrietykset eivät toistaiseksi ole merkittävä asiakaskunta monellekaan suomalaiselle palveluntarjoajalle johtuen niiden tottumattomuudesta ulkoisten palveluiden käyttöön ja ulkoistamista kohtaan tuntemista epäluuloista. Palveluiden myymistä julkiselle sektorille hankaloittaa liiaksi sen päätöksenteon jäykkyys ja korruptoituneisuus, vaikka tarvetta palveluille saattaisi ollakin.

Venäläisten palveluyritysten valttina nähdään paikallistuntemus, joka ilmenee liiketoiminnalle tärkeiden suhdeverkostojen olemassaolona ja kykynä sopeutua nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Kansainvälisten toimijoiden rasitteena on myös venäläisiä korkeampi kulurakenne, mikä heijastuu palvelun hintaan. Venäläisyrietykset kilpailevatkin sekä ostajien että myyjien mielestä ennen kaikkea hinnoilla. Kansainvälisten toimijoiden kilpailuetuina mainitut tekijät ovat palvelun tasalaatuisuus, toimitusvarmuus sekä palveluosaaminen ja ammattitaito. Osa palveluiden ostajista kritisoi venäläisyrietyksiä asiakaslähtöisyyden puutteesta, mutta tätä merkittävämpi ostopäätöksen kansainvälisen yrityksen puolelle kallistava tekijä on kuitenkin niiden läpinäkyvyys ja maine rehellisinä toimijoina. Sen lisäksi, että moni ostaja kokee venäläisten palveluntarjoajien taustojen arvioinnin liian vaikeaksi, niiden liiketoimintaperiaatteita ja moraalia usein epäillään suomalaisittain liian joustavaksi.

Toimintaympäristön virallisten instituutioiden merkitys heijastuu sekä suoraan että epäsuoraan yritysten toimintaan. Palveluiden ostajan näkökulmasta lainsäädännössä saattaa olla vaatimuksia tuottaa tietyt palvelutoiminnot osittain talon oman väen voimin. Verolainsäädäntö puolestaan määrittelee ostajan osavastuullisiksi tavaran- tai palveluntoimittajan väärinkäytöksiin, mikä lisää taustojen tarkistamisen tarvetta. Epäsuorasti lainsäädäntö vaikuttaa siten, että pienilläkin yrityksillä on käytännössä oltava palkkalistoillaan oma juristi, joka seuraa lainsäädäntöä ja hoitaa sopimusasioita. Toisaalta yrityksillä on oman lakimiehen lisäksi oltava usein myös sopimus sellaisen ulkoisen lakitoimiston kanssa, joka hoitaa monimutkaisempia asioita. Lainsäädännön koukerot aiheuttavat myös sen, että Suomessa tukitoiminnon roolissa oleva kirjanpito on Pietarin toiminnoissa avainasemassa. Ongelmien välttämiseksi ja kontrollin maksimoimiseksi kirjanpito halutaan usein pitää omissa käsissä.

Epävirallisten instituutioiden, kuten toimintakäytäntöjen ja -normien, vaikutus näkyy sekä suhteessa viranomaisiin että muihin yrityksiin. Sekä palveluiden ostajat että myyjät mainitsivat byrokratian ja siihen kytkeytyvän korruption, joka ostajan näkökulmasta heijastuu mm. siten, että mahdollisimman paljon palveluita pyritään ostamaan ulkoa, jotta yritys pysyisi mahdollisimman pienenä byrokratian minimoimiseksi. Palveluntarjoajilla lain kirjaimen mukaan toimiminen jossain määrin syö yrityksen kilpailuetua suhteessa venäläisiin kilpailijoihin, joista monen edullisten hintojen taustalla epäillään olevan lakisääteisten maksujen kiertäminen. Palveluiden ostajien toiminnassa epämääräisten liiketoimintakäytäntöjen yleisyys heijastuu tarpeena kontrolloida tarkkaan venäläisen palveluntarjoajan toimia. Epävirallisista instituutioista korostuu verkostojen merkitys, erityisesti suhteessa viranomaisiin. Erityisen keskeisiä ne ovat tili- ja lakipalveluita tarjoaville yrityksille, ja toisaalta palveluiden ostajille ne ovat yksi syy pitää esimerkiksi kirjanpitopalvelut talon sisällä. Hyvät suhteet auttavat ennen kaikkea ajantasaisen tiedon saamisessa ja nopeuttavat mahdollisten ongelmatilanteiden ratkaisua.

Sekä palveluiden ostajat että palveluntarjoajat uskovat Pietarin markkinoiden kehittymiseen. Palveluiden ostajien kannalta tämä tarkoittaa sitä, että markkinoilla on enemmän tarjolla vaihtoehtoisia palveluita, mikä lisää mahdollisuuksia palveluiden ulkoistamiseen. Markkinoiden kehittyessä myös asiakkaiden odotusten palveluiden laatua ja tehokkuutta kohtaan odotetaan kasvavan, mikä haastaa myös suomalaiset palveluntarjoajat kehittämään tarjontaansa. Venäläisten palveluntarjoajien odotetaan myös kirivän kiinni kansainvälisiä toimijoita osaamisen tasossa ja kasvavan vartenotettaviksi kilpailijoiksi. Tarjonnan kasvamista ruokkii osaltaan lisääntyvä kysyntä, kun venäläisyrietykset oppivat vähitellen näkemään ulkoistamisella saatavat hyödyt ja siirtymään ostopalveluiden käyttäjiksi. Merkkejä tämänsuuntaisesta kehityksestä on jo havaittu, vaikkakin muutoksen uskotaan olevan vähittäistä. Mihinkään ulkoistamisen ”buumiin” ei palveluyrityksissä kuitenkaan uskota. Kuten muutokset Venäjällä yleensäkin, muutos ulkoistamiskäytännöissä tulee olemaan hidasta ja vähittäistä.

Esipuhe

Venäjä on säilyttänyt asemansa Suomen tärkeimpänä kauppakumppanina huolimatta vuonna 2008 maailmantalouteen levinneen kriisin aiheuttamasta notkahduksesta Suomen Venäjän-viennissä. Kaupan lisäksi Venäjä, etenkin Pietari, on pysynyt kiinnostavana investointikohteena suomalaisyrityksille, jotka ovat jatkaneet laajentumistaan Venäjälle kriisistä huolimatta. Etenkin palvelusektorilla nähdään olevan vielä paljon käyttämättömiä mahdollisuuksia. Venäjän liiketoimintapotentiaalin hyödyntämistä jarruttaa kuitenkin edelleen suomalaisyrityksille haastava toimintaympäristö, jossa on edelleen nähtävissä siirtymätalouden ja jopa Neuvostoliiton aikaisia piirteitä. Monet Suomen toiminnoissa hyväksi havaitut käytännöt vaativat sopeuttamista toimiakseen Venäjällä. Tämä on nähtävissä erityisesti palvelusektorilla, joka alkoi kehittyä vasta Neuvostoliiton hajottua. Liike-elämän palveluita on Venäjällä ja erityisesti Pietarissa enenevässä määrin tarjolla, mutta palvelutoimintojen ja prosessien ulkoistamisen käytännöt ovat vielä kehitysasteella.

Tämän raportin tarkoituksena on antaa kuva Pietarin ulkoistamismarkkinoista suomalaisten liike-elämän palveluiden ostajien ja myyjien näkökulmasta. Raportti perustuu Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskuksessa (CEMAT) kevään ja kesän 2009 aikana toteutettuun tutkimukseen, jossa haastateltiin Pietarissa toimivia suomalaisyrityksiä, joihin kuului sekä ostopalveluiden käyttäjiä että liike-elämän palveluiden myyjiä.

CEMAT on Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun erillisyksikkö, joka keskittyy suomalaisyritysten toimintoja nopeasti kehittyvillä markkina-alueilla tukevaan tutkimus-, opetus- ja koulutustoimintaan. Käsillä olevan raportin lisäksi kyseisen tutkimushankkeen tuloksena syntyi katsaus Venäjän palvelusektorin kehitykseen, joka on saatavilla CEMATin Internet-sivuilta www.hse.fi/ceamat/publications. Lisätietoa Venäjän talouden ja liiketoimintaympäristön kehityksestä puolestaan antaa Internet-sivustolla www.hse.fi/talousnakymat puolivuositain julkaistava Venäjän Talousnäköymät -katsaus.

Käsillä olevan julkaisun valmistumiseen osallistuivat useat henkilöt. Projektitutkijat Petri Järvi Kuona ja Aleksander Panfilo vastasivat yrityshaastatteluiden toteutuksesta, haastatteluaineiston analysoinnista ja raportoinnista. Työtä ohjasi tutkimuspäällikkö Päivi Karhunen. Kiitämme tutkimukseen osallistuneita yrityksiä arvokkaista suomalaisyritysten ulkoistamista Pietarissa koskevista näkemyksistä valottaneista tiedoista sekä Niilo Helanderin Säätiötä tutkimuksen rahoittamisesta.

Helsingissä 20.8.2010

Prof. Riitta Kosonen, johtaja, CEMAT

Sisällysluettelo

TIIVISTELMÄ.....	I
ESIPUHE	III
TAULUKOT:.....	IV
1 JOHDANTO.....	1
1.1 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET.....	2
1.2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	3
1.3 TUTKIMUKSEN AINEISTO, TOTEUTUS JA MENETELMÄT.....	5
1.4 PALVELUIDEN ULKOISTAMINEN TUTKIMUSKOhteena	6
1.5 Aiempi tutkimus palveluiden ulkoistamisesta Venäjällä.....	9
2 PIETARIN MARKKINAPOTENTIALI SUOMALAISILLE PALVELUNTARJOAJILLE ..11	
2.1 PALVELUNTARJOAJIEN MOTIIVIT PIETARIIN ETABLOITUMISELLE.....	11
2.2 PALVELUNTARJOAJIEN NÄKEMYKSIÄ PALVELUNTARJONNAN JA ULKOISTAMISEN KEHITYKSESTÄ ..14	
2.3 PALVELUNTARJOAJIEN NÄKEMYKSIÄ KILPAILUTILANTEESTA PIETARISSA	17
2.4 PALVELUNTARJOAJIEN HENKILÖSTÖÖN LIITTYVÄT HAASTEET	22
2.5 INSTITUTIONAALISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN VAIKUTUS PALVELUNTARJOAJIEN TOIMINTAAN	24
2.6 PALVELUNTARJOAJIEN NÄKEMYKSIÄ PIETARIN ULKOISTAMISMARKKINOIDEN TULEVAISUUDESTA 28	
2.7 YHTEENVETO.....	30
3 SUOMALAISYRITYSTEN PALVELUIDEN ULKOISTAMINEN PIETARISSA.....35	
3.1 SUOMALAISYRITYSTEN ULKOISTAMISSTRATEGIAT JA -KÄYTÄNNÖT PIETARISSA	35
3.1.1 Yleisimmän ulkoistettavat palvelut	38
3.2 ULKOISTAMISPÄÄTÖSTEN TEKEMINEN PIETARIN TOIMINNOISSA	41
3.3 PALVELUNTARJOAJIEN VALINTAKRITEERIT	44
3.4 INSTITUTIONAALISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN VAIKUTUS ULKOISTAMISEEN	46
3.4.1 Virallisten instituutioiden vaikutukset	46
3.4.2 Epävirallisten instituutioiden vaikutukset.....	51
3.5 MERKITTÄVIMMÄT EROT KANSAINVÄLISTEN JA VENÄLÄISTEN PALVELUNTARJOAJIEN VÄLILLÄ SUOMALAISYRITYSTEN SILMIN	56
3.6 YRITYSTEN NÄKEMYKSET ULKOISTAMISEN TULEVAISUUDESTA PIETARISSA JA VENÄJÄLLÄ.....	59
3.7 YHTEENVETO.....	61
4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	66
LÄHDELUETTELO.....	73

Kuvio:

Kuvio 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	4
--	---

Taulukot:

Taulukko 1: Suomalaisten palveluntarjoajien avaintekijät Pietarissa.....	31
Taulukko 2: Suomalaisyritysten ulkoistamiskäytännöt Pietarin toiminnoissa	39
Taulukko 3: Ulkoistamispäätösten ja -käytäntöjen avaintekijät Pietarin toiminnoissa	62
Taulukko 4: Palveluiden ostajien ja palveluntarjoajien näkemykset palveluiden markkinoista Pietarissa	66
Taulukko 5: Palveluiden ostajien ja palveluntarjoajien näkemykset instituutioiden vaikutuksesta ulkoistamiseen Pietarissa	69
Taulukko 6: Näkemykset ulkoistamisen tulevaisuudesta	72

1 Johdanto

Matkalla suunnitelmataloudesta kohti markkinataloutta on Venäjällä jouduttu luopumaan monista neuvostoajoilta periytyneistä liiketoimintakäytännöistä ja -menetelmistä ja vastaavasti monia uusia on otettu käyttöön. Ulkoistaminen on hyvä esimerkki länsimaissa yleisistä liiketoimintakäytännöistä, joita alettiin soveltaa Venäjällä markkinatalousuudistusten myötä. Vaikka ulkoistamisesta on tullut trendikäs sana Venäjällä viimeisten vuosien aikana, näkyy Neuvostoliiton perintö palvelumarkkinoilla vielä selvästi ja liike-elämän palveluiden ja ulkoistamisen kehitys ja merkitys ovat Venäjällä vielä lapsenkengissä. Yleisen talouskehityksen kannalta ulkoistamiskäytäntöjen yleistyminen ja kehittyminen on Venäjälle kuitenkin tärkeää, sillä sen kautta liiketoiminnan yleistä tuottavuutta voidaan parantaa ja pääomia vapautuu uusiin investointeihin. Ulkoistaminen lisää myös yritysten joustavuutta nopeasti vaihtuvassa liiketoimintaympäristössä, jossa pitkälle ulottuvien liiketoimintasuunnitelmien tekeminen on vaikeaa.

Länsimaissa monet yritykset ovat jo pitkään keskittyneet rajoitettuun määrään ydintoimintojaan ja ulkoistaneet niitä tukevat toiminnot ja palvelut ulkopuolisille asiantuntijoille. Kehittymättömillä palvelumarkkinoilla, kuten Venäjällä, toimittaessa länsimaiset yritykset kohtaavat kuitenkin uudenlaisia haasteita liittyen ulkoistamiseen. Markkinoille ei välttämättä ole vielä syntynyt tarvittavia ja halutunlaisia palveluita esimerkiksi kysynnän puutteen vuoksi, tai jos palveluita on saatavilla, niiden hinnat saattavat olla yritysten kannalta kohtuuttomia. Venäläisyhtiöiden haluttomuus käyttää ostopalveluita taas toisaalta rajoittaa palveluiden myymistä. Huolimatta lukuisista haasteista, on ulkoistamisen potentiaali kuitenkin valtava Venäjällä. Teollisuudessa on vähitellen opittu ulkoistamaan tuotantotoimintoja alihankkijoille, ja ulkoistamisen kulttuurin yleistymisen myötä ollaan pikku hiljaa siirtymässä myös palveluiden ulkoistamiseen.

Ulkoistamisen potentiaali on merkittävin Venäjän talouden keskuksissa Moskovassa ja Pietarissa. Pietarin talous on kasvanut viime vuosina nopeammin kuin Venäjän talous keskimäärin. Kasvun taustalla on ollut etenkin palvelusektorin teollisuutta nopeampi kasvu, minkä seurauksena palvelusektorin osuus alueellisesta bruttokansantuotteesta (BKT) on noussut. Kasvussa ovat olleet myös erilaiset liike-elämän palvelut, joiden kysyntää ovat omalta osaltaan vauhdittaneet Pietariin suuntautuneet ulkomaiset investoinnit. Suomalaisinvestoijat ovat vetäneet Pietarin markkinoille vanavedessään monia suomalaisia palveluntarjoajia, kuten tili- ja mainostoimistoja, IT-taloja ja catering-yrityksiä. Monessa tapauksessa Suomen toiminnoissa solmittu asiakassuhde on laajennettu koskemaan myös Venäjän toimintoja. Nousevana trendinä on, että saatuaan jalansijan markkinoilla suomalaisen asiakkaansa imussa kyseiset palveluyritykset laajentavat myöhemmin asiakaspohjaansa käsittämään muita ulkomaisia ja enenevässä määrin myös venäläisiä yrityksiä.

Pietarin palvelusektorin ja ulkoistamismarkkinoiden kasvupotentiaalista huolimatta suomalaisten palveluyritysten etabloitumista Venäjälle ja yritysten näkemyksiä palveluiden ulkoistamisesta Pietarissa on tutkittu suhteellisen vähän. Tämä tutkimus pyrkii paikkaamaan tätä aukkoa tarkastelemalla suomalaisyritysten harjoittamaa palveluiden ulkoistamista ja myymistä Venäjällä, erityisesti Pietarissa.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, mitkä ovat yritysten harjoittaman palveluiden ulkoistamisen potentiaali ja haasteet Pietarissa sekä palveluiden ostajien että palveluntarjoajien näkökulmasta. Päätavoite jakautui kahteen osakysymykseen:

- Miten Pietarissa toimivat suomalaiset liike-elämän palveluiden tarjoajat näkevät ulkoistamisen ja Pietarin markkinapotentiaalin?

- Miten Pietarissa toimivat suomalaisyritykset näkevät omien toimintojensa ulkoistamisen palveluyrityksille?

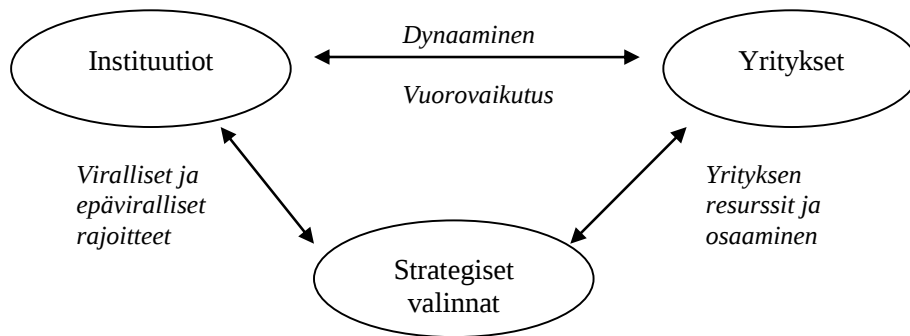
Vastaamalla näihin kysymyksiin voidaan sekä kuvata ulkoistamisen nykytilannetta Pietarissa että analysoida sen kehitystä osana Venäjän talouden siirtymää sosialismista markkinatalouteen. Analyysissä yhdistyvät sekä virallinen institutionaalinen muutos (markkinatalouden infrastruktuurin vakiintuminen) että epäviralliset käytännöt (yritysten tavat toimia oloissa, joissa viralliset instituutiot ovat kehitysvaiheessa).

Tutkimustuloksia voivat Suomessa hyödyntää sekä Pietarin markkinoilla jo toimivat ja sinne suuntaavat suomalaiset palveluyritykset että ne Pietariin suuntautuneet yritykset, jotka joutuvat toiminnassaan ottamaan kantaa ulkoistamispäätöksiin. Samaten tutkimus hyödyttää myös venäläisiä yrityksiä hahmottamaan ulkomaalaisten yritysten näkemyksiä palveluntarjonnasta ja ulkoistamisesta Pietarissa.

1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana on institutionaalinen näkemys yrityksen strategiaan, joka pohjautuu neoinstitutionaalisen kansantaloustieteen käsitteistöön. Näkökulma poikkeaa perinteisestä strategiatutkimuksesta siten, että se painottaa ympäristötekijöiden merkitystä yrityksen strategisessa päätöksenteossa. Kuvio 1 tiivistää tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat.

Kuvio 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys



Lähde: Soveltaen Peng 2000, 45.

Kuviossa esitetty teoreettinen viitekehys kuvaa yrityksen strategisten valintojen, tässä tapauksessa palveluiden ulkoistamispäätöksen ja institutionaalisen toimintaympäristön välistä vuorovaikutusta. Yrityksen päätös ulkoistaa toimintojaan ulkopuolisille palveluntarjoajille nähdään strategisena valintana, joka riippuu sekä yrityksen sisäisistä tekijöistä (resurssit ja osaaminen) että toimintaympäristön institutionaalisista rajoitteista. Institutionaalisten rajoitteiden käsitteen pohjana on taloushistorioitsija Douglass Northin (1990) näkemys instituutioista. Northin mukaan instituutiot tarjoavat talouden toimijoille, kuten yrityksille, pelisäännöt joiden mukaan toimia. Nämä pelisäännöt koostuvat sekä virallisista että epävirallisista rajoitteista. Viralliset rajoitteet koostuvat yritystoimintaa säätelevistä, usein julkisen sektorin, instituutioista kuten lainsäädäntö, verotus ja omistusoikeuksien määrittely. Nämä ovat luonteeltaan kirjallisia. Epäviralliset rajoitteet puolestaan käsittävät ne käytännöt, joita talouden toimijat, kuten julkisen sektorin virkamiehet ja yritykset, käyttävät toimiessaan virallisten rajoitteiden puitteissa. Näiden käytäntöjen pohjana ovat paikalliset normit ja kulttuuri, kuten esimerkiksi käsitykset oikeasta ja väärästä.

Virallisten ja epävirallisten instituutioiden suhde on Northin (1990) mukaan monisyinen. Epäviralliset instituutiot joko tukevat, täydentävät tai korvaavat virallisia instituutioita. Erityisesti siirtymätalouksissa, joissa viralliset instituutiot ovat heikkoja, epävirallisten instituutioiden rooli korostuu (Kosonen 2008). Virallisten ja epävirallisten instituutioiden muutosvauhti on myös erilainen. Kirjallisten luonteensa ansioista viralliset instituutiot

voidaan muuttaa ”yhdessä yössä”, toisin kuin epäviralliset instituutiot, joiden muutos on hidasta, koska ne ovat kehittyneet aiempien virallisten instituutioiden puitteissa. Tästä johtuen siirtymätalouksissa on nähtävissä ristiriita virallisten ja epävirallisten instituutioiden välillä: vaikka viralliset markkinatalouden instituutiot on otettu käyttöön, toimijat soveltavat edelleen sosialismin aikana kehittyneitä epävirallisia käytäntöjä ja yhdistävät niitä uusiin siirtymäkauden synnyttämiin tapoihin toimia (Karhunen ja Kosonen 2006).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten Pietarin institutionaalinen toimintaympäristö rajoitteineen vaikuttaa suomalaisyritysten päätöksiin ulkoistaa palvelutoimintojaan ja vastaavasti suomalaisten palveluyritysten palvelutarjontaan ja toimintatapoihin. Huomiota kiinnitetään myös siihen, miten ulkoistamista säätelevät viralliset ja epäviralliset instituutiot ovat muuttuneet siirtymäkauden edetessä.

1.3 Tutkimuksen aineisto, toteutus ja menetelmät

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, jonka empiirinen aineisto kerättiin seuraavasti:

- 1) Suomalaisen palveluyritysten näkemyksiä Pietarissa toimimisesta** selvitettiin haastattelemalla kahdeksaa Pietariin etabloitunutta palveluyritystä, jotka edustavat sekä perinteisiä palveluita (kuljetus- ja kiinteistönhuoltopalvelut), että osaamisintensiivisiä palveluita (IT-ala, talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut). Haastatteluiden tavoitteena oli kerätä analyttistä tietoa siitä, mitkä ovat suomalaisten liike-elämän palveluiden tarjoajien Pietarissa toimimisen haasteet, millaisena ne näkevät Pietarin markkinapotentiaalin ja miten tätä potentiaalia voitaisiin parhaiten hyödyntää.
- 2) Suomalaisen Pietarissa toimivien yritysten näkemyksiä omien toimintojensa ulkoistamisesta** selvitettiin haastattelemalla kahdeksaa Pietariin etabloitunutta

suomalaisyritystä eri toimialoilta. Haastatteluissa pureuduttiin syvemmin niihin haasteisiin, joita Pietarissa toimivat palveluyritysten potentiaaliset asiakasyritykset ovat kohdanneet suhteessa ulkoistamiseen. Tässä yhteydessä käsiteltiin muun muassa sitä, missä määrin Pietarin yksikön ”talon sisällä” suorittamat toiminnot mahdollisesti poikkeavat Suomen tilanteesta, millaisia ongelmia ulkoistamiseen liittyy ja miten yritykset ne ratkaisevat.

Haastattelut toteutettiin vuoden 2009 keväällä ja kesällä henkilökohtaisina teemahaastatteluina suomalaisyritysten toimipaikoissa Pietarissa ja Suomessa. Lähes kaikki haastatellut henkilöt olivat Suomen kansalaisia ja vastuussa yritysten Pietarin toiminnoista. Haastatteluiden kesto vaihteli puolesta tunnista noin puoleentoista tuntiin ja yhtä haastattelua lukuun ottamatta kaikki haastattelut nauhoitettiin. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin analysointia ja tekstiin tulevia lainauksia varten. Haastateltaville luvattiin tutkimusaineiston ehdoton luottamuksellisuus ja anonymiteetti.

1.4 Palveluiden ulkoistaminen tutkimuskohteena

Kirjallisuudesta löytyy ulkoistamiselle useita erilaisia määritelmiä. Yleisimmin ulkoistamisella tarkoitetaan aiemmin organisaation itsensä tuottamien palveluiden tai tavaroiden sopimukseen perustuvaa hankintaa organisaation ulkopuoliselta taholta. Usein kyseessä on vähemmän strategisten, yrityksen oman ydinsaamisalueen ulkopuolisten toimintojen ostaminen alihankintana yrityksen keskittyessä omaan ydinsaamiseen ja lisäarvoa tuottaviin toimintoihin. Nykyisin yritykset ulkoistavat kuitenkin yhä enemmän myös ns. kriittisiä ja monimutkaisia toimintojaan ulkoisille toimijoille.

Tavanomaisesta hankintatoimesta ulkoistamissopimukset eroavat usein siinä, että ulkoistamisessa palveluntarjoaja kytketään usein tiiviimmin osaksi ostajan toimintaprosesseja mm. antamalla tietoa ostajan toiminnasta ja menetelmistä. Palveluiden ulkoistamisessa asiakkaalla ja ulkopuolisella palveluntarjoajalla on sopimus, jonka

mukaisesti palveluntarjoaja sitoutuu ottamaan vastuun asiakkaan toimintojen suorittamisesta ja usein myös pitkäaikaisesta kehittämisestä (Kiiskinen, Linkoaho ja Santala 2002).

Yritys voi ulkoistaa vain jonkin tietyn osatoiminnon jostakin suuremmasta toiminnosta tai prosessista (*task outsourcing, out-tasking*), tai vastaavasti yritys voi ulkoistaa koko toiminnon tai prosessin täysimääräisenä (*full outsourcing*). Esimerkiksi henkilöstön rekrytoinnissa yritys voi halutessaan toteuttaa koko valintaprosessin itse, tai esimerkiksi haastatella vain ulkoisen rekrytointipalvelun etsimät potentiaaliset kandidaatit. Lisäksi yritys voi ottaa takaisin haltuunsa jonkin aiemmin yrityksen ulkopuolella toteutetun toiminnon tai prosessin erilaisten syiden johdosta (*insourcing*).

Tässä tutkimuksessa palveluiden ulkoistamista käsitellään laajasti, kattaen sekä perinteiset tuotantoa tukevat toiminnot kuten logistiikkapalvelut, yrityksen kiinteistöihin liittyvät fyysiset palvelut kuten vartiointi ja siivous että tietointensiiviset palvelut. Tietointensiivisiä liike-elämän palveluja ovat muun muassa lainopilliset ja tekniset palvelut sekä tietojenkäsittelyyn, talouteen ja henkilöstöön, mainontaan ja markkinointiin, konsultointiin, tutkimukseen ja kehittämiseen liittyvät palvelut.

Ulkoistamisen hyödyt ja haasteet

Yleisimmät ulkoistamisen syyt ja ulkoistamisella tavoitellut hyödyt ovat joko taloudellisia tai strategisia (ks. esim. Lau ja Zhang 2006). Taloudellisista syistä yleisimmät ovat mm. kannattavuuden, tehokkuuden ja suorituskyvyn parantaminen, kustannusten ja omaisuuteen sitoutuneen pääoman vähentäminen, lisäarvon tuottaminen sekä kassavirran tehostaminen. Joskus ulkoistamisella saatetaan myös yrittää hallita nopeaa kasvua tai vaihtuvaa kysyntää. Ulkoistamisen avulla yritys saattaa myös yrittää laajentaa toimintaansa tai pyrkiä saavuttamaan jo asetettuja kasvutavoitteita.

Strategisista syistä yleisimpiä ovat mahdollisuus keskittyä yrityksen ydintoimintoihin, kilpailukyvyyn tai -etujen hankkiminen tai parantaminen pääsemällä käsiksi palveluntarjoajan uusiin tuotteisiin, palveluihin tai teknologioihin. Ulkoistaminen mahdollistaa myös yrityksen resurssien tehokkaamman jakamisen sekä johdon osaamisen ja kontrollin parantamisen. Ulkoistamisen kautta yritys voi saada myös uusia taitoja ja ideoita, sekä parhaat mahdolliset prosessit, systeemit ja kapasiteetit käyttöönsä. Luonnollisesti ulkoistamisen kautta saatetaan myös yrittää vähentää liiketoimintaan liittyviä riskejä, päästä eroon ns. ongelmatoiminnoista, lisätä joustavuutta ja reagoitakykyä sekä asiakastyytyväisyyttä, tai jopa kopioida alan parhaimpien yritysten käytäntöjä.

Ulkoistamiseen liittyy luonnollisesti myös monia haasteita ja riskejä. Kirjallisuudessa yleisimmin mainittuja ovat esimerkiksi kontrollin, ydinosaamisen, kriittisen tiedon tai osaamisen menettäminen ja vaikeudet saada niitä takaisin – vaikutusvallan siirtyminen palveluntarjoajalle. Usein ulkoistamissopimuksiin liittyy myös ns. piilotettuja kustannuksia ja osapuolten ristiriitaisia intressejä. Toisinaan myös yrityksen joustavuus voi kärsiä ja se voi menettää markkinaosuuksia tai jopa vieraannuttaa asiakkaitaan. Myös palveluntarjoajan valintaprosessi ja palveluntarjoajan suoriutuminen voivat muodostua haasteiksi. Palveluntarjoaja ei välttämättä päästä asiakasta käsiksi myöskään viimeisiin ja parhaimpiin teknologioihinsa. Luonnollisesti ulkoistamissopimuksiin liittyy myös turvallisuuteen ja lainsäädäntöön liittyviä ongelmia. Haasteita aiheuttavat esimerkiksi heikosti laaditut sopimukset sekä väärin määritellyt vastuut. Pahimmassa tapauksessa yritys voi ulkoistamalla luoda itselleen kilpailijan.

Monet ulkoistamiseen liittyvät haasteet ovat kuitenkin enemmän psykologisia kuin taloudellisia. Esimerkiksi jos palvelu on aikaisemmin tuotettu talon sisällä ja tavoitteena on ulkoistaa se palveluntarjoajalle, vaatii se täysin uudenlaista ajattelutapaa yrityksen johdolta. Uudet yhteistyökumppanit tuovat mukaan omat tapansa toimia, mikä vaikeuttaa ja monimutkaistaa esimerkiksi viestintää. Myös yrityksen oman henkilöstön työmoraaali saattaa ulkoistamisen johdosta heiketä. Uusien yhteistyökumppaneiden valvonta ja arviointi eivät myöskään ole yksinkertaisia tehtäviä.

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään myös sitä, missä määrin ulkoistamiseen johtavat syyt ja ulkoistamiseen liittyvät haasteet poikkeavat Venäjällä suhteessa aikaisemman ulkoistamiseen liittyvän tutkimuksen tuloksiin.

1.5 Aiempi tutkimus palveluiden ulkoistamisesta Venäjällä

Suurin osa aiemmasta tutkimuksesta liittyen palveluiden ulkoistamiseen kehittyvissä markkinatalouksissa lähestyy ulkoistamista siitä näkökulmasta, että yritys siirtää osan toiminnoistaan tai prosesseistaan ulkomaille halvemman kustannustason maihin (ns. *offshore outsourcing*) (ks. esim. Beverakis, Dick ja Cecek-Kecmanovic 2009; Mao, Lee ja Deng 2008; Gonzales, Gasco ja Llopis 2006; Chanda 2008). Vastaavasti vain harvat aikaisemmista tutkimuksista tarkastelevat ulkoistamista kehittyvillä markkinoilla siellä jo operoivien yritysten näkökulmasta – mitkä tekijät ajavat ja ohjaavat sekä estävät yritysten ulkoistamiskäytäntöjä vielä kehittymättömässä liiketoimintaympäristössä. Yritysten ulkoistamiskäytäntöjä kehittyvissä talouksissa on aiemmin tutkittu Kiinan osalta (Lau ja Zhang, 2006; Tian, Lai ja Daniel 2008). Tämä tutkimus on nostanut esiin erityispiirteitä, joita epävakaa toimintaympäristössä toimiminen aiheuttaa yritysten ulkoistamiskäytäntöihin.

Venäjän sisäisiä palveluiden ulkoistamismarkkinoita on tutkittu toistaiseksi hyvin vähän. Smith, Vozikis ja Varaksina (2006) vertailivat henkilöstöpalveluihin liittyviä ulkoistamiskäytäntöjä yhdysvaltalaisen ja venäläisten yritysten kesken. Heidän kyselytutkimukseensa osallistuneista venäläisyrityksistä noin 60 % oli ulkoistanut vähintään yhden henkilöstöpalvelutoiminnon ja noin 80 % yrityksistä uskoi lisäävänsä ulkoistamista tulevaisuudessa. Suurin kimmoke ulkoistamiseen oli kustannussäästöjen hakeminen, mutta vain noin 40 % yrityksistä oli niitä saavuttanut. Pelko kontrollin menettämisestä ulkoistetun toiminnon osalta oli puolestaan selvästi yleisimmin mainittu este ulkoistamisen hyödyntämiseen (80 %:lle vastanneista suurin este). Smith ym. (2006)

viittasivat artikkelissaan myös PricewaterhouseCoopersin vuonna 2000 toteuttamaan selvitykseen, jonka mukaan noin 55 % Venäjällä toimineista yrityksistä ei ollut koskaan ulkoistanut toimintojaan yrityksen ulkopuolisille palveluntarjoajille Venäjän operaatioissaan. Akalitan (2009) tutkimuksen mukaan Venäjällä toimivien yritysten, niin kotimaisten kuin kansainvälistenkin, yleisimmin ulkoistama palvelu oli IT-palvelut, jonka oli ulkoistanut 25 % yrityksistä. Seuraavana tulivat turvapalvelut (21 %), kirjanpito, tilintarkastus ja lakipalvelut (17 %), sekä erilaiset henkilöstöpalvelut (15 %).

Oding (2005) puolestaan analysoi artikkelissaan Venäjän IT-ulkoistusmarkkinoita. Hänen mukaansa monet venäläisistä suuryrityksistä ovat ulkoistaneet toimintojaan itseään huomattavasti pienemmille palveluntarjoajille, ja vastaavasti pienet ja keskisuuret yritykset ostavat palveluita itseään suuremmilta yrityksiltä. Odingin mukaan ulkoistamisen kehitys Venäjällä on tulevaisuudessa hyvin riippuvaista venäläisten suuryritysten kysynnästä. Normaalien liiketoimintapalveluiden puute, tai niiden kehittymättömyys, sekä yritysten yleinen haluttomuus jakaa tietoa ulkopuolisille ovat Odingin mukaan toistaiseksi olleet merkittävimpiä syitä venäläisyritysten haluttomuuteen ulkoistaa toimintojaan. Sekä Oding (2005) että Smith ym. (2006) toteavat myös, että nykyisellään venäläisten suuryritysten kysyntä haukkaa valtaosan Venäjän ulkoistamismarkkinoiden kulutuksesta, kun taas pk-yritykset vasta opettelevat ulkoistamisen etuja ja haasteita.

Suomalaisyritysten ulkoistamiskokemuksia Venäjällä käsittelevä tutkimus rajoittuu pitkälti tuotanto- ja palvelutoimintojen alihankintaan Venäjältä Suomen toimintoihin (Karhunen ja Kosonen 2002; Ahola 2008; Kyrki 2008). Tämä tutkimus on nostanut esiin tekijöitä, kuten venäläisyritysten tottumattomuus sopimusperusteiseen toimintaan ja haasteet varmistaa venäläiseltä toimittajalta hankittavan tuotteen tai palvelun laatu, jotka ovat relevantteja myös palveluiden ulkoistamisen kohdalla.

2 Pietarin markkinapotentiaali suomalaisille palveluntarjoajille

Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkimuksen ensimmäistä tutkimuskysymystä; miten Pietarissa toimivat suomalaiset liike-elämän palveluiden tarjoajat näkevät Pietarin markkinapotentiaalin ja sen hyödyntämiseen liittyvät haasteet? Haastatellut palveluntarjoajat ja palveluyritykset edustavat sekä perinteisiä palvelusektoreita että osaamisintensiivisiä palveluita.

2.1 Palveluntarjoajien motiivit Pietariin etabloitumiselle

Pietarin markkinoille on etabloitunut useita suomalaisia liike-elämän palveluiden tarjoajia monilta eri toimialoilta. Syyt itään laajentumiselle ovat vaihdelleet, mutta lähes kaikkein tähän tutkimukseen haastateltujen suomalaisten palveluntarjoajien Pietariin etabloitumisen taustalta löytyi yksi yhteinen tekijä – markkinoilla jo toimivat suomalaisasiakkaat. Näiden avulla saadaan usein rakennettua se tarvittava pohja, jonka avulla voidaan lähteä kasvamaan ja hakemaan uusia asiakkaita, mikä ilmenee myös hyvin seuraavasta haastattelukommentista: *”Tämä kotimaisten asiakkaiden tarve, on varmasti ollut se, ja on tietynlainen perusta ja pohja sille bisnekselle, eli sieltä saa semmoisen tietynlaisen perusbisneksen, jolla voi lähteä liikkeelle. Se ei välttämättä kaikissa tapauksissa elätä, mutta tuo semmoisen tietynlaisen varmuuden sille, että tänne kannattaa tulla. Sitten jatkossa mennään eteenpäin ja kasvetaan ja laajennutaan, että siitä se lähtee.”* Monilla toimialoilla vähäinen suomalaisyritysten määrä ei välttämättä ole kuitenkaan luonut riittävää pohjaa Pietariin etabloitumiseen, mutta useiden muiden kansainvälisten yritysten läsnäolo on luonut markkinoista riittävän houkuttelevan.

Joidenkin palveluntarjoajien Pietariin etabloitumisen voidaan sanoa saaneen alkunsa suorastaan suomalaisasiakkaiden vaatimuksesta. Tämä juontuu taas Venäjän palvelusektorin kehittymättömyydestä ja siitä, ettei markkinoilla ole ollut vastaavaa

palvelua saatavilla kilpailukykyiseen hintaan, jos ollenkaan. ”Elikkä jos ajatellaan sitä aikajaksoa mikä me on täällä oltu, ja mistä se nyt on aina tietysti lähtenyt, niin sehän lähtee asiakkaan tarpeesta [...] Hyvin pitkälle meillä on vieläkin aika iso asiakaskunta Suomesta, eli suomalaisia asiakkaita. Ja minä luulen että aika moni muu suomalainen palveluyritys on tullut myöskin tänne suomalaisten teollisten asiakkaiden ja muitten asiakkaiden perässä. Elikkä asiakkaiden vaatimuksesta jos näin suoraan sanotaan.” Vaihteittain monilla palveluyrityksillä kuvaan astuvat myös paikalliset ja markkinoilla operoivat muut ulkomaiset yritykset: ”Eihän me palvelella pelkästään suomalaisia, että sitten kun tulee tänne paikanpäälle, niin siinä sitten löytyy myöskin muita asiakkaita tietysti matkan varrella[...]Ja meillähän on myöskin muita ulkomaalaisia kansainvälisiä asiakkaita ja sitten paikallisia venäläisiä asiakkaita siihen päälle.”

Pietarissa toimii myös joitakin suomalaisia palveluyrityksiä, joilla varsinaisia laajentumistavoitteita Venäjälle ei ole ollut, mutta suomalaisten asiakkaiden vaatimuksesta Pietariin on perustettu yhtiö, jonka kautta (Suomesta vietävien palveluiden ja tavaroiden) sopimukset ja laskutukset hoidetaan: ”Moni suomalainen, lähinnä meidän takia kun me ollaan sitä vaadittu, ovat perustaneet tänne yrityksen, joka saattaa toimia käytännössä esimerkiksi jonkun kirjanpitofirman puitteissa. Ne on Suomessa toimivia yrityksiä, mutta me tehdään niiden paikallisen yhtiön kanssa täällä sopimukset, jotta me voidaan maksaa kaikki laskut Venäjän sisällä ja ruplissa”

Kun monet palveluntarjoajista ovat päätyneet markkinoille suomalaisasiakkaiden perässä tai vaatimuksesta, ovat toiset taas lähteneet hakemaan kasvua idästä kotimarkkinoiden pienuuden ja kylläisyyden vuoksi: ”Suomessa alkaa ne rajat olla aika selvästi vastassa palvelualan yritykselle – minun ymmärryksen mukaan – kasvaminen on siellä sitä, että asiakkaita otetaan toisilta firmoilta. Eihän siellä mitään uusia juuri ole tai on tosi vähän. Ja sitten helpompihan se on kasvaa sitten tällaisilla uusilla markkinoilla, missä on niin kuin ihan oikeasti uusia asiakkaita.” Joukkoon mahtuu myös palveluntarjoajia, erityisesti IT-alalta, joita Venäjälle ovat houkutelleet alan nopea kehitys maassa sekä matalammat toimintakustannukset, erityisesti työvoimakustannukset. Näitä yrityksiä Pietarin paikalliset markkinat kiinnostavat ensisijaisesti vain ammattitaitoisen työvoiman

saatavuuden ja kustannustason kannalta, ei potentiaalisten asiakkaiden. Näiden yritysten liikevaihto tulee pääosin muilta markkinoilta, ja Pietarin toiminnoilla haetaan ensisijaisesti kustannussäästöjä (sekä teknistä osaamista), joilla tehostetaan yrityksen toimintoja.

Merkittäviä kimmokkeita suomalaisten palveluyritysten etabloitumiselle ovat luonnollisesti olleet myös Pietarin markkinoiden valtava koko, sen maantieteellinen läheisyys ja kehittymättömyys palvelusektorin, erityisesti ulkoistamisen osalta, joka luo suuria mahdollisuuksia ulkoistettavien palveluiden tarjoajille. Erään ICT-palveluja tarjoavan yrityksen kommentti markkinapotentiaalista yrityksen palveluille kiteyttää ajatuksen ja kuvaa markkinoiden kehittymättömyyttä myös muidenkin toimialojen osalta: *”Me nähdään että Venäjän markkina on niin iso, kun se palveluiden osuus on vielä suhteellisen pieni. Siellä halutaan edelleenkin omistaa ne lisenssit, edelleenkin omistaa se rauta ja hallinnoida sitä ympäristöä. Suomessa oltiin siinä samassa tilanteessa muutamia vuosia sitten ja tavallaan eurooppalainen markkina on vähän niin kuin toisessa vaiheessa ja kun se markkina nyt Venäjän päässä innostuu, niin me uskotaan, että siinä on potentiaalia ihan älyttömästi. Ja siinä mielessä ikään kuin sitten ollaan hyvissä ajoin liikenteessä[...]*Se kuka pääsee ensimmäisenä kiinni siihen isoon asiakaskantaan on tulevaisuudessa aika vahvoilla.”

Maantieteellisesti tarkasteltuna Pietari on toiminut Venäjälle etabloiduttaessa luontevana starttialueena monelle yritykselle sen läheisyyden, valtavien markkinoiden ja monessa suhteessa muihin Venäjän alueisiin verrattuna länsimaisemman liiketoimintaympäristön johdosta. Harvalla palveluntarjoajalla on kuitenkin tavoitteena jäädä operoimaan ainoastaan Pietarin alueella. Kun tarvittava pohja on rakennettu, voidaan laajentumista jatkaa myös muille alueille, erityisesti Moskovaan: *”Ja on ihan selvää, että Moskovan alue on niin kuin isoin ja merkittävin potentiaali yritysmassan kannalta, sinne varmasti ollaan menossa jonkin ajanjakson sisällä, mutta Pietari oli luonteva lähtökohta”*. Monilla tutkimukseen haastatelluilla palveluyrityksillä oli myös jo nykyisin toimintaa muilla Venäjän alueilla.

2.2 Palveluntarjoajien näkemyksiä palveluntarjonnan ja ulkoistamisen kehityksestä

Tutkimukseen haastatellut suomalaiset palveluntarjoajat näkevät Pietarin markkinapotentiaalin valtavana toimialasta riippumatta. Potentiaalin hyödyntämistä hidastavat kuitenkin merkittävästi liiketoimintakulttuurin hidas murros sekä kasvutalouksien toimintaympäristöille tyypilliset piirteet. Suurimpia hidasteita ulkoistamisen ja palveluntarjonnan kehitykselle Pietarissa ovat toistaiseksi olleet sekä kysynnän että tarjonnan puute. Perinteinen venäläinen liiketoimintakulttuuri, jossa tietoa ei haluta jakaa ulkopuolisille yrityksille, vähentää kysyntää ja kysynnän puuttuessa palveluntarjonta ei pääse kehittymään.

Palvelusektorin ja ulkoistamisen kehitys ovat Venäjällä vahvasti toisistaan riippuvaisia ja vaikuttavat molemmat toisen kasvuun ja kehittymiseen. Tästä riippuvuussuhteesta on syntynyt eräänlainen noidankehä, jossa piilee eräs molempien kasvua ja kehitystä Venäjällä hidastava haaste: Venäläisyrietykset ovat perinteisesti erilaisista syistä johtuen olleet haluttomia jakamaan tietoa itsestään ulkopuolisille (läpinäkymättömyys), mikä on vähentänyt ulkoistamisen kysyntää. Tämä puolestaan on vaikuttanut uusien palveluntarjoajien syntymiseen – ilman kysyntää ei synny myöskään tarjontaa, joka edesauttaa palvelusektorin kehittymistä ja sitä kautta yritysten myönteisempää suhtautumista ulkoistamiseen. Ongelmana on erityisesti yritysten läpinäkymättömyys, joka luonnollisesti vähentää yritysten kiinnostusta ulkoistamiseen: ”*On se ongelma, koska asiakkaat eivät halua silloin ulkoistaa, koska koko tämä p...a, anteeksi, käy ilmi silloin. Kun kaikki on pimeässä, voit tehdä kaikenlaista.*”

Liiketoimintakäytäntöjen ja -kulttuurin länsimaalaistuminen ovat kuitenkin olleet hyvin selvästi nähtävissä Venäjällä, ja tämä muutos tulee varmasti kiihdyttämään ulkoistettavien palveluiden kysyntää ja tarjontaa: ”*Tässä meidän alalla se markkina varmasti kasvaa, eli jos ajatellaan lähtökohtaisesti niin palvelun ostajat tulee entistä*

tietoisemmaksi siitä, että niin kuin mitä ulkoistaminen ensinnäkin tarkoittaa. Ja se, että joitakin palveluita voi ja kannattaa ostaa joiltakin firmoilta. Että ei tarvitse itse tehdä kaikkea. Tämä ajattelutapa mielestäni lisääntyy. Sitä myötähän markkinoita aukeaa ja on auennut koko ajan.”

Erilaisten liike-elämän palveluiden tarjonta on toistaiseksi ollut myös huomattavasti kehittyneempää maan suurissa kaupungeissa – Moskovassa ja Pietarissa, verrattuna etäisempiin alueisiin: *”Pietari on kehittynyt itse asiassa hyvinkin voimakkaasti niin kuin ei pelkästään taloudellisesti ja joka on taas sitten tuonut sitä, että kun raha liikkuu enemmän niin on myös enemmän palveluntarjoajia, mutta myöskin niin kuin toimintatavat ovat länsimaalaistuneet ja Pietarihan on nyt aina ollut niin kuin Venäjän kaupungeista se eurooppalainen kaupunki.”* Moskovassa palvelusektorin tarjonta on haastatteluiden perusteella vielä selvästi kehittyneempää kuin Pietarissa: *”Moskova on edelläkävijä. Moskovassa on enemmän kysyntää ja tarjontaa – kilpailu on kovempaa.”*

Ulkoistamisen kehityksen hitaus Venäjällä on haastateltujen mukaan liittynyt vahvasti myös kommunismin ajoilta perittyyn liiketoimintakulttuuriin ja sen verkkaiseen muutokseen: *”Niin ja ehkä se on vielä tällainen kulttuurikysymys. Sanotaan että, siis onhan tämä liisuus ja vuokraaminen ja ulkoistaminen niin se on koko ajan täällä Venäjällä lisääntynyt. Jos mä otan mun 15 v historian täältä, niin se on tullut vasta niin kuin viimeisen kymmenen vuoden aikana entistä enemmän niin kuin kaikkea ei tarvitse ostaa, kaikkea ei tarvitse tehdä itse, vaan niitä yrityksiä on ruvennut syntymään tänne. Se on niin kuin semmoinen aika tuore kulttuurin muutos tapahtunut.”* Neuvostoliiton perintö näkyy myös palveluiden tuotantoprosesseissa: joillakin palvelutoimialoilla venäläisyritysten toiminta perustuu hyvin pitkälti henkilötyöhön, kun taas kansainvälisillä kilpailijoilla samat tai vastaavat tehtävät ja toiminnot on automatisoitu. Suuria kustannus- tai hintaeroja ei näiden palveluiden tuottamisessa ja myynnissä välttämättä ole, sillä alhaisemmat työvoimakustannukset kompensoivat vastaavasti kalliiden teknologiainvestointien hankintahintoja.

Vaikka palveluntarjonta on yleisesti ottaen kehittynyt merkittävästi viimeisten vuosien aikana Pietarissa ja Venäjällä, ja tulevaisuudellekin kehitystä odotetaan, nähdään neuvostoajoilta peritty liiketoimintakulttuuri kuitenkin selvänä uhkana ja hidasteena tälle kehitykselle: *”Vaikka meidän palvelut ovat kustannussäästöjä lisääviä, niin kuitenkin se ostaminen näinä aikoina on asiakkaalle aika vaikeata, jolloin sitten tavallaan sen viestin läpivieminen, että näillä palveluilla pystyy tekemään kustannussäästöä, niin se on niin kuin myös yks tekijä mikä niin kuin etenkin Venäjällä on hankalaa, koska sitten siellä on myös noi perinteiset toimintamallit niin voimakkaasti iskostuneet.”*

Ulkoistamisen ja palvelusektorin kehittymistä hidastavana tekijänä nähdään luonnollisesti myös Venäjän yleisesti epäsuotuisa liiketoimintailmapiiri: *”Kaikki toivovat, että investointi-ilmapiiri muuttuu sellaiseksi, että esimerkiksi valmistava teollisuus lähtee kasvamaan ja silloinhan tulee hirvittävät mahdollisuudet. Hirveät mahdollisuudet. Silloin voimme arvioida, että sen seurauksena tulee koko infran kunnostaminen ja niin poispäin. Että silloin markkinat kyllä kasvavat kymmenkertaisiksi.”*

Vuonna 2008 puhjennut kansainvälisen talouskriisin on myös nähty ja koettu vaikuttaneen ulkoistamisen kehitykseen Venäjällä sekä positiivisesti että negatiivisesti, kun yritykset ovat joutuneet puntaroimaan kustannuksiaan ja ydintoimintojaan entistä tarkemmin. Positiivisena seikkana nähtiin erityisesti ulkoistamisella usein saatavat kustannusedut, joiden uskottiin kiihdyttävän kysyntää monilla aloilla. Toisaalta kriisin voimakkuus on leikannut yritysten kehitystoimenpiteitä, joissa ulkoistaminen näyttelee usein suurta osaa: *”Varmaan se lisää ulkoistamisen kynnystä. Sitä yritetään sinnitellä niiden omien resurssien kautta eteenpäin ja voi olla myöskin, että sellaiset kehitysajatukset mitä on ajateltu, niin niihin tulee aikaviivettä, kun on taloudellinen kriisitilanne.” [...]”Kriisiolosuhteissa ongelmana on se, että asiakkailla on nyt paljon muuta mietittävää. Tällaiset palvelut ovat ehkä se, mitä ne miettivät viimeisenä. Eli näissä tilanteissa ainut mahdollisuus, millä sä myyt tällaisia palveluja on, että sä niin kuin tuot sille asiakkaalle jotakin säästöä. Konkreettista.”*

Huolimatta lukuisista kehitystä hidastavista ja rajoittavista tekijöistä, on palvelusektorin ja ulkoistamisen kehitys Pietarissa haastateltujen mukaan ollut kuitenkin tasaisessa kasvussa: *”Jos otetaan tällaiset taantumet tai taloudelliset piikit Venäjältä pois, tasaisesti se on muuttunut ja kehittynyt, eli ulkoistetaan enemmän ja ymmärretään se, että kyllä se joka tekee sitä leipätyökseen, pystyy yleensä sen tehokkaammin ja paremmin myös hoitamaan.”*

2.3 Palveluntarjoajien näkemyksiä kilpailutilanteesta Pietarissa

Pietarissa toimii useita suomalaisia palveluntarjoajia, joiden asiakaskunta markkinoilla koostuu lähes ainoastaan Venäjällä toimivista muista suomalaisyrityksistä. Niiden rinnalle on tullut kuitenkin jo joitakin suomalaisia palveluntarjoajia, joiden asiakaskunta markkinoilla koostuu suurelta osin paikallisista venäläisistä yrityksistä. Tyypillistä näille yrityksille on niiden varhainen etabloituminen markkinoille sekä palveluiden suhteellinen yksinkertaisuus ja vähäinen arvo ostavan yrityksen kannalta. Kyseessä ovat palvelut, joita ostaessaan paikallisen venäläisen yrityksen ei tarvitse jakaa itsestään *”kriittistä”* tietoa ulkoiselle palveluyritykselle.

Vain harva Pietarissa toimivista suomalaisista palveluntarjoajista on saanut asiakkaikseen julkisen sektorin toimijoita – tutkimukseen haastatelluista yrityksistä ei yksikään. Toisaalta harva yritys on myöskään yrittänyt aktiivisesti yrittänyt myydä palveluitaan julkiselle sektorille. Merkittävimmät syyt julkisen sektorin houkuttelemattomuuteen potentiaalisena asiakkaana liittyvät monen yrityksen osalta virkamieskunnassa rehottavaan korruptioon sekä päätöksenteon ja byrokratian monimutkaisuuteen ja hitauteen, kuten eräs haastateltavista totesi: *”Julkisen sektorin palveluita ei tarjota syystä, että se on vaikeata. Siihen menee hirveästi energiaa ja loppuen lopuksi ei välttämättä ole selvyyttä mikä on lopputulos, se on hyvin korruptoitu. Se on raaka peli siellä.”*

Tarkasteltaessa suurimpia palvelun ostamiseen liittyviä eroja suomalaisten ja muiden ulkomaisten sekä venäläisten asiakkaiden välillä nousi haastatteluissa esille muutamia tekijöitä. Henkilökohtaisten suhteiden suurempi merkitys venäläisten asiakkaiden kanssa toimittaessa oli eräs näistä. Toinen tekijä liittyi varsinkin pienemmissä venäläisissä asiakasyrityksissä usein ilmenevään lyhytjänteisyyteen ja -näköisyyteen: *”Kansainväliset tekee pitkäjänteistä liiketoimintaa ja pitkäjänteisiä sopimuksia. Sitten taas nämä paikalliset, ne on aika temperamenttisia ne päätökset. Tänään ne päättävät, että joo tosi hyvä, mä otan, huomenna ne huomaavat, hitsi eihän mulla ole rahaa maksaa sitä. Että ne on vähän semmoisia, että sitten siellä vedetään niin kuin ekstriimistä toiseen.”* Toisaalta henkilökohtaisten suhteiden tärkeyden vuoksi yhteistyö joidenkin venäläisten asiakkaiden kanssa voi olla jopa tiiviimpää ja pitkäjänteisempää, kuin suomalaisten tai kansainvälisten yritysten kanssa toimittaessa: *”Se henkilökohtainen suhde tuo mukanaan myöskin sen ikään kuin astetta läheisemmän yhteyden asiakkaan ja myyjän välillä ja se oikeastaan on vähän niin kuin vaatimuksenakin, että se on vähän sama asia kun sä kaverille myyt jotain, niin sun pitää kaverista pitää myöskin huolta, että se on tyytyväinen siihen mitä se on ostanut. Että mä luulen, että se lähtökohtaisesti on intiimimpää ja läheisempää se suhde myöskin sen palvelun käyttöönoton jäljiltä.”*

Monet haastatelluista palvelunyrityksistä kokivat hyötывänsä suomalaisuudesta ja suomalaisten tuotteiden ja palveluiden nauttimasta arvostuksesta venäläisten keskuudessa. Varsinaisena kilpailuetuna sitä ei kuitenkaan nähdä tai koeta: *”Ei se ainakaan ole negatiivinen asia. Se, että vaikuttaako se edistävästi, ehkä vähän. Mutta ei se nyt mikään semmoinen imuri ole sitten. Enempi neutraali ja hiukan positiivinen, kuin sitten edistäisi.”* Venäläisyriityksillä on kuitenkin kilpailuetunaan suomalaiskilpailijoihin nähden parempi paikallistuntemus: *”Joskus se vaikuttaa positiivisesti (suomalaisuus), koska tuntuu siltä, että me olemme luotettavampia. Mutta toisaalta sitten, ne myöskin epäilee, että onko meillä paikallista tuntemusta ja osaamme me kaikki juuri ne jutut mistä te kysytte, että pystymmekö me oikeasti palvelemaan paikallisissa olosuhteissa. Tiedetään, että toki Suomessa me ollaan hyviä ja niin poispäin, mutta siellä on eri ympäristö.”* Eräs haastateltavista nosti esille suomalaisten rehellisyyden ja lupauten pitämisen, johon positiivinen maine osittain perustuu: *”Etenkin amerikkalaisilla on usein*

tapana myydä kaikkea, siis sanoa kaikkeen että onnistuu ja sitten taas suomalaiset ei kuitenkaan lupaa liikoja[...]vaikka tehdään asiat hyvin ja edistyksellisesti, niin siinä ei ole sitä niin kuin semmoista hypetystä, että myytäisiin tai annettaisiin kuvaa, että se on jotain muuta kun se on, jolloin sitten tavallaan siinä syntyy nimenomaan pohja sille rehtydelle siinä kaupassa.”

Haastatellut yritykset nostivat esiin hyvin samankaltaisia vahvuuksia ja kilpailutekijöitä, joilla suomalaiset palveluntarjoajat kokevat erottuvansa paikallisista ja osittain myös kansainvälisistä kilpailijoista. Korkea laatu, luotettavuus, hyvä imago ja maine, osaaminen ja ammattitaito, asiakassuhteisiin panostaminen sekä monipuolisimmat ja kokonaisvaltaisimmat palvelupaketit olivat niitä tekijöitä, jotka koettiin suurimmiksi vahvuuksiksi suhteissa kilpailijoihin. Merkittävimmät heikkoudet liittyivät luonnollisesti venäläiskilpailijoita huonompaan paikallistuntemukseen, suhdeverkostojen puutteeseen sekä korkeaan kustannustasoon, joka heijastuu taas hintoihin – suomalaisten palveluntarjoajien on lähes mahdotonta kilpailla hinnalla paikallisia kilpailijoita vastaan Pietarissa tai ylipäättään Venäjällä. Epärehellistä kilpailua eivät suomalaiset palveluntarjoajat haastatteluiden perusteella sen sijaan ole merkittävästi Pietarissa kohdanneet, lukuun ottamatta monien paikallisten kilpailijoiden hintatasoja, joita täysin laillisella liiketoiminnalla voi olla hankala saavuttaa. Paikalliset kilpailijat saattavat myös yrittää (epätoivoisesti) kopioida länsimaisten palveluyritysten liiketoimintakonsepteja, kuten eräälle tutkimukseen haastatellulle palveluyritykselle oli käynyt: *”Siellä yksikin firma, se ei ole enää olemassa, kun ne aloittivat, siellä oli meidän sopimus pohjat ja kaikki oli kopioitu. Siellä oli ihan sellainen copy paste ja sitten 20 % halvemmat hinnat. Ihmettelen vaan, missä ne ovat niin paljon parempia kuin me.”*

Tarkasteltaessa palveluntarjoajien käyttämiä markkinointimenetelmiä ja niistä kokemusten perusteella saavutettuja hyötyjä Pietarin markkinoilla, nousi tutkimuksessa selvästi esille henkilökohtaisten suhteiden ja henkilökohtaisen myyntityön merkitys. Henkilösuhteiden merkitys korostuu varsinkin toiminnan käynnistämisen alkuvaiheessa, kun yrityksen tunnettuus on hyvin rajallinen: *”Venäjän lokaalissa markkinassa oleva harjoitusaika on ollut kuitenkin suhteellisen pieni, mutta se miten tällä kokemuksella me*

olla nähty niin se niin kuin edelleen se kulminoituu hyvin paljon henkilöihin, että tavallaan niin kuin jopa enemmän tavallaan kuin hinta tai itse palvelu". Toisaalta henkilökohtaisten suhteiden merkitys tuntuu vähenevän sitä mukaa kuin yritys lisää tunnettavuuttaan markkinoilla, kuten erään suhteellisen kauan jo markkinoilla toimineen palveluntarjoajan kommentista voi päätellä: "Jonkun verran on merkitystä sillä, että on tietynlaisia suhteita, mutta täällä Pietarissa viimeisinä vuosina, niin mennään kyllä hyvin ennakkoluulottomasti siinä suhteessa, että niillä suhteillakaan ei ole merkitystä, että alkaa sitten se varsinainen bisnes merkitä, eli se palvelu ja laatu ja hinnat".

Henkilökohtainen myyntityö eri muodoissaan oli tutkimukseen haastatelluilla suomalaisilla palveluntarjoajilla selvästi käytetyin ja hyödyllisimmäksi koetuin markkinointimenetelmä Pietarin markkinoilla. Myös erilaiset tapahtumat, messut ja seminaarit nähtiin tärkeinä. Erilaisia mediamainonnan keinoja eivät haastattelut yritykset sen sijaan juurikaan käyttäneet, ja ne nähtiin tehottomana, kuten seuraavasta kommentista hyvin ilmenee: *"Me ollaan yritetty kaiken maailman suoramarkkinointia ja lehtimainontaa tai kaikkea muuta mediamainontaa, mutta sanotaan, että meidän tyyppisessä bisneksessä se on hukkaan heitettyä rahaa. Se on parempi sitten vaikka palkata viisi myyntiedustajaa laukkaamaan tuonne kadulle, kuin laittaa se raha johonkin muuhun mediaan. Sitä kautta me myös tullaan tunnetuksi."* Toki joillakin toimialoilla yritykset mainostavat myös alan ammattijulkaisuissa. Kuitenkin pääsääntöisesti markkinointi kohdennetaan hyvin rajatuille kohderyhmille: *"Varsin kohdennetusti ja suoraan niihin asiakkaisiin joihin halutaan mennä, niin sellaisilla markkinointitoimenpiteillä ollaan operoitu Venäjällä ennemminkin kuin sillä, että me ammutaan isolla tykillä mahdollisimman laajasti. Koska sitten taas se organisaation kyky sulattaa niitä liidejä, mitä syntyy, on kuitenkin suhteellisen rajallinen ja sen takia halutaan, että niissä kanavissa missä näytään niin hoidetaan myöskin ne liidit sitten mahdollisimman hyvin kotiin."*

Toinen merkittävä tekijä asiakashankinnassa, joka nousi selvästi esille, oli referenssien merkitys: *"Sanotaan, että Venäjällä ne referenssit on aika merkittäviä. Se, että jos sulla on referenssi jonkun asiakkaan samalta toimialalta oleva toimija, tai sitten joku firma*

joka jo käyttää ja on jo jotain suhteita tai siteitä. Niin silloin tällaisilla suhdeverkoilla, niitä kun osaa hyödyntää, niin siitä on selkeästi hyötyä. Ja saa ovia auki, ei välttämättä tarkoita sitä, että me tehdään sopimusta, mutta se, että ainakin saadaan ovia auki ja päästään oikeiden henkilöiden kanssa juttelemaan.”

Kysyttäessä haastatelluilta palveluntarjoajilta, kuinka hyvin he uskoivat potentiaalisten asiakkaiden tuntevan ja tietävän heidät Pietarissa, vaihtelivat yritysten vastaukset jonkin verran. Lähes kaikki yritykset uskoivat potentiaalisten suomalaisasiakkaiden tietävän heidät Pietarissa, mutta vastaavasti paikallisten yritysten tietämyksen oletettiin olevan suhteellisen huono monessa yrityksessä. Tämä varmasti johtuu ainakin osittain rajatuille kohderyhmille suunnatuista markkinointitoimenpiteistä. Joillakin yrityksillä tunnettuus oli yleisesti ottaen hyvä, mutta potentiaaliset asiakkaat eivät välttämättä kuitenkaan tiedä mitä kaikkia palveluita yritys tarjoaa. Haastateltujen yritysten joukossa oli myös palveluyrityksiä, jotka ovat tietoisesti pysytelleet mahdollisimman tuntemattomina. Matalaa profiilia pidetään yrityksen työrauhan turvaamiseksi: *”Siis meidän ollaan niin kuin erittäin huomaamattomasti täällä. Se on niin kuin tietoinen taktiikka. Sä et myöskään löydä meitä keltasilta sivuilta. Meitä ei ole tarkoitukseen löytää. Koska niin kuin jos me ruvetaan näkymään jossakin, niin siitä on tällä hetkellä meille ainoastaan negatiivista haittaa. En mä halua, että tänne soittelee kaikenmaailman myyntimiehet, enkä mä halua, että tänne soittaa kaiken maailman rekrytointikonsultit ja kyselee meidän työntekijöitä.”* Tuntemattomuuden katsotaan myös parantavan yrityksen turvallisuutta: *”Tietysti voi ajatella, että on se tietysti sillainkin hyvä, että eivätpähen mitkään rikollisjärjestötkään kovin helpolla meitä löydä. Että se on tavallaan tämän tyyppinen kysymys.”*

Vain harva suomalainen palveluyritys on liittynyt Pietarissa tai Venäjällä paikallisiin toimialajärjestöihin, eikä niiden kautta nähdä pystyttävän merkittävästi vaikuttamaan alan käytäntöihin. Toimialajärjestöt nähdäänkin tietyillä toimialoilla ehkä pikemmin paikallisten kilpailijoiden ja yritysten etuja ajavina yhteenliittyminä, joiden päätökset saattavat jopa eettisesti sotia korkean moraalin omaavia suomalaisyrityksiä vastaan. Edun tavoittelu ilmenee mm. välinpitämättömyytenä yhteiskuntavastuusta: *”Paikallisten*

yhtiöiden etua ja pienempien yhtiöiden etua, jossa me emme voi[...]Esimerkiksi ympäristöasioissa ja tämmöisissä asioissa, me emme voi ihan niin kuin hyväksyä niiden toimintaa.” Lisäksi haastateltavat mainitsivat toiminnasta, joka on tähännyt hintakartelleihin: *”Se (järjestö) teki vääränlaisia hinnoittelupäätöksiä. Ja me kieltäydyttiin siitä viime vuonna. Mä ilmoitin, että me ei olla tämmöisessä missään tapauksessa mukana. Tämmöisiä tietoja me ei vaihdeta.”* Epäeettisestä toiminnasta voi Venäjälläkin joutua vastuuseen: *”Nythän ne toimijat joutuivat syytteeseen – joutuu ilmeisesti oikeuteen – tällaisen antimonopolikomitean.”*

2.4 Palveluntarjoajien henkilöstöön liittyvät haasteet

Lähes kaikkien tutkimukseen haastateltujen suomalaisten palveluyritysten henkilöstö Pietarissa koostuu lähes yksinomaan paikallisista venäläisistä työntekijöistä. Suomalaisia expatriaatteja ei yritysten palveluksissa Pietarissa juurikaan ole. Tyypillisesti toimintojen käynnistämävaiheessa Suomesta lähetetään henkilökuntaa kouluttamaan paikallista henkilöstöä ja käynnistämään toimintoja, mutta vaiheittain jäljelle jää ainoastaan paikallista henkilökuntaa. Eräs piirre yhdistää kuitenkin monia Pietarissa toimivia suomalaisia palveluntarjoajia: maajohtajana tai toimitusjohtajana toimii pysyvästi suomalainen henkilö. Suurin syy tähän on oletettavasti se, että suomalaisyritykset haluavat pitää kontrollin Venäjän toiminnoista tarkasti omissa käsissään, ilman riskiä paikallisen johdon mahdollisista väärinkäytöksistä.

Henkilöstön rekrytoinnissa suomalaiset palveluyritykset käyttävät perinteisiä menetelmiä: suoraan rekrytointia sekä rekrytointitoimistojen ja head huntareiden palveluita. Tyypillisesti ylimmän johdon rekrytoinnissa käytetään paljon head huntareita, kun taas alemman tason päällikkö-, esimies-, ja asiantuntijarekrytoinneissa käytetään pääsääntöisesti rekrytointitoimistojen palveluita. Suoritusportaan henkilöstöä rekrytoidaan usein suoraan yritysten omien ilmoitusten ja henkilöstön suhteiden kautta, joskin myös siinä käytetään apuna rekrytointitoimistojen palveluita.

Palveluyritysten yksi suurimmista ongelmista Venäjällä on perinteisesti liittynyt palvelun tuottamiseen, eli henkilökuntaan. Osaavan henkilöstön saatavuus, kouluttaminen ja sitouttaminen yritykseen ja yrityksen arvoihin ovat olleet suuria haasteita monelle palveluyritykselle. Palvelun laadun tasaisuuden varmistaminen on ollut yksi suurimmista palveluyritysten haasteista Venäjällä. Perinteisiä palveluammattajeja ei Venäjällä ole arvostettu korkealle, sillä teknistä koulutusta on perinteisesti pidetty avaimena menestykseen. Länsimaisten yritysten etuna kilvassa motivoituneista ja osaavista henkilöistä on kuitenkin se, että niitä arvostetaan työnantajina huomattavasti enemmän ja pidetään luotettavampina palkanmaksajina kuin monia paikallisia yrityksiä (Oksanen 2007), mikä ilmenee hyvin myös seuraavasta kommentista: *”Meillä on tietysti se, niin kuin varmaan kaikilla suomalaisilla firmoilla täällä, että me hoidetaan kaikki asiat sillä tavalla kun on sovittu. Ja sitä ei kaikki venäläiset yritykset tee. Me maksetaan kaikki sosiaaliverot, me maksetaan palkat ajallaan, ne tulee kaikki pankkitilille, niitä ei pimeissä kuorissa makseta. Me pidetään sovituista asioista kiinni. Me satsataan myöskin tähän työssä viihtyvyyteen ja laatu- ja koulutusasioihin. Hyvin moniin semmoisiin asioihin jotka tavallaan on uutta täällä Venäjällä”*. Kansainvälisten yritysten etuna kilvassa osaavista työntekijöistä on myös länsimaiset johtamistavat, joissa yksilöä kunnioitetaan ja vastuuta jaetaan.

Perinteiset kasvutalouksien työvoimalle tyypilliset haasteet, kuten osaavan työvoiman saatavuus ja nopea vaihtuvuus ovat olleet viime vuosina suuria haasteita myös monelle suomalaiselle palveluntarjoajalle Pietarin markkinoilla: *”Meidän työvoiman vaihtuvuus kahden viimeisen vuoden aikana on suuruusluokkaa 30 prosenttia vuodessa. Että siitäkin tulee niin kuin hirveästi ylimääräisiä kustannuksia kun vaihtuvuus on tuota luokkaa.”* Vuonna 2008 puhjennut kansainvälinen talouskriisi on kuitenkin muuttanut tilannetta merkittävästi positiivisempaan suuntaan. Vuonna 2009 osaavaa työvoimaa oli pääsääntöisesti hyvin saatavilla lukuun ottamatta joitakin erityisosaamista vaativia tehtäviä, ja kriisin seurauksena myös työntekijöiden sitoutuminen oli parantunut ja palkkatason nopea kasvu rauhoittunut: *”Kun me ollaan tällainen työvoimavaltainen ala ja vielä viime vuonna suurin ongelma meillä ja kaikilla muilla Pietarissa toimivilla yrityksillä oli työvoimapula. Eli ei ollut ihmisiä. Ei edes kiven alta niitä löytynyt. Ja*

syksyllähän (2008) se muuttui niin kuin radikaalisti se tilanne. Eli nythän on ihmisiä. Mekin saataisiin ihmisiä töihin oikeastaan niin kuin ilman ilmoittelua. Eli viime vuonna meidän kasvua rajoittava tekijä oli se, että ei ollut ihmisiä. Mutta nyt on vähän niin kuin toisinpäin. Ihmisiä olisi, nyt pitäisi aktiivisemmin etsiä asiakkaita. Että niin kuin sillä tavalla se on kääntynyt.”

2.5 Institutionaalisen toimintaympäristön vaikutus palveluntarjoajien toimintaan

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa kuvailtu institutionaalinen toimintaympäristö ja sen viralliset ja epäviralliset rajoitteet ovat jossain määrin vaikuttaneet suomalaisten palveluyritysten toimintatapoihin Pietarin markkinoilla. Virallisista instituutioista esiin nousi erityisesti kirjanpitoon liittyvä lainsäädäntö, joka Venäjällä on hyvin erilainen verrattuna länsimaalaisiin standardeihin. Jotta voidaan vastata näihin paikallisiin vaatimuksiin toimialasta riippumatta, vaaditaan palveluyrityksiltä tietynlaisia sopeuttamistoimenpiteitä suhteissa asiakkaisiin: *”Ei ne pelkästään meitä vaikeuta. Ne vaikeuttavat kyllä tavallaan kaikkien muidenkin. Että, se iso ero mikä on tämän Venäjän ja Suomen välisessä bisneksessä on, että täällä mennään tavallaan kirjanpito edellä. Elikkä, hyvin pitkälle ennen kuin aloitetaan mitään tekemään, niin pitää olla juristin ja pääkirjanpitäjän kanssa käyty tarkkaan läpi se esimerkiksi, että minkä muotoiset sanamuodot sopimukseen laitetaan, jotka on hirmu ratkaisevia. Minkä muotoinen se sopimus on ja onko siellä nyt kaikki muotoiltu sillä tavalla että esimerkiksi verottaja niin halutessaan ei pääse sitten tulkitsemaan sitä sopimusta miten haluaa. Ja siellä on hyvin paljon tällaisia nyansseja, joita ei voisi kuvitellakaan niin kuin lännessä olevan, koska siellä mennään ensin bisneksen ehdoilla.”*

Länsimaihin verrattuna erilaiset kirjanpito- ja muut säädökset ovat luonnollisesti vaikuttaneet voimakkaimmin kyseisen alan palveluita tarjoavien yritysten, eli lähinnä tili- ja lakitoimistojen, palvelukonsepteihin. Niitä on jouduttu muokkaamaan jonkin verran

erilaisten lainsäädännöllisten rajoitteiden ja käytäntöjen erilaisuuksien vuoksi. Se, miten lainsäädäntö vaikuttaa palveluyritysten toimintaan, on myös jossain määrin toimialakohtaista. Venäjällä on hyvin tarkka ja länsimaihin verrattuna tiukka lainsäädäntö ja säädökset liittyen erilaisten henkilö- ja yksityisyystietojen sekä muun ns. ”kriittisen” datan käsittelemiseen. Erityisesti tieto- ja informaatioteknologian alan palveluita tarjoavat yritykset joutuvat luonnollisesti panostamaan ylimääräisiä resursseja tai muokkaamaan toimintamallejaan noudattaakseen tiukkoja määräyksiä.

Lukuun ottamatta näiden toimialojen yrityksiä, vain harvat palveluntarjoajat ovat joutuneet muokkaamaan tarjontaansa virallisten instituutioiden vuoksi: *”Jos ajatellaan niin kuin tuommoisia valtiovallan taholta tulevia rajoituksia tai kieltoja tai sääntöjä, niin en mä näe, että siellä olisi mitään sellaista ihmeellistä, mikä tekisi tämän toiminnan mahdottomaksi. Jotain tietysti on. Lainsäädäntö on erilainen ja vaatimukset erilaisia kirjanpidon suhteen ja muuten niin. Onhan siellä paljon sellaisia juttuja, joita Suomessa ei ole ja jotka ovat hankalia, mutta kyllä kaikesta voi selvitä.”*

Vaikka lainsäädännön ei sinänsä koeta rajoittavan toimintaa, sen nopeat muutokset ja eroavaisuudet eri viranomaisten kesken täytäntöönpanossa ja noudattamisessa ovat luoneet haasteita monelle markkinoilla toimivalle suomalaiselle palveluyritykselle: *”Vaikka meillä on hyvät juristit ulkopuolisista yrityksistä, joita ollaan käytetty koko ajan hyväksi, niin siltikin saa olla pikkaisen varpaillaan koko ajan, koska siellä muuttuu joku lainsäädännön osa sillä lailla, että se vaikeuttaa kenties tekemistä.”* Haastattelussa nousi esille myös yritysten hankaluudet saada luotettavaa markkinadataa toimialoistaan. Venäjällä on perinteisesti ollut hyvin vaikea, ellei jopa mahdotonta saada luotettavaa ja asianmukaista tietoa esimerkiksi markkinoiden koosta ja eri toimijoiden markkinaosuuksista. Esille nostettiin myös Venäjän yleinen heikko infrastruktuuri, erityisesti verkkoinfrastruktuuri, joka on aiheuttanut jonkin verran haasteita erityisesti IT alan palveluntarjoajille.

Epävirallisten instituutioiden, kuten liiketoimintakäytäntöjen vaikutus palveluyritysten toimintaan Pietarissa on tämän tutkimuksen mukaan huomattavasti virallisia instituutioita

suurempaa. Neuvostoliiton ajoilta peritty liiketoimintakulttuuri on merkittävä rajoite suomalaisten palveluntarjoajien palveluiden kysynnälle Pietarissa, joka luonnollisesti edellyttää erilaista lähestymistapaa myyntiin ja markkinointiin, jotta kiinnostus potentiaalisten venäläisasiakkaiden mielessä voidaan herättää. Eräs haastateltavista muistutti sopeutumisvaiheesta paikalliseen markkinaan ja siitä, miten se vaikuttaa tarjottaviin palveluihin: *”Ei kaikkea voi heti ja suoraan tuoda – kopioida tänne. Ne kaikki on varmaan mahdollista niin kuin tuoda, mutta ei heti. Eli se vaatii aikaa ihmisiltä sisäistää asioita. Ei niin kuin päivässä tätä muuteta. Tätäkään niin kuin yhteiskuntaa.”*

Yksi merkittävimmistä liiketoimintaa hidastavista tekijöistä Pietarissa on järjetön viranomaisbyrokratia ja siihen kytkeytynyt korruptio: *”Byrokratia on tietynlainen jarru asioiden kehittämiseen. Ihan ympäri Venäjää.”* Erilaisten lupien ja lisenssien, sekä papereiden täyttämiseen ja saamiseen voi mennä hyvinkin pitkiä aikoja, joita toisaalta voi lyhentää merkittävästi maksamalla erilaisia ”pikatoimituslisiä”, joka on taas suoranaista lahjontaa. Kaikki haastattelemme suomalaisyritykset ovat kuitenkin pidättäytyneet asiaankuulumattomista vaateista ja pyynnöistä, ja toimineet markkinoilla täysin lain mukaisesti, joka on toisaalta jollain tavalla rajoittanut monen yrityksen toimintaa markkinoilla: *”No kyllähän siellä byrokratian kanssa on tiettyjä haasteita, mutta sanotaan, että sielläkin ajalla ne on aina hoitunut. Me ei olla lähdetty siihen, että me maksetaan jotain lahjuksia ja sitten saadaan joku asia nopeammin hoidettua, vaan sitten me ollaan odotettu joku viikko tai kaks viikkoa tai kuukausi ja ne ovat hoituneet[...]*Ja välillä joutuu tekemään paperit kahteen kertaan kun sieltä joku byrokraatti löytää jonkun pikkuvirheen. Okei, sitten aika alkaa taas kulumaan uudelleen, ei se nyt siihen kaadu.” Osa yrityksistä turvautuu myös paikallisiin välikäsiin viranomaissuhteissaan: *”Jos on jotain tällaisia yhteistyökumppaneita (korrutoituneita) joiden kanssa joutuu olemaan tekemisissä, tai ihmisiä jotka antaa konsultointia tai muuta, niin virallisten firmojen kautta sitten. Mutta kyllä täällä pärjää myöskin tekemällä asiat virallisten määräysten ja lakien ja asetusten mukaan. Se on vaan pitempi ja kivisempi tie”*

Markkinoille on kuitenkin etabloiduttu pitkän aikavälin tavoitteilla, jolloin täysin laillinen liiketoiminta luo hyvän turvan tulevaisuuden kasvulle: *”Korruptio[...]*jos siihen leikkiin

lähtee mukaan, niin tämä on semmoinen yhteiskunta ja semmoiset piirit, että ihmiset sitten sen jälkeen tietää, että tämä yritys toimii tietyllä tavalla. Täällä tämänkaltaiset tiedot leviää vielä, niin kuin voisi sanoa, että hevosmiesten tietotoimisto tietää oikeastaan jo huomattavan paljon aikaisemmin kaiken. En suosittele enkä kehota millään muotoa lähtemään, vaikka pyyntöjä vois tullakin sitten jossain vaiheessa.” Läpinäkyvyys on erittäin tärkeää Pietarissa toimiville ulkomaisille yrityksille, joita viranomaiset seuraavat tarkemmin kuin paikallisia yrityksiä: ”Ja kyllä täällä voi sanoa suoraan että ulkomaalainen on kuitenkin silmätikkuna tässä maassa. Se on ihan fakta, että ulkomaalaisomisteisia tai -taustaisia yrityksiä mielellään sitten katsotaan vähän tarkemmin ja sitten jos sopiva tilaisuus tulee, niin mielellään nostetaan myöskin tikunnokkaan ja silloin pitää olla puhtaat paperit.”

Eräs haastateltavista nosti esille myös palveluliiketoiminnalle tyypillisen aineettomuuden, joka vähentää tilaisuuksia lahjusvaateisiin palveluliiketoiminnassa: *”Tämmöinen palvelubisneksen rooli tai tyyli, niin siinä ei varsinaisesti liikutella mitään materiaalia mikä vaatisi esimerkiksi byrokratian osalta, että se toiminta olisi nopeampaa tai siinä pitäisi jollain tavalla pystyä vaikuttaa siihen niin kuin fyysisten tavaroiden logistiikkaan, jolloin myös näiden palveluiden osalta tämmöinen mahdollinen korruptio on entistä vähempää.”*

Henkilökohtaisten suhteiden keskeinen merkitys venäläisessä yhteiskunnassa nousi haastatteluissa esiin suhteessa viranomaisiin. Läheisten suhteiden luominen eri intressitahoihin, varsinkin veroviranomaisiin, on monelle Pietarissa toimivalle suomalaisyritykselle keino välttää ongelmia: *”Sama homma verottajan kanssa niin kuin muuallakin maailmassa, kaikessa ihmisten välisessä tekemisissä [...] me ollaan hyvissä väleissä verottajan kanssa. Me käydään siellä konsultoidaan, meidän kirjanpitäjät käy siellä konsultoi heitä ja juhlapäivänä viedään kahvipaketteja ja kukkia niin kuin maan tapaan kuuluu, että pullo samppanjaa. Se on tämmöinen ihmisten välinen kanssakäyminen [...] Me ei vielä pidetä sitä minkään muotoisena niin sanottuna lahjontana vaan, että muistamisena ja se on tässä kulttuurissa tärkeitä”. Toisaalta viranomaistoiminnan ei aina nähdä olevan mielivaltaista: ”Onhan olemassa tietyt*

säännönmukaiset verotarkastukset esimerkiksi ja sen kun tietää niin niihin osaa suhtautua, että ei se verottajakaan välttämättä kävele tuosta ovesta sisään jos ei ole todellista, voi sanoa, että jonkin näköistä savua olemassa, eli jonkinasteista rikollista.”

Henkilökohtaisten suhteiden merkitys ja niistä syntyvät edut vaihtelevat kuitenkin hyvin paljon toimialoittain. Joillakin toimialoilla läheiset henkilökohtaiset suhteet eri viranomaisiin nähdään jokseenkin tarpeettomana: *”No sanotaan, että tärkeitä ja tärkeitä. Joku mulle jossakin vaiheessa sanoi, että joo siellä on pakko olla jonnekin kaupungin hallintoon ja viranomaisiin hyvät suhteet ja siellä pitää käydä. Mä en oo käyny missään ja ihan hyvin on mennyt. Se on vähän sitten miten joku näkee sen jollain tavalla. Enkä mä usko, että me ollaan menetetty mitään. Tällaisia yleistyksiä on, mutta en mä niiden varaan laske.”*

2.6 Palveluntarjoajien näkemyksiä Pietarin ulkoistamismarkkinoiden tulevaisuudesta

Tarkasteltaessa tutkimukseen haastateltujen palveluyritysten näkemyksiä ulkoistamismarkkinoiden tulevaisuudesta ja odotuksista yritysten omien palveluiden kysynnälle, painottui kommentteissa voimakkaasti talouskriisi, joka haastatteluajankohtana oli Venäjällä lähes voimakkaimmillaan: *”Jos katsotaan lähitulevaisuutta, niin tämä kriisi ja asiakkaiden tästä kriisistä selviäminen, koska meidän ollaan palvelutalo. Se miten meidän asiakkaille menee näyttää suunnan myöskin meille. Ja tietyiltä osin toivotaan vaan, että tämä finanssipuoli varsinkin lähtisi aukeamaan, että bisneksentekijöillä olisi täällä rahoitusta ja rahaa, että ne pystys ostamaan ja myymään.”*

Hieman pidemmällä tähtäimellä ulkoistamismarkkinoiden uskotaan kuitenkin kehittyvän tasaisesti, kilpailun lisääntyvän ja asiakkaiden odotusten kasvavan erityisesti laadun ja tehokkuuden osalta: *”Varmaan tapahtuu se sama mitä Suomessakin. Eli vaaditaan enemmän sitä tehokkuutta palveluntuottajilta. Eli vähemmällä resursseilla pitää saada sama tulos. Eli halvemmalla. Niin kuin se Suomessa on mennyt viimeiset vuodet. Nythän*

monesti niin kuin jossakin tapauksissa on huomattu, että on niin kuin myyjän markkinat eli sä pystyt pelkästään sillä, että sä olet täällä ja tarjoat palveluita, se riittää asiakkaalle. Asiakas on tyytyväinen siihen, että ne löysivät jonkun kontaktin, jolta ne pystyy ostamaan niitä palveluita.” Myös venäläisten yritysten uskotaan kehittyvän pikkuhiljaa varteenotettaviksi kilpailijoiksi: *”Voisi kuvitella, että kymmenen vuoden sisällä paikalliset kilpailijat saavuttavat meidät, ottavat kiinni. Ja toki me ehdimme kehittää uusia palveluja, mutta yleinen trendi tulee olemaan, että laatu paranee, palveluportfolio kasvaa ja se on se mitä tulee. Eliikkä kokonaisuudessaan sekä palveluntarjonta on korkealaatuisempi ja laajempi ja sitten asiakkaat ehkä vaativat enemmän.”*

Erityiseen buumiin, joka kiihdyttäisi merkittävästi ulkoistamisen kysyntää, ei sen sijaan juuri uskota, vaan ulkoistamisen kysynnän uskotaan kulkevan käsi kädessä yleisen talouskehityksen kanssa: *”Sehän on tällaista aaltoliikettä. Välillä ulkoistetaan ja välillä sitten menee toiseen suuntaan. Mutta toisaalta nytkin, kun katsoo tätä nykyistä taloudellista tilannetta, niin ei me siis hirveästi olla asiakkaita menetetty. Mutta en mä näe, että tulisi mitään buumia tai sellaista, se ehkä samalla tavalla kuin nyt tulee kehittymään ja tulee kasvamaan se ulkoistaminen sitä mukaa kuin ne firmatkin kasvaa ja tehostaa omia toimintoja.”* Ulkoistamisen kehittymiseen vaikuttavan yleisen talouskasvun kannalta ratkaisevan tärkeänä pidetään erityisesti sitä miten, missä tahdissa ja millä tavalla Venäjä saa helpotettua erityisesti ulkomaisten yritysten toimintaympäristöä etenkin jäykän byrokratian ja kaikkialle ulottuneen korruption kannalta: *”Saisi sitä byrokratiaa kevennettyä, korruptiota kevennettyä, niin sitä kautta se muuttuisi nopeammin ja tulisi läpinäkyvämmäksi, houkuttelisi ulkomaisia investointeja ja sitä kautta saisivat pyörät pyörimään nopeammin kuin aikaisemmin.”*

Ulkoistamisen tulevaisuuden kannalta ratkaisevana nähdään myös venäläisen liiketoimintakulttuurin muutos ja muutoksen vauhti: *”Toivotaan, että ne muuttuvat ja entistä enemmän tähän palveluorientaatioon [...] Ja siltä se näyttää, siltä se tuntuu, että näin olisi [...] näyttää, että se muutos on käynnissä.”* Vahvasti muista suomalaisista yrityksistä riippuvaisten palveluntarjoajien eräs suurimmista huolista tulevaisuuteen

liittyen oli se, kuinka kauan Suomesta riittää uusia tulijoita markkinoille. Erään haastateltavan mukaan kriisin aikoihin markkinoille etabloitui hyvin rajallinen määrä uusia tulokkaita ja tilanne oli jopa päinvastainen – useita suomalaisyrityksiä vetäytyi markkinoilta kriisin seurauksena ja monet etabloitumista harkinneet lykkäsivät suunnitelmiaan.

2.7 Yhteenveto

Tässä luvussa käytiin läpi Pietarissa toimivien suomalaisten palveluntarjoajien näkemyksiä kaupungin ulkoistamismarkkinoiden potentiaalista sekä niistä toimintaympäristön haasteista, joita yritykset ovat joutuneet huomioimaan Pietarin toiminnoissaan.

Jokainen haastatelluista palveluntarjoajista on kohdannut jonkinlaisia haasteita ja ongelmia Pietarin toimintojen käynnistämisessä ja pyörittämisessä: *”Aina on ongelmia, koska mikään ei toimi, kaikki on p...n kautta. Ja kaikki riskit toteutuu kyllä. Suomessa, jos teet jotain projektia, jos sä arvioit jotain riskejä ja todennäköisyys, että jotain tapahtuu, tai siis sitä voi ennustaa ja riskit on pienet tai sitä ei tapahdu. Mutta Venäjällä periaatteessa kaikki riskit toteutuu.”* Toimintaympäristön eroista huolimatta yritykset kokevat pystyvänsä pyörittämään liiketoimintaansa ilman merkittäviä muutoksia palvelukonsepteihinsa.

Seuraava taulukko kokoaa yhteen haastateltujen palveluntarjoajien avaintekijät yritysten Pietarin toiminnoista, toimintaympäristön haasteista ja niiden vaikutuksista palveluihin ja ulkoistamiseen.

Taulukko 1: Suomalaisten palveluntarjoajien avaintekijät Pietarissa

Motiivit Pietariin etabloitumiselle	
- Suomalaisasiakkaiden toimintojen laajentuminen Pietariin	
- Kotimarkkinoiden kylläisyys ja Pietarin valtava potentiaali	
- Maantieteellinen läheisyys astinlautana Venäjän operaatioille	
- IT -sektorilla osaava ja edullinen työvoima	
Suurimmat haasteet Pietarissa	
- Venäläisyriyten tottumattomuus ja haluttomuus ulkoistamispalveluiden käyttöön	
- Byrokratia, korruptio ja yleisesti epäsuotuisa investointi-ilmapiiiri	
- Alati vaihtuva ja monimutkainen lainsäädäntö ja sen täytäntöönpano ja noudattaminen	
- Talouskriisin aiheuttama tilapäinen kysynnän heikkeneminen	
- Työvoiman suuri vaihtuvuus ja palkkojen nopea kasvu talouskriisiin asti	
Asiakkaat ja markkinointi	
- Merkittävä osa asiakkaista suomalaisia ja muita kansainvälisiä yrityksiä	
- Ei julkisen sektorin asiakkaita	
- Suomalaisuudesta koetaan saatavan jossain määrin etua	
- Henkilökohtainen myyntityö ja referenssit avainasemassa markkinoinnissa	
- Henkilökohtaisten suhteiden merkitys venäläisten asiakkaiden kanssa toimittaessa suuri	
Vahvuudet ja heikkoudet suhteessa paikallisiin kilpailijoihin	
Vahvuudet	Heikkoudet
Korkea laatu, luotettavuus, hyvä maine, osaaminen ja ammattitaito, asiakaslähtöisyys, monipuoliset ja kokonaisvaltaiset palvelupaketit	Puutteellinen paikallistuntemus, puutteet suhdeverkostoissa, korkeasta kustannustasosta johtuvat kalliimmat hinnat
Virallisten ja epävirallisten instituutioiden vaikutus toimintaan	
- Virallisilla instituutioilla vähän suoria vaikutuksia palveluntarjontaan tai tarjottaviin palveluihin - Lainsäädännön, erityisesti kirjanpitolainsäädännön vaikutukset suurimpia - Lainsäädännön vaikutukset näkyvät lähinnä sopimusten laatimisessa ja muotoiluissa	
- Epävirallisilla instituutioilla enemmän vaikutusta, erityisesti henkilökohtaisten suhteiden suurella merkityksellä - Henkilökohtaiset suhteet eri viranomaistahoihin, varsinkin verottajaan koetaan hyvin tärkeiksi. - Neuvostoajan liiketoimintakulttuurin hidas muutos merkittävä kasvun rajoite venäläisasiakkaiden keskuudessa	

Lähes kaikkien tutkimukseen haastatelluiden suomalaisten palveluntarjoajien Pietariin etabloitumisen taustalta löytyivät suomalaiset asiakkaat. Monet suomalaisyritykset ovat vaatineet suomalaisia palveluntarjoajiaan laajentamaan Pietarin markkinoille palvelusektorin kehittymättömyyden ja puutteellisen tarjonnan vuoksi. Toiset yritykset ovat lähteneet hakemaan Venäjältä kasvua kotimarkkinoiden kylläisyyden ja pienuuden vuoksi. Pietarin maantieteellinen läheisyys ja Suomen markkinoita vastaava koko ovat olleet myös merkittäviä houkuttimia etabloitumiselle. IT-aloilla osaava ja suhteellisen edullinen työvoima ovat myös toimineet vetureina alan suomalaisyritysten etabloitumiselle Pietarin alueelle.

Hyvin monen tutkimukseen haastatellun suomalaisen palveluntarjoajan asiakaskunta Pietarissa koostuu yksinomaan markkinoilla toimivista suomalaisyrityksistä, sekä jossain määrin myös muista kansainvälisistä ja paikallisista yrityksistä. Vain ani harvalla suomalaisella palveluyrityksellä enemmistö asiakkaista on paikallisia venäläisiä yrityksiä. Julkisen sektorin asiakkaita ei haastatelluilla palveluntarjoajilla ollut lainkaan, johtuen julkisen sektorin päätöksenteon kankeudesta ja syvälle juurtuneesta korruptiosta. Selvästi tehokkaimmaksi koettu markkinointikeino Pietarin markkinoilla oli henkilökohtainen myyntityö. Myös referenssit ja henkilökohtaiset suhdeverkostot koettiin hyvin tärkeiksi keinoiksi hankkia ja saada uusia asiakkaita. Lähes kaikki suomalaiset palveluntarjoajat kokivat myös hyötывnsä ainakin jossain määrin suomalaisuudesta.

Merkittävimmiiksi kilpailueduiksi suhteessa paikallisiin palveluntarjoajiin koettiin korkea laatu, luotettavuus, hyvä imago ja maine, osaaminen, ammattitaito, asiakaslähtöisyys ja kokonaisvaltaiset palvelupaketit. Haastatteluissa esille nousseet vahvuudet kuvaavat toisaalta hyvin myös palvelusektorin kilpailun vähyyttä. Kilpailun ollessa usein huomattavasti kovempaa länsimaisessa liiketoimintaympäristössä, ovat yritysten vahvuudet myös huomattavasti kehittyneempiä ja monimutkaisempia kuin esimerkiksi laatu ja asiakassuhteisiin panostaminen, jotka lienevät itsestään selvyiksi länsimaisille palveluyrityksille eivätkä ne näin ollen ole varsinaisia vahvuuksia suhteessa kilpailijoihin. Heikkouksina suhteessa paikallisiin kilpailijoihin olivat vastaavasti

kalliimmat hinnat sekä puutteellinen paikallisen toimintaympäristön osaaminen ja tuntemus.

Työvoimamarkkinoilla suomalaiset palveluntarjoajat kokivat pääsääntöisesti hyötyvänsä länsimaisuudesta ja länsimaisten yritysten nauttimasta arvostuksesta ja luottamuksesta venäläisten työntekijöiden keskuudessa. Ylikuumentuneet työvoimamarkkinat ovat myös selvästi rauhoittuneet vuonna 2008 alkaneen talouskriisin jälkeen, kun työvoiman saatavuus ja sitoutuvuus ovat parantuneet, sekä palkkatason nopea kasvu on hidastunut.

Erilaisilla virallisilla instituutioilla ei ole ollut huomattavaa vaikutusta haastateltujen suomalaisten palveluntarjoajien toimintaan Pietarissa eikä varsinkaan tarjottaviin palveluihin. Erilainen lainsäädäntö vaikuttaa kyllä yritysten välisiin sopimuksiin, mutta itse palveluihin niillä on hyvin rajallinen vaikutus. Poikkeuksena tästä on kuitenkin laki- ja taloushallinnon palveluita tarjoavat yritykset, joiden toimintatapoihin ja palveluihin lainsäädännöllä on luonnollisesti ollut vaikutusta. Myös IT-sektorilla lainsäädäntö rajoittaa suomalaisyritysten toimintaa tavalla tai toisella, mutta suhteellisen vähäpätöisesti.

Haastatteluiden perusteella epävirallisilla instituutioilla, kuten liiketoiminta- ja viranomaiskäytännöillä on virallisia instituutioita suurempi merkitys yritystoiminnalle Venäjällä. Suomalaisten palveluntarjoajien yksi suurimmista haasteista liiketoiminnan kasvattamiselle Pietarissa liittyi venäläiseen liiketoimintakulttuuriin ja erityisesti venäläisyrittäjien läpinäkymättömyyteen, joka luonnollisesti vähentää markkinapotentiaalia niiden osalta. Muut haasteet liittyivät yritystoiminnan kannalta välttämättömän viranomaisbyrokratian jäykkyyteen, sen pyörittämiseen ja siihen kytkeytyneeseen korruptioon. Toisaalta palveluntarjoajien kohtaamat ongelmat korruptioon liittyenkin olivat melko vähäisiä johtuen merkittävässä määrin palveluliiketoiminnalle tyypillisestä aineettomuudesta.

Suomalaiset palveluntarjoajat uskovat Pietarin ulkoistusmarkkinoiden kehittyvän tulevaisuudessa tasaisesti, mutta erityistä ”buumia” ei uskota tapahtuvan. Kilpailun

uskotaan lisääntyvän ja kehittyvän, ja paikallisten kilpailijoiden saavuttavan länsimaisia kilpailijoita osaamisellaan. Myös asiakkaiden vaatimustason uskotaan kasvavan erityisesti laadun ja tehokkuuden osalta.

3 Suomalaisyritysten palveluiden ulkoistaminen Pietarissa

Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkimuksen toista tutkimuskysymystä: miten Pietarissa toimivat suomalaisyritykset näkevät omien toimintojensa ulkoistamisen palveluyrityksille? Tarkastelun keskipisteessä ovat suomalaisyritysten Pietarissa toimivien tytäryhtiöiden ulkoistamisstrategiat ja -käytännöt paikallisissa olosuhteissa. Lisäksi kuvataan niitä institutionaalisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yritysten ulkoistamiskäytäntöihin ja -strategioihin Pietarin toiminnoissa.

3.1 Suomalaisyritysten ulkoistamisstrategiat ja -käytännöt Pietarissa

Tutkimukseen haastateltujen suomalaisyritysten ulkoistamisstrategiat ja näkemykset ulkoistamisen merkityksestä yrityksen liiketoiminnalle poikkeavat melko paljon toisistaan. Eroja syntyy luonnollisesti jo yritysten toimialojen ominaispiirteistä, jotka omalta osaltaan ohjaavat toimialalla operoivien yritysten ulkoistamiskäytäntöjä. Esimerkiksi vähittäiskaupan toimijalle logistiikkatoimintojen merkitys on kriittinen, kun taas monella muulla toimialalla se voi olla pelkkä ydintoimintaa tukeva tukitoiminto. Joillakin toimialoilla arvoketjun eri lenkit ovat myös niin pitkälle erikoistuneita ja kehittyneitä, että ne määrittävät osaamis- ja kustannustasoillaan hyvin pitkälle sen, mitkä toiminnot ketjun eri lenkkien kannattaa itse tuottaa yrityksen oman henkilöstön voimin ja mitkä kannattaa ulkoistaa. Eroja voi löytyä kuitenkin jopa samoilla toimialoilla kilpailevien yritysten välillä ulkoistamisen hyödyntämisessä ja käyttämisessä. Jotkut yritykset haluavat tehdä kaiken itse, kun taas toiset pyrkivät ulkoistamaan kaiken paitsi ydintoiminnan.

Yllä mainitut erot heijastuvat luonnollisesti myös haastateltujen suomalaisyritysten ulkoistamiskäytäntöihin Pietarin toiminnoissa. Toimintaympäristön ominaispiirteet muokkaavat myös yritysten näkemyksiä siitä, mitkä ovat yrityksen kannalta kriittisiä ydintoimintoja juuri Pietarin markkinoilla. Suomessa yrityksen ydinosaan kuuluva

toiminto ei välttämättä ole sitä Pietarin toiminnoissa, mikä johtuu esimerkiksi puutteellisesta toimintaympäristön tuntemuksesta tai kokemattomuudesta. Vastaavasti sama toiminto voi olla yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailuedun lähteistä kotimaassa juuri sen vankan toimintaympäristöosaamisen ja pitkän kokemuksen vuoksi.

Valtaosa tutkimukseen haastatelluista yrityksistä ulkoistaa Pietarissa vähemmän palveluita ja toimintojaan verrattuna yrityksen Suomen toimintoihin. Syitä on useita, mutta erityisesti seuraavat kolme seikkaa nousivat tutkimuksessa esille: luottamuspuula ulkoisiin partnereihin, ulkoistettujen palveluiden kalliit hinnat, sekä osaavien palveluntarjoajien puute. Luottamuspuula koettiin ongelmalliseksi ja ulkoistamista rajoittavaksi tekijäksi varsinkin suhteessa paikallisiin venäläisiin palveluntarjoajiin. Venäläisyriitysten luotettavuuden arvioiminen koetaan myös vaikeaksi: *”Kyllä sieltäkin löytyy ihan luotettavia yrityksiä, mutta vähän semmoinen on, että täällä voi ostaa kaikki rahalla, ja jos on joku riitatapaus, niin rahalla saa ja hevosella pääsee. Kyllä se enemmän on semmoinen veteen piirretty viiva.”* Toisaalta venäläisyriitysten palvelutasoon ja toimintavarmuuteen ei aina luoteta: *”Luottamus, ei uskota, että nämä ulkoiset partnerit hoitaa riittävän laadukkaasti ja varmasti ulkoistettuja palveluita”*. Osittain tämä perustuu kokemukseen: *”On ollut semmoisia palveluntarjoajia, joiden luotettavuus tai hintataso ei ole ollut sillä tasolla mitä ollaan odotettu.”*

Luottamuspuula onkin merkittävä syy siihen, että monet suomalaisyritykset ulkoistavat palveluitaan Pietarissa suomalaisille ja jossain määrin myös muille kansainvälisille palveluntarjoajille. Ulkomaisten palveluntarjoajien osalta haasteelliseksi koettiin kuitenkin kallis hinta, joka myös tuli tutkimuksessa selvästi esille ulkoistamista rajoittavana tekijänä Pietarissa: *”Ne on niin suolaisia hintoja mitä noi yhtiöt ottaa näistä palveluista.”* Monilla palvelusektorin toimialoilla kilpailu on hyvin rajallista, ja hinnat usein myös sen mukaisia. *”Suomessa on paljon enemmän palveluntarjoajia, luotettavia palveluntarjoajia, järkevällä hinnalla. Suomessa saadaan sitä kustannushyötyä sillä, että ulkoistetaan. Venäjällä tosiaan ei välttämättä saada.”* Yriitysten on yksinkertaisesti kustannustehokkaampaa toteuttaa monia palveluita Pietarissa oman henkilöstön voimin: *”Jos ei löydy järkevään hintaan luotettavaa palveluntuottajaa, niin eihän siinä ole*

mitään järkeä sitten. Ja on mekin muutama sellainen huono koettu, yrityksen ja erehdyksen kautta ollaan päätetty, että ei ulkoisteta.” Osittain kalliit hinnat johtuvat rajoittuneesta tarjonnasta, joka mahdollistaa korkean hinnoittelun. Toisaalta vähäisen kysynnän ja vähäisten volyymien vuoksi monet palveluntarjoajat joutuvat hinnoittelemaan palvelunsa tasolle, joka turvaa ja mahdollistaa toiminnan jatkon ja tulevaisuuden.

Osaavien palveluntarjoajien, sekä palveluntarjonnan yleinen puute ovat rajoittaneet merkittävästi ulkoistamismahdollisuuksia: *”On niin kuin joitain tiettyjä palveluja, joita nyt on tullut viime aikoina, muttei ei välttämättä niin kuin hirveen hyvissä ja laajassa mittakaavassa ollut aikaisemmin. Sanotaan nyt vaikka joku tällöinen kiinteistön managementpalvelu, niin siellä meidän ihmiset joutuu vieläkin kuitenkin tekemään semmoisia asioita mitkä Suomessa on jo ulkoistettu.”* Joissain tapauksissa yritys joutuu tuottamaan koko palvelutoiminnon itse osaavien palveluntarjoajien puuttuessa: *”Se maintenance on yks semmoinen, jonka niin kuin näkisi, että mielellään ulkoistettaisiin, jos joku kykenee sen hyvin hoitamaan. Ei semmoista ole tullut vastaan.”* Erityisesti puutetta on erikoisosaamista vaativista palveluista, joita ei vähäisen kysynnän vuoksi ole tullut markkinoille tarjolle.

Haastatteluissa nousi myös esiin, miten yritykset voivat epäsuorasti pyrkiä vaikuttamaan palveluiden saatavuuteen ja palveluntarjonnan kehittymiseen Pietarissa. Eräs haastatteluista yrityksistä tehnyt yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa palveluprosessiensa yhtenäistämiseksi: *”Meillä on muutaman kilpailijan kanssa samat järjestelmät. Me ollaan niin kuin ihan sovittu, että hei, nyt katsotaan yhdessä. Ja neuvotteluja ja taustoja tsekataan yhdessä.”* Intressinä tähän olivat tehokkuus- ja kustannustekijät, jotka luonnollisesti paranevat palveluntarjoajan asiakasvolyymin kasvaessa. Äärimmäisissä tapauksissa koko palveluntarjonta on vaakalaudalla, mikäli muita yrityksiä ei saada sen käyttäjiksi, kuten toinen haastattelukommentti osoittaa: *”Tänne tulee yksi meidän kilpailija. Me ihan kerrottiin heille, että miten me yhdessä palvelussa toimitaan. Meidän intressi on saada siihen muita käyttäjiä. Tehokkuus nousee ja hinnat sitä kautta laskee.*

Meillähän on suuri intressi löytää sinne muita käyttäjiä, muuten sitä palvelua ei ole kohta olemassa, jos ei tule volyymia.”

3.1.1 Yleisimmin ulkoistettavat palvelut

Vaikka yritykset ulkoistavat Pietarissa Suomen toimintoihin verrattuna vähemmän palveluja ja toimintojaan, oli kaikilla tutkimukseen haastatteluilla yrityksillä kuitenkin kokemusta jonkun palvelutoiminnon ulkoistamisesta Pietarissa: ”*Pääperiaatteena meillä on se, että kaikki mikä ei ole meidän ydinliiketoimintaa ja jos löytyy hyvä kumppani niin ulkoistetaan kyllä, mutta sitten täällä Venäjällä siinä on näitä mutkia aika paljon*”, eräs tutkimukseen haastateltavista totesi. Kommentti kiteyttää hyvin monen yrityksen suhtautumisen ulkoistamiseen, mutta vastaavasti myös Venäjän toimintaympäristön rajoittavan luonteen suhteessa siihen.

Taulukko 2 kokoaa yhteen yleisimmät palvelut, joita haastatellut yritykset ulkoistavat Pietarissa ja näitä koskevat käytännöt.

Taulukko 2: Suomalaisyritysten ulkoistamiskäytännöt Pietarin toiminnoissa

Palvelu / toiminto	Yritysten ulkoistamista koskevat käytännöt
Juridiset asiantuntijapalvelut	- Yleisimpiä ulkoistettavia palveluita - Monella yrityksellä myös omia juristeja - Käytetään sekä suomalaisia että paikallisia palveluntarjoajia
Kirjanpito	- Alkuvaiheessa tyypillisesti ulkoistetaan, myöhemmin otetaan talon sisään - Käytetään suomalaisia palveluntarjoajia
Turvapalvelut	- Yleisimmin ulkoistettu palvelu - Käytetään paikallisia palveluntarjoajia
IT-palvelut	- Ulkoistettu usein suomalaiselle tai kansainväliselle palveluntarjoajalle
Mainontapalvelut	- Ostetaan pääsääntöisesti ulkoisilta palveluntarjoajilta, sekä suomalaisilta että venäläisiltä
Henkilöstöpalvelut	- Jonkin verran käytetään paikallisia rekrytointipalveluita tarjoavia yrityksiä - Paikallisten head hunttereiden käyttö ylimmän johdon etsimisessä yleistä - Henkilöstön terveyspalvelut ostetaan pääosin venäläisiltä palveluntarjoajilta, usein henkilöstövakuutuksien kautta
Logistiikkapalvelut	- Kuljetuspalvelut maan sisällä ostetaan pääasiassa paikallisilta kuljetusyhtiöiltä - Rajaliikenteessä hyödynnetään suomalaisia, kansainvälisiä ja venäläisiä palveluntarjoajia - Monella yrityksellä myös omaa kuljetuskalustoa
Kiinteistönhuoltopalvelut	- Ostetaan pääsääntöisesti ulkopuolisilta, venäläisiltä palveluntarjoajilta - Osa yrityksistä tuottaa itse koko palveluprosessin tai osia siitä

Haastatelluilla yrityksillä selvästi yleisimmin ulkoistettu palvelu Pietarissa on turvapalvelut, joita ostetaan ulkoisilta palveluntarjoajilta lähes kaikissa yrityksissä. Muutamalla yrityksellä on myös oma turvayksikkö talon palkkalistoilla valvomassa ulkoisten turvapalveluiden tarjoajien toimintaa. Turvapalveluita seuraavat erilaiset juridiset asiantuntijapalvelut, joita myös ostetaan paljon ulkoisilta asiantuntijayrityksiltä.

Monimutkaisesta ja turbulentista lainsäädännöstä johtuen monella yrityksellä on myös omia lakimiehiä hoitamassa päivittäiseen liiketoimintaan liittyvää juridiikkaa. Nyrkkisääntönä on, että rutiiniasiat hoidetaan omien lakimiesten voimin, kun taas oikeustapauksissa ja muissa monimutkaisissa kysymyksissä turvaudutaan ulkopuoliseen: *”Meillä on yks oma juristi Pietarissa ja toinen juristi Moskovassa, mutta sitten kun mennään vaikeampiin asioihin niin juridiset palvelut ostetaan ulkoa.”*

Kirjanpito- ja tilintalouden palvelut on myös tyypillinen palvelu, jonka hyvin moni yritys ulkoistaa Venäjän toimintojen alkuvaiheessa, mutta myöhemmin monet yrityksistä ns. sisäistävät sen takaisin taloon. Tärkeä tekijä kirjanpidon takaisin ottamisessa on usein siihen liittyvien viranomais-suhteiden kasvava merkitys yritykselle. Erilaisten viranomais-suhteiden hoitamisessa yritykset hyödyntävät oman henkilöstön lisäksi yleisesti myös paikallisten konsulttien palveluita. Erilaiset IT-palvelut ovat luonnollisesti myös eräs tyypillisimmistä ulkoistuspalveluista, mutta paikallisten palveluntarjoajien sijasta monien suomalaisyritysten palveluntarjoajat ovat suomalaisia tai muita kansainvälisiä yrityksiä.

Myös erilaiset markkinointipalvelut, kuten mainonta ja markkinatutkimukset, ovat tyypillisiä ostopalveluita suomalaisyrityksille. Yleisiä ulkoistettuja palveluita ovat myös mm. kuljetus- ja kiinteistönhuoltopalvelut, sekä erilaiset tehtävät liittyen rekrytointi- ja head hunter -palveluihin. Muutama, erityisesti työvoimaintensiivisillä aloilla toimivista yrityksistä, hoitaa lähes kaiken rekrytointin itse, sillä he kokevat ne erityisen tärkeiksi toiminnoiksi. Työterveydenhuoltopalvelut hankitaan myös yleisesti henkilövakuutusten kautta ulkoisilta toimijoilta.

Haastatelluille suomalaisyrityksille on hyvin yleistä myös ns. *out-tasking*, jossa yritykset hyödyntävät ulkoisia palveluntarjoajia toiminnoissa ja prosesseissaan vain osittain: *”Tiettyjä kunnossapitoon liittyviä asioita on ulkoistettu, mutta sanotaan siitä ehkä vaan noin 10 % “.* Suurin osa toiminnon suorittamisesta ja kontrollista pysyy yrityksellä. Esille nousi monia esimerkkejä erilaisista toiminnoista ja palveluista, joissa hyödynnetään sekä omaa osaamista että ulkoisia palveluntarjoajia joissakin tehtävissä tai prosessin vaiheissa.

Esimerkiksi henkilöstötoimintaa tai logistiikkaa ei olla ulkoistettu kokonaan, vaan palveluita ostetaan valikoiden yleisiltä palveluntarjoajilta: *”HR-puolella tiettyjä rekrytointipalveluita ostetaan headhuntauospuolella. Sitten koulutuspalveluita. Meillä on myyntiorganisaation trainerit omalla palkkalistalla, mutta tiettyjä koulutuspalveluita ostetaan ja ollaan niin kuin sillä tavalla ulkoistettu.”*[...] *”Meillä on oma logistiikka, mutta me olemme ulkoistaneet tiettyjä siirtokuljetuksia ulkopuolisille.”*

3.2 Ulkoistamispäätösten tekeminen Pietarin toiminnoissa

Pietarin toimintoihin liittyvät ulkoistamispäätökset tehdään lähes kaikissa haastatelluissa suomalaisyrityksissä Pietarin toiminnoista vastuussa olevien johtajien voimin, ilman sen suurempaa emoyhtiön tai Suomen johdon roolia päätöksenteossa. Tämä koskee erityisesti käytännönläheisiä, operatiivisia ulkoistamispäätöksiä, joilla ei ole suoraa vaikutusta konsernin muihin toimintoihin. Operatiivinen päätösvastuu nähdään erityisen tärkeänä toimintaympäristön kehittämättömyyden ja nopeasti vaihtuvien tilanteiden vuoksi: *”Me tehdään paikan päällä [...] Tässä tulee just se, miksi monet suomalaiset on epäonnistunut, että päätöksiä on tehty liikaa Suomessa ilman ymmärrystä paikallisista toimintatavoista ja mahdollisuuksista mitä siellä on. Niin se on hyvä, että meillä on erittäin vapaat kädet toimia, mikä on mahdollistanut sen, että me ollaan niin nopeasti päästykin eteenpäin siellä, saatu homma toimimaan.”* Suuremmissa yritysten talouteen ja strategiaan liittyvissä ulkoistamispäätöksissä on kuitenkin lähes poikkeuksetta mukana yritysten ylintä johtoa, usein Suomesta. Tietyissä toiminnoissa konsernit pyrkivät myös hyödyntämään samoja palveluntarjoajia kaikilla operointialueillaan, jolloin ulkoistamiseen liittyvät päätökset ovat keskitettyjä, ja tulevat ns. annettuina konsernien Pietarin toimintoihin. Väliin mahtuu myös konserneja, joissa ulkoistamisessa hyödynnetään tietyissä toiminnoissa globaaleita ja toisissa paikallisia toimijoita, markkina-alueesta riippumatta.

Ulkoistamispäätöksiä on myös lähes poikkeuksetta jouduttu Pietarissa purkamaan. Merkittävin yksittäinen syy ulkoistamissopimusten purkamiseen on niiden suhteellisen

kalliit hinnat. Yritysten kannalta on yksinkertaisesti taloudellisesti kannattavampaa tuottaa palvelu itse: *”Perintätoimintaan ja kiinteistöjuridiikkaan ollaan palkattu itse asiassa omia henkilöitä [...] aikaisemmin näitä tehtiin niin kuin hyvin voimakkaasti ulkoistetuin voimin. Meillä on siellä nyt omat kaverit mukana, että se on niin kuin kustannustehokkaampaa”* Osittain tämä liittyy siihen, että yrityksen oma henkilöstö on kerännyt palveluntuottajalta vaadittavaa osaamista: *”Me käytettiin eka suomalaista ja sitten venäläistä mainostoimistoa, ja sitten me otettiin omaan haltuun se. Koska siinä oli sitten se, että me huomattiin, että jos itse tehdään, niin me saadaan 60 % halvemmalla ja kuitenkin meidän tyypit oli jo oppinut sen.”* Erään haastateltavan mukaan vähäisen tarjonnan vuoksi monien palveluntarjoajien on ollut myös helppo nostaa hintoja yhteistyön edetessä: *”Alussa saa sen järkevään hintaan, ja että se kanssa pysyy järkevähintaisena, niin ei sekään ole itsestänselvyys.”*

Toinen merkittävä syy sopimusten purkamiseen löytyy palveluntarjoajien puutteellisesta osaamisesta. Palveluntarjoajat eivät yksinkertaisesti ole pystyneet täyttämään niille asetettuja laatu- tai muita tavoitteita. Rakennuslainsäädännön ja määräysten osalta muutama yritys oli kohdannut ongelmia myös palveluntarjoajiensa puutteellisesta laintuntemuksesta johtuen. Palveluntarjoajilta on puuttunut tarvittava lainsäädännöllinen tietämys rakentamiseen liittyen, minkä vuoksi sopimuksia purettiin. Muutama yritys oli purkanut ulkoistamissopimuksiaan myös, koska ulkoiselta palveluntarjoajalta ei saatu riittävää huomiota: *”Me petyttiin tällaiseen reagointinopeuteen. Me kuviteltiin, että me ollaan hyvä asiakas, että saadaan sormia näpsäyttämällä palvelua ja me vielä niin kuin yritettiin rakentaa asiakassuhdetta ja siinä homma ei kerta kaikkiaan toiminut.”*

Joissakin tapauksissa ulkoistamissopimusten purkaminen on liittynyt myös palveluiden kriittiseen merkitykseen, jota ei välttämättä ole ymmärretty ulkoistamissopimuksen syntyvaiheessa, tai josta on vasta myöhemmin kehittynyt kriittinen toiminto yrityksen Pietarin toimintojen kannalta: *”Käytettiin venäläistä suunnittelutoimistoa. Siitä meillä oli huonoja kokemuksia, ja todettiin, että se on parempi niin, että meiltä löytyy talon sisältä niin kuin riittävästi voimaa ja osaamista siihen työhön. Me katottiin, että sen pitää olla*

kuitenkin omissa käsissä ja että tavallaan kouluttaa se tietotaito taloon sisään. Se on kuitenkin osa meidän ydinliiketoimintaa.”

Ulkoistamissopimusten purkamisen lisäksi toinen tapa, jolla yritykset pyrkivät parantamaan palveluiden laatua ja kehitystä, on käyttää useita palveluntarjoajia, joiden joukosta sopivimpien kanssa jatketaan yhteistyötä seuraavilla neuvottelukierroksilla: *”Me ollaan kuitenkin kokolailla kohtalaista vauhtia kasvava yritys, niin tämmöiset missä tämä ulkoistus ja meidän asiakkuus niin mahdollisesti voisi olla pitempiketoista, niin siellä, meillä joissain toiminnoissa ollaan pyritty siihen, että pidetään kilpailutilannetta yllä, eli että meillä on jotain palvelua tarjoamassa enemmän kuin yks toimittaja. Ja nämä sitten tappelee siitä markkinaosuudesta meidän sisällä. Ja sitten se, että kumpaan me ollaan tyytyväisempiä, niin sitten tulevaisuudessa valitaan vähän sen mukaan.”*

Joissakin palveluissa, kuten esimerkiksi logistiikassa, useiden palveluntarjoajien samanaikainen käyttäminen johtuu yksinkertaisesti myös siitä, että paikallinen tarjonta ei ole vielä tarpeeksi kehittynyttä: *”Logistiikka on painajainen. Suomessahan meillä on keskitetty logistiikka. Täällä meillä on noin 50 tavarantoimittajaa.”* Tarjolla ei yksinkertaisesti ole toimijoita, jotka pystyisivät tarjoamaan kokonaisvaltaisen palvelupaketin tai vaikkapa erikoiskuljetuksiin liittyvää osaamista: *”Kokeiltiin varaston ja kuljetusten ulkoistamista yhden paikallisen partnerin kanssa. Se meni pieleen, koska heillä siinä vaiheessa ei ymmärretty tämmöistä, että minkälaista on käsitellä ja hallinnoida varastossa lyhytleimaisia tuotteita.” [...] ”Meillä on oma logistiikka ja se koetaan kilpailuetuna”.*

Kuten jo kappaleen alussa mainittiin, logistiikka ei suinkaan ole ainoa toiminto, jossa palveluntarjonta on vielä suhteellisen kehittymätöntä. Eräs haastatelluista suomalaisyrityksistä oli muun muassa alkanut kehittämään kiinteistönhuoltotoimintaa talon sisällä, kun markkinoilla ei ollut tarpeeksi osaavia palveluntarjoajia saatavilla. On mahdollista, että myöhemmin tulevaisuudessa yritys myy toiminnon eteenpäin ja ulkoistaa sen: *”Sitten kiinteistönhuoltopuoli, niin siinä me ollaan yritetty erilaisia ulkoistamisia, mutta tuota nyt me ollaan tekemässä – se päätettiin sitten – lopullisesti itse*

[...] Riittävän moni on jo töpeksinyt sen. Nyt meillä on toimiva liian raskas monivaiheinen oma organisaatio siinä. Me ollaan rekrytoitu siihen osaja, joka lähtee panemaan kuntoon sen omana toimintana [...] Ja se on mahdollista joskus sitten, että me myydään se toiminto, ulkoistetaan.”

3.3 Palveluntarjoajien valintakriteerit

Valittaessa palveluntarjoajaa suomalaisyritysten tärkeimmät kriteerit Pietarissa liittyvät luottamukseen, yrityksen taustoihin, osaamiseen ja hinta-laatusuhteeseen. Venäjän toimintaympäristössä palveluntarjoajan ja muiden yhteistyökumppaneiden taustojen tarkistaminen on erityisen tärkeää, jotta ylimääräisiltä ongelmilta vältytään: *”Meidän pitää pystyä varmistamaan, että onko siellä todellinen omistaja, onko se yritys laillisesti rekisteröity ja toimiva, hoitaako ne velvoitteensa. Kaikki tällaiset perusasiat, ja kaikki tarkistetaan. [...] Meillä on erittäin suuret velvoitteet palvelun ostajana, meillä on lainsäädännöllinen velvoite tarkistaa nämä asiat [...] Jos niin kuin tällaisia puhtaan paperien toimivia ei sitten löydy, niin sitten ei ulkoisteta.”* Taustojen tarkistaminen on keskeistä myös yrityksen turvallisuuden kannalta: *”Jos kävisi niin, että me ruvettaisiin tekemään jonkun ihan täys rikollisjärjestön kanssa, että me ei tiedettäisi sitä, kun ei oltaisi vaan tsekattu, niin se olisi aika katastrofaalinen tilanne.”*

Luottamuksen ja yrityksen taustojen ollessa tärkeimpiä palveluntarjoajan valintakriteerejä on luonnollista, että monet yritykset ovat päätyneet ulkoistamaan palveluitaan suomalaisille ja markkinoilla toimiville muille kansainvälisille yrityksille. Erityisesti hyvin tärkeiksi koetut toiminnot halutaan antaa varmasti luotettavaksi koettujen tahojen vastuulle: *”Sanotaan, että semmoisissa asioissa mitkä koskee niin kuin yrityksen ydinfunktioita tai liikesalaisuuksia, tai on niin kuin erittäin strategisesti merkittäviä, niin semmoisissa pyritään valitsemaan palveluntarjoajia, joihin meillä on suurempi luottamus ja usein ne tuppaaavat olemaan länsimaalaisia. Mutta sitten jos puhutaan jostain, että kuka käy meille matot vaihtamassa, niin kuin nämä kynnysmatot, niin sillä ei sitten taas*

ole mitään väliä. Se on, että kuka tekee sen tehokkaammin ja saadaan semmoinen palvelu kun halutaan.”

Joillakin markkinoilla toimivilla suomalaisyrityksillä saattaa olla myös huonoja kokemuksia venäläisistä palveluntarjoajista, joka on ajanut yritykset käyttämään vain suomalaisia palveluntarjoajia: *”Voi olla, että on kokeiltu joku huono vaihtoehto siinä alussa, on saatu näpeilleen ja sitten on ajateltu, että mä en tee ikinä kuin suomalaisten kanssa sopimuksia tästä lähtien.”* Erityisesti kokemattomille Venäjän toimijoille luotettavan paikallisen palveluntarjoajan löytäminen voi ollakin hyvin vaikeata, jonka vuoksi päädytään ulkoistamaan tutulle ja turvalliselle, suomalaiselle tai kansainväliselle palveluntarjoajalle: *”Kyllä siellä totta kai pitää tuntea kenen paikallisen kanssa siellä tekee. Sehän se on se vaikeus, kun sinne menee uutena firmana, niin kyllä mä sen ymmärrän, uusi firma ja se ei ole ollut siellä, niin se on vaikeaa löytää.”* Monelle yritykselle potentiaalisen palveluntarjoajan kansallisuudella ei kuitenkaan ole juuri merkitystä, vaan tärkein valintakriteeri liittyy palveluntarjoajan osaamiseen. Erityisesti toimintojen käynnistämisvaiheessa palveluntarjoajan paikallinen osaaminen korostuu, kun yrityksen oma toimintaympäristön tuntemus on puutteellista: *”Me ei asetettu tavoitteeksi, että tästä tulisi meille kustannussäästöjä tai jotain muuta, mutta toisivat mukanaan osaamista. Niillä olisi sellaista osaamista, joka sitten saattaisi meidät nopeammalle polulle. Valtaosassa niistä on johtanut jopa kalliimpaan ratkaisuun, kuin mihin me sitten itse pitkällä tähtäyksellä pyritään tai pystytään”.* Palveluntarjoajien osaamisen merkitys valintaprosessissa korostuu luonnollisesti mitä tärkeämmästä, kriittisemmästä ja monimutkaisemmasta palvelusta tai toiminnosta on kysymys.

Venäläisten palveluntarjoajien hyödyntämisestä nähdään saatavan myös selviä etuja, kuten esimerkiksi suhdeverkosto, joka Venäjällä on erityisen tärkeä: *”Ei siinä meillä ole ollut kertaakaan lähtökohtaisesti mietitty minkä maalainen se on (palveluntarjoaja), vaan me haetaan sitä, että kuka tuo meille osaamisen. Ja kyllä niin kuin mä sanoisin, että jos on hyvin osaava venäläinen, niin me otetaan mieluummin se venäläinen. Koska se todennäköisesti tuo meille sitä verkostoa, mitä meiltä puuttuu paremmin kuin se suomalainen. Se vaan on niin.”* Erilaisissa byrokratiaan ja lupiin liittyvissä

viranomaisasioissa, paikallisten palveluntarjoajien hyödyntäminen asioiden edistämiseksi saattaa olla jopa lähes välttämätöntä, kuten eräs haastateltavista totesi: *”Täällä kun henkilösuhteet ratkaisee paljon, niin on joskus hyvä käyttää esimerkiksi semmoisia konsultteja, joilla on valmiiksi avain siihen oveen mistä pitää päästä sisään. Ja just tämä kokemus, että just siltä alalta on oikeat kontaktit, myös tietää kenelle soittaa, ettei soita väärälle ihmiselle ja sitten seuraavalle ja seuraavalle ja seuraavalle. Että on heti suora kontakti sinne mihin se pitää olla. Ne ovat niin tärkeitä.”* Samaan hengenvetoon haastateltava korosti, ettei kyse ole suinkaan mistään epämääräisten asioiden hoitamisesta paikallisten välikäsien avulla, vaan yksinkertaisesti oikeiden kontaktien luomisesta: *”Se ei ole siis mitään hämäräpuuhaa, niin kuin moni suomalainen luulee [...] Ei se mikään hämäräkontakti ole, vaan se on ihan niin kuin Suomessa, että on oikea puhelinnumero.”*

Venäläisten palveluntarjoajien valinnassa tärkeiksi koettiin erityisesti heidän aikaisemmat referenssinsä sekä nykyiset asiakkaat. Eräs haastateltavista nosti merkittävänä asiakasreferenssinä esille erityisesti suuret venäläisyhtiöt: *”Paras referenssi on se monesti, että joku valtavan iso venäläinen yhtiö on asiakkaana. Koska ne nyt on niin julmia monesti nirhaamaan ylimääräiset kopeekat pois laskuista, jos ne ostaa edelleen palvelunsa se tarkoittaa, että se ulkoistettu toiminto on hyvin tehokas.”*

3.4 Institutionaalisen toimintaympäristön vaikutus ulkoistamiseen

Yksi tutkimuksen alatavoitteista oli selvittää ja tarkastella sitä, millä tavalla Pietarin institutionaalinen toimintaympäristö virallisine ja epävirallisine rajoitteineen vaikuttaa markkinoilla operoivien suomalaisyritysten ulkoistamispäätöksiin ja -käytäntöihin.

3.4.1 Virallisten instituutioiden vaikutukset

Virallisista institutionaalisista rajoitteista selvästi voimakkaimmin haastateltujen suomalaisyritysten ulkoistamispäätöksiin ja käytäntöihin Pietarissa vaikuttaa Venäjän

lainsäädäntö. Lainsäädännön vaikutukset yritysten ulkoistamispäätöksiin ovat tietyillä toimialoilla ja tietyissä toiminnoissa hyvinkin selviä ja vaikuttavat kaikkien lain kohteena olevien yritysten toimintaan. Lainsäädännön vaikutukset yritysten ulkoistamispäätöksissä näkyvät usein kuitenkin myös epäsuoralla tavalla ja usein epävirallisten instituutioiden kautta.

Venäjän lainsäädännön suorat vaikutukset yritysten ulkoistamispäätöksiin ovat usein hyvin yksiselitteisiä. Lainsäädäntö esimerkiksi määrää sen, milloin yritys on kasvanut kyllin isoksi, jolloin sen pitää palkata oma terveydenhoitaja, tai missä tapauksissa yrityksen palkkalistoilla pitää olla paloturvallisuuskoulutuksen käynyt henkilö. Molemmat ovat palveluita, joihin liittyvää asiantuntemusta länsimaissa operoivat yritykset ostavat usein ulkoisilta asiantuntijoilta: *”Meillä on oma terveydenhoitaja myöskin olemassa talossa, mutta se tulee suoraan lainsäädännöstä, että koska me ollaan sen verran iso yritys meillä pitää olla oma.” [...] ”Sitten tuota siinä ulkoistamisessa tulee myöskin vastaan kun esimerkiksi kuin fire safety. Niin täällä täytyy olla talon omilla palkkalistoilla oleva, jolla on tietyt paperit. Että se on käynyt kaikki koulutukset. Sitä ei voi ostaa kokonaan ulkoa.”*

Oma lukunsa on lainsäädäntö ja byrokratia liittyen rakentamiseen. Rakentamiseen liittyvät lupakäytännöt ovat hyvin haasteellisia lähtien aina tontin hankinnasta: *”Sitten tulee tämä, että rakentamaan jotain, varsinkin isoja maa-alueita ja varsinkin jos ne on johonkin toiseen käyttöön tarkoitettu ja muutetaan statusta, ne on äärimmäisen vaikeita asioita.”* Tästä osittain johtuen jotkut yritykset ovat ulkoistaneet kiinteistöjen hallinnoimiseen liittyvän liiketoiminnan varsinaisesta ydinliiketoiminnastaan omaan erilliseen yhtiönsä: *”Sitten meillä on toinen firma, jonka tehtävänä on rakentaa ja omistaa ja hallinnoida meidän kiinteistömässää. Tavallaan ensimmäinen ulkoistus on tämä kiinteistöpuoli, joka on siivottu niin kuin erilliseen yhtiöön.”*

Venäjän lainsäädännön epäsuorat vaikutukset yritysten ulkoistamispäätöksiin näkyvät monella tapaa. Esimerkiksi lainsäädäntö on jo itsessään niin erilainen verrattuna länsimaihin ja nopeasti vaihtuva, että jopa monet pienemmistä yrityksistä ovat joutuneet

palkkamaan omille palkkalistoilleen juristeja hoitamaan päivittäiseen liiketoimintaan liittyvää juridiikkaa – harvalla pk-yrityksellä Suomessa on omia juristeja: ”Täällähän niin kuin *In-House-Lawyereita* syntyy hyvin äkkiä, kun niillä on paljon enemmän tehtäviä erilaisissa hallinto- ja lupaprosesseissa ynnä muissa niin kuin pumppailla niitä eteenpäin.” Yksi lakimiesten keskeisimmistä tehtävistä on seurata lainsäädännön kehittymistä: ”Meillä on Pietarissa enemmän lakimiehiä hommissa kuin meillä on Suomessa. Osittain se johtuu siitä, että täällä lainsäädäntö on hyvin nopeasti kehittyvää, niin pitää olla aika paljon voimaa siihen, että pysytään koko ajan kärryllä missä mennään.” Lakimiehiä tarvitaan myös monimutkaisten sopimuskäytäntöjen vuoksi: ”Ja sen lisäksi, Suomessa tilaukset voi tehdä niin, että soitat puhelun ja sanot että pistähän tulemaan sitä ja tätä. Mä maksan sitten ja sovitaan paljon se maksaa. Täälläkin voi tehdä niin, jonka jälkeen aletaan laatii 50 sivusta sopimusta, että täällä jotain tapahtuu.”

Venäjän lainsäädäntö ja oikeuskäytännöt vaikuttavat epäsuorasti myös yritysten tapaan valita palveluntarjoajia. Esimerkiksi potentiaalisten palveluntarjoajien taustojen tarkistamisen tärkeys johtuu merkittävässä määrin venäläisestä oikeuskäytännöstä, joka pyrkii osoittamaan palveluiden ostajan vastuun ja osallisuuden mahdollisissa palveluntarjoajan väärinkäytöksissä: ”Mehän tehdään aika huolellista tarkastusta siitä, että meidän palveluntarjoajat maksaa verot. Venäjällä on riski siinä, että jos, tai oikeuskäytäntö on sellainen, että jos sun palveluntarjoaja on se sitten tavarantoimittaja tai mikä tahansa ei hoida velvoitteitaan, niin verottaja pyrkii osoittamaan, että sä olet ollut siinä mukana, jolloin sä joudut maksamaan sinänsä siihen liittymisestä. Tämän tyyppisiltä tilanteilta välttyäkseen tai niin kuin minimoidakseen, niin pyritään aika huolellisesti tarkistamaan taustat.” Tämä on myös yksi merkittävä syy paikallisten palveluntarjoajien vähäiseen hyödyntämiseen – länsimaisten yritysten moraali sekä käsitykset oikeasta ja väärästä koetaan selvästi venäläisiä positiivisemmaksi ja asiakas voi luottaa, ettei ongelmia synny palveluntarjoajan väärinkäytöksiä vuoksi. Lisäksi venäläisyhtiöiden läpinäkyvyyden johdosta niiden taustojen tarkastaminenkin voi olla hyvin vaikeaa. Esimerkiksi mahdollisen oikeustapauksen sattuessa, useimmat haastatelluista yrityksistä käyttäisivät kansainvälisiä asiantuntijoita juuri niiden korkean moraalien ja hyvän maineen vuoksi. Tämä johtuu osittain myös hyvin syvälle juurtuneesta

korruptiosta venäläisessä oikeusjärjestelmässä, minkä vuoksi monelta yritykseltä puuttuu luottamus venäläisiä lakiasiantuntijoita kohtaan.

Toinen palvelu, jossa palveluntarjoajien – yllättäen myös länsimaalaisten – moraalia erityisesti kyseenalaistetaan, on head hunter -rekrytoinnit. Muutama haastateltavista yrityksistä koki, että head huntareiden tehtävänä on lähinnä vain yrittää kasvattaa välittämiensä työntekijöiden arvoa ja tarjota näitä mahdollisimman pian korkeampaan hintaan seuraaville halukkaille: *”Me ei käytetä headhunter-firmoja, koska täällä niiden moraali on sillä tavalla liian heikko. Ei venäläisiä eikä kansainvälisiä. Koska ne tekee sillä tavalla, että ne rekrytoi sulle ja sitten ne hetken kuluttua huudattaa sen palkkaa seuraavalle ylöspäin. Siis niillä on vähän kauppatavaraa, niin ne käyttävät sitä samaa porukkaa. Me ei haluta niiden kanssa tehdä bisnestä.”*

Yhteistyökumppaneiden taustojen tarkastamisessa haastatellut yritykset käyttivät erilaisia keinoja mm. verottajaa, tilitoimistoja, aikaisempia asiakkaita sekä erilaisia yritysrekistereitä. Myös henkilökohtaisten suhteiden avulla saadaan hyvin tietoa potentiaalisista yhteistyökumppaneista. Joillakin yrityksillä apuna ovat olleet myös ulkoiset turvapalveluiden tarjoajat, joiden kautta on saatu suuntaa antavia ohjeita mahdollisista yhteistyökumppaneista. Eräs haastateltavista muistutti toisaalta suhteellisesta suhtautumisesta venäläisyrittäjien taustojen puhtauteen: *”Venäjällä, jos sä suomalaisen mittapuun mukaan lähdet luokittelemaan niin mun on vaikea nähdä että Venäjällä me löydettäisiin semmoista täysin puhdasta, mutta sanotaanko venäläisen näkemyksen mukaan täysin puhdas, että tässä täytyy niin kuin nähdä se ero.”*

Läpinäkyvyyden ja laillisuuden vaatimus, niin yrityksen omassa toiminnassa kuin palveluntarjoajaltakin, on monessa tapauksessa selvä rajoite mahdolliselle ulkoistamisen tai alihankinnan hyödyntämiselle, kuten esimerkiksi seuraavasta haastattelukommentista ilmenee: *”Meidän venäläiset kilpailijat käyttävät hyvin paljon alihankintaa. Toinen asia on se teetkö valkoista vai mustaa bisnestä. Jos teet mustaa niin voit käyttää paljon tummaa alihankintaa, eli noita laittomia maahanmuuttajia ns. etelänpoikia kenellä ei ole*

työlupia eikä oleskelulupia. Me käytetään omia miehiä niin pitkälle kuin suinkin mahdollista, koska meidän bisnes on valkoista.”

Tarkasteltaessa lainsäädännön epäsuoria vaikutuksia suomalaisyritysten ulkoistamispäätöksiin ja -käytäntöihin Pietarissa, nousevat esiin erityisesti venäläiset kirjanpito- ja verolait ja -standardit sekä niiden ja niihin liittyvien sidosryhmäsuhteiden hoitamisen kriittinen merkitys koko yritystoiminnan pyörittämiselle Venäjällä. Tämä vaikuttaa luonnollisesti yritysten suhtautumiseen taloushallinnon ja kirjanpidon ulkoistamiseen: *”Meillä ei ollut Venäjän taloushallinnon osaamista pätkän vertaa. Ja me oltiin valmiit maksaan siitä hyvä hinta.”* Venäläiset kirjanpito- ja verokäytännöt ovat hyvin vaativia ja erilaisia verrattuna länsimaisiin, jonka lisäksi yrityksillä on suhteellisen paljon raportointivelvollisuuksia eri viranomaistahoille. Viranomaiset ovat lisäksi hyvin aktiivisia seuraamaan, valvomaan ja tekemään tarkastuksia näihin liittyen. Näistä syistä johtuen kirjanpito on erään haastateltavan sanoin: *”Bisneskriittinen prosessi Venäjällä. Suomessa se on next-to-nothing prosessi.”*

Koska kirjanpidon laillisuus ja oikeellisuus on liiketoiminnan pyörittämisen kannalta kriittistä, on siihen liittyvä yrityksen sisäinen osaaminen myös ratkaisevassa roolissa ulkoistamispäätöksissä. Markkinoille etabloituessaan monet suomalaisyritykset ulkoistavat kirjanpitonsa markkinoilla operoiville suomalaisille taloushallinnon asiantuntijoille oman osaamisen puutteen vuoksi, jotta ongelmilta vältytään: *”Kun tulee ensimmäinen verotarkastus, se onkin sitten lappu luukulla, se on hyvin mahdollista. Esimerkiksi meille tuli ensimmäinen verontarkastus aika nopeasti [...] Yleensä ne antaa edes pienen sakon, mutta me ei saatu mitään sakkoa. Yleensä aina joku paperi löytyy mikä olisi väärin, mutta meillä oli kaikki kunnossa. Suurin syy oli, että meillä on niin hyvä tämä partneri.”* Toinen merkittävä syy kirjanpidon ulkoistamiseen löytyy luottamuspulasta yrityksen paikallista johtoa kohtaan. Tämä näkyy varsinkin yritysostoissa, joissa ostetun yrityksen venäläisjohto jatkaa vetovastuussa. Kirjanpito halutaan antaa luotettavan ulkoisen, usein suomalaisomisteisen palveluntarjoajan valvontaan ja vastuulle.

Vaiheittain yritysten osaamisen kasvaessa kirjanpito saatetaan kuitenkin ottaa takaisin talon sisälle sen kriittisyyden ja ostettujen palveluiden kalliiden hintojen vuoksi: *”Me sovittiin lähtökohtaisesti ulkoistuksesta, alkuun – ja tämän vuoden aikana kirjanpito siirtyy meille – alkuun ne ovat hoitaneet sen ja se on kalliimpi ratkaisu kuin itse. Me ei oltaisi sitä itse kuitenkaan osattu.”*

Muutamat haastateltavista nostivat esille myös kirjanpitoon liittyvien sidosryhmäsuhteiden henkilökohtaisen hoitamisen tärkeyden, joka on erittäin tärkeä syy pitää kirjanpito talon sisällä: *”Otetaan nyt kirjanpitopalvelut esimerkiksi, mä näen erittäin tärkeänä, että meillä itsellä hoidetaan verotus tai siis kaikki meidän sidosryhmät, verottaja, pankit, kaikki muut portit mitä täällä on. Jos ei muuta niin muistetaan naistenpäivänä kukkapuskalla tai uudenvuodenlahjalla tai jotain pientä. Käydään tervehtimässä ja kysymässä onko asiat kunnossa, mutta jos se on ulkoistettu, niin silloin mä hiukan voin epäillä että sitä hoidetaan vasemmalla kädellä, jos ollenkaan. Täällähän pelaa kaikki jos sulla on kavereita. Sä voit vaan pamauttaa ovesta sisään ja sanoo verottajalle että lähetit mulle semmoisia lappuja tai jotain muuta, onko tämä nyt oikein, sinä voit käydä kysymässä vähän niin kuin konsulttipalveluksia. Mutta jos sä olet täysin vieras, sä et edes pääse sinne.”* Suhteiden varaan ei kuitenkaan kannata panostaa ja luottaa liikaa: *”Venäjällä on se vaara, että jos yhtäkkiä saakin potkut se tyyppi, jonka kanssa on ne suhteet, vaikka se olisi kuinka korkealla, tai se joutuu sairaalaan tai se yhtäkkiä saakin aivohalvauksen tai jotain, niin mitäs sitten, täytyy lähteä rakentamaan uudestaan.”*

3.4.2 Epävirallisten instituutioiden vaikutukset

Epävirallisilla instituutioilla, kuten venäläisellä liiketoimintakulttuurilla, -käytännöillä ja -normeilla on ollut vaikutusta suomalaisyritysten ulkoistamispäätöksiin ja -käytäntöihin Pietarissa. Ensinnäkin, liiketoiminnan pyörittämiseen liittyvä byrokratia nähdään Venäjällä usein niin vaivalloisena, että yritykset haluavat ulkoistaa tukitoiminnot

asiantuntijoiden vastuulle ja näin ollen minimoida liiketoiminnan pyörittämiseen liittyvän byrokratian määrän.

Epäviralliset instituutiot ilmenevät myös siinä, miten paikalliset venäläiset yritykset näkevät ulkoistamisen. Haastatteluissa nousi esiin venäläinen käytäntö pilkkoa yrityksen toiminta erillisiksi toisiaan palveleviksi yrityksiksi. Monet suurista venäläisyrityksistä ovat ns. holding-yhtiöitä, jotka koostuvat useista pienistä yhtiöistä, jotka palvelevat yrityksen emoyhtiön tarkoituksia. Esimerkiksi yrityksen kuljetus-, varastointi- ja markkinointiosastot saattavat toimia omina yhtiöinään. Joissakin tapauksissa holding-yhtiöt saattavat tarjota palveluitaan myös muille markkinoilla toimiville yrityksille. Merkittävin syy ns. holding-yhtiöihin ja niiden suureen määrään löytyy siitä, että pilkkomalla yrityksen pienempiin osiin, yritys pääsee nauttimaan pienyrityksille tarkoitetuista vero- ja sosiaaliturvamaksueduista: *”Ei ne siinä firman sisällä ole, mutta ne ovat siinä lähipiiriyhteisössä joillain tapaa, että ne on kyllä sitten tavallaan ulkoistettu, mutta ne saattaa olla sitten joku lähipiiriin kuuluva. Täällähän sosiaalimaksut ja muut riippuu siitä, että minkä kokoinen firma on ja paljon on päitä töissä. Ja sen takia kaikki ne tukipalvelut niin kuin halutaan ulkoistaa pois siitä ydinliiketoiminnasta. Tosissaan näille pikkufirmoille se on halvempaa pitää ja sitten ei välttämättä tarvitse maksaa niitä maksuja. Varsinkin jos sä teet sen silleen niin kuin puolipimeästi.”* Haastateltujen näkemys on, että usein holding-yhtiöiden taustalla on myös harmaata taloutta tai jopa suoranaista rahanpesua: *”Ne eivät ole puhtaita firmoja, että ne on enemmän tummia tai harmaita, usein niitä käytetään harmaan rahan vaihtamiseen. Sitten ne ovat sillä tavalla, että ne ovat vuoden voimassa ja sitten tulee taas uudenlainen firma. Niitä kaatuu ja nousee koko ajan, kaatuu ja nousee, kaatuu ja nousee. Että heti, kun rupeaa tulemaan vähän ahdas olo, niin vanha kaatuu ja uusi nousee”.*

Harmaaseen talouteen liittyen monet haastateltavista nostivat erityisesti rakennussektorin esille toimialana, jossa monet palveluntarjoajista toimivat harmaan talouden puolella hyödyntäen esimerkiksi hyvin paljon laitonta ulkopuolista työvoimaa: *”Meillä on kilpailijoina lähes poikkeuksetta venäläiset. Mä tiedän, että ne käyttävät hyvin paljon tummaa alihankintaa, eli noita etelänpoikia tuolta kenellä ei ole työlupia, eikä*

oleskelulupia, eikä mitään muutakaan. Tekevät niin sanotusti hevosen työt, tällaiset raskaammat, likaisemmat ja sellaiset”. Haastattelujen perusteella rakennussektorin ongelmat harmaan talouden kanssa ovat Moskovassa vielä Pietariakin suurempia. Ongelmat ovat luonnollisesti johtaneet siihen, että alalla toimivien suomalaisyritysten on vaikea pysyä kilpailukykyisenä epärehellisessä kilpailussa, jossa paikalliset yritykset hyödyntävät paljon halpaa ulkoistettua työvoimaa: ”Ongelmat ovat nimenomaan just rakentamisessa ja sitten enemmän vielä Moskovassa. Siellähän melkein 80 % rakennustyömaista pyörii tummana, niin se kulttuuri on niin kuin mennyt ihan pilalle, jotta sä pärjät siellä kisoissa. Siellä on valkoisen yhtiön vaikea pärjätä. Pakkaa yleensä olemaan niin, että me ollaan kalliita, totta kai kun me maksetaan sosiaalimaksut ja kaikki muutkin verot mitkä kuuluu. Toiset taas ei maksaa mitään niitä ja kaikki menee käteisrahalla, pyörii vaan.”

Keskusteltaessa venäläisten kilpailijoiden ulkoistamiskäytännöistä, suurin osa tutkimukseen haastatelluista suomalaisyritysten edustajista oletti ja näki paikallisten kilpailijoiden ulkoistavan huomattavasti vähemmän toimintojaan verrattuna edustamiensa yritysten käytäntöihin. Toisaalta on myös syytä pitää mielessä se tosiseikka, että monessa venäläisyrityksessä ulkoistettavien palveluiden ja toimintojen suhteellinen määrä saattaa vastata kansainvälisten kilpailijoiden käytäntöjä, mutta palvelut tuotetaan juuri yllämainitun holding-tyyppisen yritysryppään sisällä, eikä varsinaisesti yrityksen ulkopuolisen palveluntarjoajan voimin.

Venäläisten kilpailijoiden ulkoisten palveluntarjoajien vähäistä hyödyntämistä selitettiin haastatteluissa osittain venäläisellä liiketoimintakulttuurilla, jossa kontrolli halutaan pitää tiukasti omissa käsissä. Etenkään yrityksen taloushallintoon liittyviä tietoja ja toimintoja ei haluta jakaa talon ulkopuolelle tai antaa ulkopuolisen palveluntarjoajan vastuulle: *”Esimerkiksi venäläisiä tilitoimistojahan on hyvin vähän olemassa, se ei niin kuin kuulu tähän kulttuuriin ollenkaan. Päinvastoin, sen asian ulkoistamista pidetään joko naivina, tai vähintäänkin tyhmänä ja ajattelemattomana varomattomuutena, että ei venäläinen firma jaa taloustietoansa talon ulkopuolelle.”* Monilta venäläisyrityksiltä puuttuu luottamuksen lisäksi myös usko ulkopuolisten partnereiden osaamiseen ja laatuun.

Toisaalta venäläisyritysten vähäistä ulkoistamisen hyödyntämistä selitettiin myös sillä, että etenkin monet venäläisistä suuryrityksistä ovat perineet Neuvostoliiton ajoilta suuren palveluinfrastruktuurin ja -henkilöstön, joista ei ole luovuttu erilaisista syistä johtuen. Tästä johtuen ulkoistaminen on luonnollisesti helpompaa ja kivuttomampaa markkinatalouden aikaan perustetuille venäläisyhtiöille.

Lähes kaikki tutkimukseen haastattelut yritykset jakoivat yhteisen mielipiteen siitä, että palveluntarjoajien, varsinkin venäläisomistuspohjaisten, kontrollointi ja valvonta ovat Venäjällä huomattavasti tärkeämmässä roolissa kuin useimmissa länsimaisissa liiketoimintaympäristöissä: *”Perusoletus aina on, että Venäjällä kun on, niin on hyvä vähän kontrolloida enemmän.”* Mahdolliset väärinkäytökset niin asiakasta kuin viranomaisia kohtaan ovat valitettavan yleisiä ja sen vuoksi potentiaalisten yhteistyökumppaneiden taustojen tarkistaminen sekä työn valvonta ja kontrollointi ovat hyvin merkittävässä roolissa. Työn kontrolloinnin kannalta ongelmana monesti kuitenkin on se, miten ja millä tavalla kontrolli järjestetään: *”Se on pirun vaikeata. Ja sen näkee sitten käytännössä, kuinka se toimii tai pelaa ja sitten siihen on vaan puututtava. Mutta etukäteen sun on vaikeaa kontrolloida.”* Yksi tärkeimpiä menetelmiä kontrollin järjestämisessä ovat hyvin ja kattavasti laaditut sopimukset, jotka sisältävät kaiken mahdollisen tiedon ja vastuut tehtävien suorittamisesta mahdollisten epäselvyyksien ja väärinkäytösten varalta ja niiden selvittämistä varten.

Palveluntarjoajien kontrolloinnin ongelmat nousivat tutkimuksessa esille erityisesti rakennussektorilla, jossa monet erilaiset määräykset ja lainsäädännön kиеmurat vaikuttavat taustalla. Rakennussektorilla käytetään myös hyvin paljon laitonta työvoimaa ja sektoriin on kytkeytynyt niin paljon rikollisuutta ja korruptiota mukaan, että mahdollisten väärinkäytösten ja suoranaisten varkauksien riskit ovat hyvin suuria. Rakennusvalvonnassa on pahimmassa tapauksessa oltava ”kaksinkertainen kontrolli”, eli asiakkaan on itse valvottava rakennusvalvojaa: *”Rakennusvalvonta meni ihan metsään alusta alkaen [...] Mä sanoin yhdelle meidän venäläiselle työntekijälle, että menepäs käymään siellä, käy aina pari kertaa päivässä, että onko se [rakennusvalvoja] siellä. No*

ei kaveria ikinä näkynyt [...] Sitten mä lähetin sinne tämän venäläisen työntekijän ja yhden suomalaisen. Ne istuivat aamusta iltaan siellä työmaalla, kumpikaan ei ole mitenkään tekninen ihminen, mutta ne pystyivät pitämään hallussa sen yleensä, että kuka menee minnekin ja lähtee sieltä työkaluja jonnekin takaovesta ulos, niin ne istuivat siellä sitten. Heti tuli kontrolli päälle.”

Palveluntarjoajien väärinkäytöksiin liittyen muutamit haastatelluista suomalaisyrityksistä olivat kohdanneet myös suoranaista tuotteiden varastamista, kun osa toimitusketjusta oli ulkoistettu: *”...oli sen yhtiön lepsuutta hetken (ulkoistettu varasto), että käytännössä varastosta katosi tavaraa. Ei siinä muuta ollut sitten, kun laittaa lasku perään, ei vastaa kirjanpito ja auditoinnin määrä ja sitten heidän piti maksaa, mutta ei siitä meille mitään harmia sinällään koitunut. Elikkä ei tapahtunut sitä, että me oltaisiin jouduttu jollekin toimittamaan ei oota. Mutta eihän se nyt oikein ole sillä tavalla, eihän se miellytä, vaikka korvauksen saakin, että varastosta häipyy tavaraa. Muulla tavalla halutaan tavara myydä.”* Eräs haastateltavista korosti myös sitä, että mahdolliset väärinkäytökset perustuvat usein vain muutamien henkilöiden keskinäisiin sopimuksiin, eikä näin ollen koko palveluntarjoajaa pidä aina syyllistää: *”Se ei liity ehkä niin paljon siihen itse firmaan, vaan se on niin kuin tietyt henkilöt siinä firmassa, jotka ovat tunteneet toisensa. Mun mielestä me emme voi leimata sitä koko alihankkijaa vaan ne ovat ne tietyt yksilöt siinä alihankkijan palveluksessa, jotka ovat sitten, sanotaanko omalla suhdeverkostollaan luoneet tällöisen tilanteen, että he ovat pystyneet hyötymään itse. Suoraan sanoen varastamaan meidän tavaraa.”*

Luonnollisesti riski mahdollisista varkauksista ja muista väärinkäytöksistä kasvaa sitä mukaa, mitä enemmän toimintoja ja palveluita ulkoistetaan ja mitä läheisemmin ulkoistetut toiminnot ja palvelut ovat yhteydessä toisiinsa. Esimerkiksi, mikäli yrityksen varastopalvelut tai varaston vartiointi ja kuljetuspalvelut ostetaan ulkoisilta palveluntarjoajilta, kasvaa mahdollisten väärinkäytösten riski ja sitä myötä myös tarve riittäville valvontamenetelmille: *”Jos sä ajattelet, että me ollaan ulkoistettu vartiointi ja kuljetukset, niin eihän se vaadi muuta kuin, että tietty osa toiminnoista jossakin on saatu mukaan siihen, niin siinä on niin kuin väärinkäsityksen mahdollisuus.”*

Väärinkäytösten mahdollisuuksia voidaan vähentää esimerkiksi vaihtamalla tai kierrättämällä palveluntarjoajia säännöllisesti, kuten seuraavasta kommentista voi päätellä: *”Me ei kauhean pitkään samaa turvaorganisaatiota samassa osoitteessa pidetä. Se on ihan tarkoitushakuista.”*

Kontrollin ja valvonnan rooli venäläisessä liiketoimintaympäristössä on erittäin merkittävä ja erään haastateltavan mukaan liian suuri luottamus paikallisiin partnereihin onkin ollut yksi merkittävimmistä ongelmien aiheuttajista Venäjällä ulkomaisille yrityksille: *”Liiallinen luottamus paikallisiin toimijoihin ja paikallisiin ihmisiin on monelle ongelma. Kuitenkin vaikka täällä on hyviä ja oikein ihania ihmisiä paljon, niin silti bisneksessä ja varsinkin siellä missä raha liikkuu, niin pitäisi aina olla hirmu tarkkana ja kontrolloida eli semmoinen kontrolli pitäisi kuitenkin olla koko ajan päällä [...] Luotetaan liikaa siihen, että tietyt asiat menevät eteenpäin niin kuin omalla painollaan [...] Täällä on erittäin tärkeää, että ne näkevät, että kontrolli toimii. Että se on olemassa ja se toimii ja näitä asioita seurataan ja niiden päälle katsotaan.”*

Yksi haastateltavista nosti esille myös sen, miten vaikeata pieniä väärinkäytöksiä on yleensä havaita, ja mitä kautta tällaiset väärinkäytökset lähtevät usein purkautumaan: *”Mutta kyllä se niin kuin kaikissa toiminnoissa, että niin kauan kun joku tekee pikkukupruja, niin niitä on lähes mahdotonta on havaita. Mutta ihmisen luonnehan on semmoinen, että jos sä olet lähtenyt johonkin, niin ruokahalu kasvaa syödessä ja sitten seuraa ahneus. [...] Että kahta kautta, ahneus kasvaa niin että sä jätät kiinni, tai sitten niin kuin se ryhmä joka ei hyödy tästä, tekee ilmiannon.”*

3.5 Merkittävimmät erot kansainvälisten ja venäläisten palveluntarjoajien välillä suomalaisyritysten silmin

Haastatellut suomalaisyritykset näkivät venäläisten ja kansainvälisten palveluntarjoajien välillä myös selviä eroja. Toimintatapojen osalta merkittävimmät liittyivät

venäläisyhtiöiden asiakaslähtöisyyden ja kehittämisenäkökulman puutteisiin, josta moni suomalaisyrityksen edustajista mainitsi: *”Venäläinen palveluntuottaja tekee just sen mitä on sovittu ja se kehittämiselementti on puutteellinen. Suomalainen haluaa ehkä myydä enemmän ja kehittää sitä liiketoimintaa pidemmälle ja muodostaa tämmöistä kumppanuutta tai yhteistyösuhdetta, että se poikisi sitten enemmän bisnestä ja pitkäaikaisempaa bisnestä.”* Ongelmia aiheutuu myös palveluntarjoajien haluttomuudesta kuunnella asiakasta: *”Tietenkin se tulee jo sitten yrityskulttuurista [...] Meillä oli joskus yhteistyötä isojen venäläisten suunnitteluinstituuttien kanssa, niin kyllä me aika nopeasti oltiin törmäyskurssilla kun ne oli niin kuin sitä mieltä, että ei mitään merkitystä mitä me tilaajana halutaan, me suunnitellaan tämmöistä. Asiakaslähtöisyys puuttuu.”*

Toisaalta, jotkut haastateltavista näkivät venäläisten palveluntarjoajien olevan huomattavasti kansainvälisiä joustavampia ja reagoitukykyisempiä. Etenkin taloudellisesti vaikeina aikoina venäläisyhtiöiden joustavuus on nähty merkittävänä etuna: *”Venäläiset ovat sellaisia, että ne osaa panna pienelle liekille silloin kun on pakko. Venäläiset on sillä tavalla niin kuin maanläheisiä. He päättävät, että tämä tehdään keinolla millä hyvänsä. Suomalaiset on hyvin usein sellaisia, että niin kuin yritetään rakentaa maailman parasta, jonka tuotot tulevat sitten kun se koko arvoketju on hiottu viimeisen asti.”*

Eräs haastateltavista näki joidenkin suomalaisten palveluyritysten ongelmana sen, että niiden palvelut ovat liian kehittyneitä Venäjän markkinoille: *”Heillä varmasti on se huippuosaaminen siltä alueelta ja up-to-date tieto. Mutta se kyky, millä sä saat sen täällä oikeasti pelittämään, kuinka sä arvioit, mikä täällä on mahdollista ja mikä ei, se on kovin erilainen.”* Osa haastatelluista myös kyseenalaisti suomalaisten palveluyritysten laadun paremmuuden: *”Suomalainen sanoo, että sen takia heillä on vähän kalliimpi, koska heillä on tosi luotettava laatu ja kaikki toimii ja näin (sarkastisesti). Että sen takia he ovat vaikka 30 % kalliimpia, voi olla jopa enempiäkin. No sitten tekee heidän kanssaan ja katsoo onko se laatu sitten hyvää. No ei se ole. Ehkä imago on parempi kuin se*

lopputulos.” Suomalaisten ja kansainvälisten palveluntarjoajien osalta puutteena koettiin myös heikommat suhdeverkostot suhteessa venäläisiin palveluntarjoajiin.

Haastatteluissa nousi esille myös kansainvälisten palveluntarjoajien pitkään nauttima kilpailun vähäisyys Pietarin markkinoilla, joka osittain selittää niiden joustamattomuutta ja suhteellisen korkeita hintoja, mutta myös vähäistä tarvetta kehittymiselle: *”Täällä on ollut liian selkeästi myyjän markkinat. Ei ole tarvinnut sen paremmin kehittyä. Ja me ollaan sitten aika aktiivisesti näille paikallisille toimijoille, jotka on tullut kysymään, kerrottu mitä me tarvittaisiin. Kerrottu myös se, että meillä on palveluntarjoaja, mutta missä se pettää. Nämä paikalliset on sitten niin kuin huolella paneutunut.”*

Kilpailun vähäisyys sekä palvelusektorin ja ulkoistamismarkkinoiden yleinen kehittymättömyys heijastuvat Venäjällä selvästi myös saatavilla olevien palveluiden hintoihin, jota on jo useasti tässä tutkimuksessa sivuttu. Luotettavaa, osaavaa ja laadukasta palvelua saattaa olla markkinoilla tarjolla, mutta vähäisen kilpailun, sekä osittain myös venäläisten palveluntarjoajien huonon tuottavuuden vuoksi hinnat ovat yksinkertaisesti niin kalliita, että palvelu on kustannustehokkaampaa tuottaa talon sisällä. Länsimaisten palvelunyritysten korkeat hinnat johtuvat vähäisen kilpailun lisäksi usein myös yritysten vaikeuksista sopeuttaa länsimaisia liiketoimintamalleja ja kustannusrakenteita vastaamaan paikallisiin olosuhteisiin: *”Yleensä kaikilla suomalaisilla firmoilla ne kustannukset on niin paljon korkeammat, että pidemmän päälle ainakaan meidän kannalta se ei ole järkevää sellaisen kanssa jatkaa sitten.”*

Eräs haastateltavista kertoi konkreettisen esimerkin venäläisten ja kansainvälisten palveluntarjoajien hintaeroista ja niiden muodostumisesta liittyen lakipalveluita tarjoavien yritysten hinnoitteluun: *”Jos sä menet tuonne ostamaan lakipalveluita ja sanot, että pitäisi tällainen toimeksianto tehdä ja siihen sisältyy niin kuin esimerkiksi jotain jonnin joutavaa jonottamista viranomaisten luona. Niin sieltä ulkomaisilta tulee sitten tarjous, että tämä on 32 tuntia ja A 240 euroa tunti. Jos sä taas menet vähän paremmalle venäläiselle asianajajalle, niin se sanoo, että 32 tuntia työtä, josta on 12 tuntia juristin työtä, 180 euroa tunti ja sitten tämä jonotustyö on 10 euroa tunti, että sitä*

meillä tekee opiskelijatyöt ja sihteerit ja muut [...] Palveluita hinnoitellaan sen mukaan, mikä on se vaatavuustaso ja siitä säästynyt voitto jaetaan asiakkaalle. Sen vuoksi venäläiset palveluntuottajat on halvempia ja yleensä parempia vielä noissa asioissa.”

3.6 Yritysten näkemykset ulkoistamisen tulevaisuudesta Pietarissa ja Venäjällä

Kaikista haasteita ja ongelmista huolimatta Venäjän ulkoistamismarkkinat ovat haastateltavien mukaan kehittyneet suotuisasti viime vuosina. Erityisesti suurissa kaupungeissa, kuten Moskovassa ja Pietarissa, erilaisia liike-elämän palveluita on jo hyvin saatavilla ja palveluntarjoajat myös aktiivisesti mainostavat ja myyvät palveluitaan. Palveluiden saatavuus on alkanut parantua huomattavasti kuitenkin vasta aivan viime vuosina, ja edelleenkin monet yritykset joutuvat tuottamaan joitakin muissa toimintaympäristöissä ulkoistettavia palveluita talon sisällä. Tiettyjä palveluita, kuten vartiointia joudutaan käyttämään enemmän kuin Suomessa. Tilanne saattaa joltain osin olla muuttumassa: *”Nyt me ollaan ruvettu keskustelemaan tarviiko päiväsaikaan vartiointia, vai onko se vaan yöaikaan [...] Ja täähän osoittaa, että me ollaan Venäjälläkin kohta, sanotaanko palaamassa suht normaaliin elämään”*

Monet haastateltavista ovat panneet merkille myös venäläisyritysten kasvavan kiinnostuksen ja muuttuvan liiketoimintakulttuurin ulkoistamista kohtaan. Vuonna 2008 alkaneen talouskriisin odotetaan edelleenkin lisäävän kiinnostusta yritysten etsiessä yhä edullisempia ja tehokkaampia toimintatapoja: *”Venäjällä ei ole ollut semmoista tarvetta tavallaan seurata voimakkaasti, että mihin se pääoma menee vaan kaikki on haluttu omistaa ja ostaa itse, mutta nyt me nähdään se, että sielläkin se markkina on muuttumassa siihen suuntaan, että seurataan paljon tarkemmin pääoman tuottoa ja kun sitä rahaa ei olekaan niin paljon, jolloin sitten tavallaan syntyy tarvetta niin kuin ulkoistaa investointien sijasta.”*

Monet haastatelluista yrityksistä uskoivat edustamiensa yritysten lisäävän Pietarissa ulkopuolisilta ostettavien palveluiden määrää tulevaisuudessa sekä yrityksen kasvaessa että myös palveluntarjonnan kehityksen kautta: *”Mä luulen, että se on aika pitkälti kiinni siitä, miten me kasvamme. Voi olla, että jossain vaiheessa kun ollaan riittävän isoja, niin joudutaan harkitsemaan entistä enemmän ulkopuolisia. Toistaiseksi meillä on omat resurssit riittänyt pitkälle. En tiedä, mielenkiintoinen kysymys. Aika näyttää. Kuitenkin mun yleinen periaate on se, että suutari pysyköön lestissään vaan. Tehdään me sitä mitä me osataan ja annetaan ammattilaisten sitä mitä ne osaa ja ostetaan niitä palveluita.”*

Myös paikallisten palveluntarjoajien osaamisen ja tuottavuuden kehitykseen uskotaan: *”Siellä on hyviä osajia, jotka ottaa mallia eurooppalaisesta tavasta toimia”,* mutta toisaalta venäläisen liiketoimintakulttuurin nähdään kuitenkin olevan selvä hidaste kysynnän kehitykselle: *”Kyllä voi sanoa, että on markkina parantumassa ja laatutaso on nousemassa. Eli tulevaisuutta kun ajattelee, niin tällainen ulkoistamismahdollisuus kasvaa Pietarissa. Mutta sanotaan, että tämä Venäjän kulttuuri on hyvin pitkälti sellainen että mahdollisemman paljon omissa käsissä. Kyllä mä väittäisin, että se on hyvin pitkälle myös kulttuurinen asia.”*

Muutamalla tutkimukseen haastatellulla yrityksellä nykyiset toiminnot olivat selkeästi määriteltäviä ja ulkoistettuihin palveluihin oltiin tyytyväisiä, eikä merkittäviä muutoksia liittyen ulkoistamiseen lähitulevaisuudessa nähty olevan tulossa: *”Veikkaan, että se tulee pysymään aika samassa missä se nyt on. Että, mä en usko, että siinä tulee mitään radikaalia. Jotakin pientä muutosta voi tulla suuntaan tai toiseen, mutta en usko. Meillä on aika hyvä paketti tällä hetkellä.”* Haastateltavina oli vähemmistönä myös yrityksiä, jotka halusivat ulkoistaa nykyistä enemmän palveluitaan ja toimintojaan, mutta huonot kokemukset ja osittain myös ostopalveluiden kalliit hinnat ovat vähentäneet uskoa ja intoa ulkoistamiseen: *”Kyllä mä sanoisin, että meidän harras toivomus on, että me pystyttäis step-by-step menemään kohti ulkoistamista. Mutta kolmen viimeisen vuoden valossa niin mä sanoisin, että tosi varovainen pitää olla. Sanotaanko, että se kehitys ei mene niin oikeaan suuntaan kun olisi toivonut.”* Myös julkisen sektorin byrokratian nähdään jarruttavan ulkoistamismahdollisuuksia myös tulevaisuudessa: *”Toivottavasti se*

ulkoistusmahdollisuus kasvaa. No kyllä täällä on vielä pitkä matka, että ei se ole yksinään näissä ulkoistamispalveluissa, se on kaikissa muissakin palveluissa. Byrokratia ja tämä, että sä pystyt kaikki ostamaan rahalla, sen mä toivoisin et se poistuisi vähitellen.”

Olemassa olevan tiedon varassa voidaankin olettaa, että kun Venäjän talous pääsee vauhtiin toivuttuaan vuonna 2008 alkaneesta matalasuhdanteesta, alkaa myös palveluiden ulkoistaminenkin kasvaa huomattavasti. Kriisi on varmasti vaikuttanut monien paikallisten yritysten – niin pienten kuin suurtenkin tapaan katsoa liiketoimintaansa, ja kilpailun kiristyessä yhä useammat yritykset hakevat kustannussäästöjä ja osaamista ulkoistamalla toimintojaan ulkoisille palveluntarjoajille. Vastaavasti palvelumarkkinoiden kehitys synnyttää markkinoille yhä enemmän ja enemmän osaavia palveluntarjoajia, jotka erikoistumisensa ja mittakaavaetujensa avulla pystyvät tuottamaan ja tarjoamaan näitä palveluita yrityksille tarpeeksi kilpailukykyisesti siten, että yritysten ei kannata enää itse tuottaa ko. palveluita.

3.7 Yhteenveto

Tämän kappaleen lopuksi vedetään yhteen keskeisimmät tekijät, jotka haastateltujen yritysten mukaan vaikuttavat ulkoistamispäätöksiin ja -käytäntöihin Pietarin toiminnoissa.

Taulukko 3: Ulkoistamispäätösten ja -käytäntöjen avaintekijät Pietarin toiminnoissa

Ulkoistamisen hyödyntäminen vähäisempää Pietarissa kuin yritysten Suomen toiminnoissa
Ulkoistaminen nähdään keinona hankkia paikallisosaaamista ja tietoa toiminnan alkuvaiheessa
Ulkoistetut toiminnot otetaan usein takaisin talon sisälle, syynä kalliit hinnat, palveluntarjoajan puutteellinen osaaminen, tai palvelutoiminnon kasvava kriittinen merkitys
Viranomais-suhteet nähdään usein ydintoimintona, jota halutaan itse hoitaa
Osa palveluista, kuten lakipalvelut, hoidetaan samanaikaisesti sekä oman henkilöstön että ulkopuolisten palveluntarjoajien voimin
Palvelutoimintojen vain osittainen ulkoistaminen ja useiden palveluntarjoajien samanaikainen käyttö yleistä puutteellisen palvelutarjonnan vuoksi
Lainsäädäntö vaatii, että tietyt palvelut tuotetaan yrityksen sisällä
Paikallisten palveluntarjoajien läpinäkyvättömyys ja epämääräiset taustat sekä korruptio vähentävät ulkoistamisen käyttöä
Paikallisten palveluntarjoajien puutteellinen osaaminen ja laatu, sekä palveluiden tarjonnan yleinen puute vähentävät ulkoistamisen käyttöä

Yhteenvedon voidaan todeta, että tutkimukseen haastatellut yritykset ulkoistavat Pietarissa vähemmän palveluita ja toimintojaan verrattuna Suomen toimintojensa ulkoistamiskäytäntöihin. Merkittävimmät syyt ulkoistamisen vähäisempään hyödyntämiseen ovat luottamuspuola suhteessa paikallisiin palveluntarjoajiin, ulkoistettavien palveluiden suhteellisen kalliit hinnat sekä palvelusektorin kehittymättömyys, joka näkyy muun muassa osaavien palveluntarjoajien puutteena. Palveluiden tarjontaa voidaan toisaalta pyrkiä parantamaan lyöttäytymällä yhteen kilpailijoiden kanssa samojen tukipalveluiden ostamisessa, jolloin volyymit kasvavat ja palveluntarjonta kehittyy tätä kautta.

Suhtautuminen ulkoistamiseen Pietarin toiminnoissa liittyy osaltaan siihen, miten yritys määrittelee ydintoimintonsa ja eri palvelutoimintojen tärkeyden. Suomen toiminnoissa

selkeästi tukitoiminnoiksi koettu palvelu, kuten kirjanpito, voi Venäjän oloissa olla merkitykseltään ydintoimintoihin verrattavissa. Näin ollen sen pitäminen talon sisällä on joillekin yrityksille tietoinen valinta. Julkisen sektorin merkitystä liiketoiminnassa Venäjällä kuvastaa se, että monet yritykset pitävät viranomais-suhteita kriittisenä toimintona, joka on pidettävä talon sisällä. Osa yrityksistä taas lähtökohtaisesti haluaisi ulkoistaa kaiken paitsi varsinaisen ydintoimintansa myös Venäjällä, mutta toimintaympäristön kehittymättömyys ei anna tähän mahdollisuutta. Näin ollen yritys joutuu olosuhteiden pakosta suorittamaan myös ei-ydintoimintoja talon sisällä, kuten ylläpitämään omaa kuljetuskalustoa. Toisaalta ulkoistamisella paikataan yrityksen puutteellista toimintaympäristöosaamista toimintojen alkuvaiheessa, ja myöhemmässä vaiheessa palvelu saatetaan ottaa talon sisällä tehtäväksi.

Selvästi yleisimmin ulkoistettu palvelu Pietarin toiminnoissa on turvapalvelut, jossa hyödynnetään paikallisia palveluntarjoajia lähes kaikissa suomalaisyrityksissä. Lähes kaikki yritykset ostivat myös juridisia asiantuntijapalveluita ulkoisilta asiantuntijoilta. Luonnollisesti myös erilaiset markkinointipalvelut, kuten mainonta ja markkinatutkimukset ostettiin pääsääntöisesti ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Haastatellut yritykset hyödynsivät myös hyvin paljon ns. out-tasking:iä, eli ulkoisille palveluntarjoajille ulkoistetaan vain joitakin osia, tehtäviä tai prosesseja kokonaisista toiminnoista tai palveluista. Joidenkin toimintojen osalta palveluita hoidetaan sekä oman henkilöstön että ulkopuolisten tarjoajien voimin, esimerkkinä oman juristin pitäminen ja samanaikainen ulkopuolisten lakitoimistojen käyttäminen.

Tutkimukseen haastateltujen suomalaisyritysten kokemukset aikaisemmista ulkoistussopimuksistaan poikkesivat paljon toisistaan – joillakin oli parempia ja joillakin huonompia kokemuksia. Kokemuksiin taas vaikutti yhtäältä yritysten toimintaympäristökokemus, ja toisaalta yritysten ja henkilöstön erilaiset henkilökohtaiset suhteet niin yhteistyöyrityksiin, kuin joissain tapauksissa myös viranomaisiin. Henkilökohtaisilla suhteilla oli vaikutusta esimerkiksi yritysten kokemaan luottamuksen tunteeseen ulkoisia palveluntarjoajia kohtaan. Yrityksillä, joilla suhteet eri sidosryhmiin

olivat haastattelujen perusteella läheisemmät, oli myös muita vähemmän negatiivisia kokemuksia ulkoistamisesta Pietarissa.

Suomalaisyritysten tärkeimmät palveluntarjoajan valintakriteerit Pietarissa liittyivät luottamukseen palveluntarjoajaa kohtaan sekä palveluntarjoajan taustoihin, osaamiseen ja hintaan. Venäläisyritysten epämääräiset taustat ja luottamuspula ovat usein merkittäviä rajoitteita paikallisten palveluntarjoajien hyödyntämiselle, minkä vuoksi monet yritykset ovat päätyneet ulkoistamaan palveluita ja toimintoja markkinoilla toimiville suomalaisille tai muille kansainvälisille palveluntarjoajille. Suomalaisten ja kansainvälisten palveluntarjoajien osalta ulkoistamisen hyödyntämistä rajoittavana tekijänä toimivat kuitenkin niiden kalliit hinnat.

Toimintatapojen kannalta merkittävimpinä eroina suomalaisten ja muiden kansainvälisten sekä venäläisten palveluntarjoajien välillä nähtiin asiakaslähtöisyyden ja kehittämisenäkökulman puute, joita muutamat haastateltavista mainitsivat venäläisiltä palveluntarjoajilta puuttuvan. Toisaalta joidenkin haastateltavien mukaan venäläisyhtiöt ovat huomattavasti joustavampia ja reagointikykyisempiä verrattuna länsimaisiin yhtiöihin. Venäläisyhtiöiden etuna nähtiin myös niiden valmiit suhdeverkostot. Haastatteluissa ilmeni myös kritiikkiä Pietarissa toimivien suomalaisten palveluntarjoajien toimintatapoihin liittyen. Suomalaisten tarjoamat palvelut nähdään toisinaan liian *”pitkälle viritettyinä”* sopiakseen venäläiseen todellisuuteen.

Institutionaalisilla rajoitteilla (mm. lainsäädäntö, verotus, liiketoimintakäytännöt ja liiketoimintakulttuuri) oli myös vaikutuksia suomalaisyritysten ulkoistamiskäytäntöihin ja -päätöksiin Pietarissa. Virallisista instituutioista esille nousi erityisesti Venäjän lainsäädäntö, jolla on sekä suoria että epäsuoria vaikutuksia yritysten ulkoistamiskäytäntöihin ja -päätöksiin. Epäsuorat vaikutukset olivat huomattavasti suoria vaikutuksia merkittävämpiä. Potentiaalisten yhteistyökumppaneiden taustojen tarkastaminen oli merkittävimpiä yksittäisiä lainsäädännöstä syntyviä rajoitteita ulkoistamiselle. Epävirallisten instituutioiden vaikutus ulkoistamiskäytäntöihin Pietarissa näkyi haastateltujen kommentteissa siinä, miten ulkoistamisen merkitys Venäjällä

nähdään. Johtuen esimerkiksi holding-tyyppisistä yritysryhmittymistä ulkoistamisen ja talon sisällä toteuttamisen raja on Venäjällä usein jokseenkin hämärä. Haastateltavien mukaan venäläisyhtiöt ulkoistavat kuitenkin joka tapauksessa vähemmän palveluja ja toimintoja verrattuna kansainvälisten yritysten käytäntöihin.

Toimialoittain tarkasteltuna merkittävimmät ulkoistamiseen liittyvät haasteet löytyivät rakennussektorilta, jossa monet erilaiset määräykset ja lainsäädännöt vaikuttavat taustalla. Rakennusosalalla toimii hyvin paljon palveluyrityksiä, jotka toimivat harmaalla alueella hyödyntäen esimerkiksi paljon laitonta, halpaa työvoimaa. Alaan on lisäksi kytkeytynyt niin paljon rikollisuutta ja korruptiota mukaan, että palveluntarjoajien mahdollisten väärinkäytösten riskit ovat hyvin suuria. Suomalaisten yritysten läpinäkyvyyden vaatimus on ollut merkittävä rajoite ulkoistamisen hyödyntämiselle tällä sektorilla.

Lähitulevaisuudessa Pietarin palveluntarjonnan uskotaan kehittyvän nopeasti, ja monet haastateltavista olivat panneet merkille myös venäläisten kilpailijoiden kasvavan kiinnostuksen ulkoistamista kohtaan. Enemmistö haastateltavista oletti myös edustamiensa yritysten kasvattavan ulkoistettavien palveluiden määrää lähitulevaisuudessa yrityksen kasvaessa ja markkinoiden sekä palveluntarjoajien kehittyessä.

4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuoda uutta tietoa palveluiden ulkoistamisesta Pietarissa, vielä kehittymättömässä markkinataloudessa. Raportin lopuksi vedetään yhteen tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset. Taulukko 4 kokoaa yhteen Pietarissa toimivien suomalaisten palveluyritysten ja palveluiden ostajien näkemykset Pietarin ulkoistamismarkkinoista.

Taulukko 4: Palveluiden ostajien ja palveluntarjoajien näkemykset palveluiden markkinoista Pietarissa

Palveluiden ostajat	Palveluntarjoajat
- Palvelutarjonnassa edelleen puutteita, erityisesti erikoisosaamista vaativista palveluista - Kilpailun vähäisyyden ja huonon tuottavuuden vuoksi ostopalveluiden hinnat usein kohtuuttomia - Yrityksille usein edullisempaa tuottaa palvelut itse, oma palvelutoiminto myös tapa varmistaa palvelun laatu - Luotettavuus ja taustat erityisen tärkeitä palveluntarjoajan valinnassa - Tietyt palvelut suuremmassa roolissa verrattuna länsimaisiin toimintaympäristöihin; erityisesti turva- ja lakipalvelut - Puutteellisen tarjonnan vuoksi joudutaan käyttämään rinnakkaisia palveluntuottajia - Venäläisten palveluntarjoajien heikkous asiakaslähtöisyyden puute, etuna joustavuus, nopea reagointikyky, edullisempi hinta ja paremmat suhdeverkostot - Kansainvälisten toimijoiden heikkous ”liian pitkälle viritetty” tuote, etuna luotettavuus, läpinäkyvyys ja palvelun laatu	- Markkinapotentiaali suuri kehittymättömän tarjonnan ja markkinoiden koon vuoksi - Suomalaisten ja muiden ulkomaisten asiakkaiden tarve korkealaatuisille palveluille merkittävä osa markkinapotentiaalia - Venäläisyriyten tottumattomuus ja haluttomuus ulkoistamiseen rajoittaa palveluiden myyntiä - Virkamiesten korruptio ja päätöksenteon jäykkyys esteitä palveluiden myymiselle julkiselle puolelle - Henkilökohtainen myyntityö ja referenssit avainasemassa markkinoinnissa, henkilösuhteet tärkeitä venäläisasiakkaiden kanssa toimittaessa - Suomalaisten palveluntarjoajien kilpailuetu suhteessa venäläisiin kilpailijoihin: laatu, luottamus, imago, maine, osaaminen, ammattitaito ja asiakaslähtöisyys - Heikkouksina vastaavasti kalliimmat hinnat ja puutteellinen paikallinen toimintaympäristön osaaminen ja tuntemus

Sekä palveluiden ostajien että palveluntarjoajien näkemykset ovat yhtenäiset Pietarin markkinoiden kehittymättömyyden suhteen. Palveluiden ostajan näkökulmasta tämä heijastuu palvelutarjonnan puutteina erityisesti erityisosaamista vaativien palveluiden osalta. Kokonaisvaltaisia palvelupaketteja ei myöskään usein ole tarjolla, jolloin joudutaan turvautumaan useaan saman prosessin eri osia suorittavaan palveluntoimittajaan. Toisaalta kilpailun vähäisyys ja paikallisten yritysten tuottamien palveluiden toistaiseksi kansainvälisiä kilpailijoita heikompi laatu ja osaaminen on johtanut ”myyjän markkinoihin”. Laadukkaita palveluita on toki saatavilla, mutta niiden hinnat ovat usein niin kovat, että yritys ei saavuta ulkoistamisella toivottuja kustannussäästöjä. Toisaalta edullisempien tarjolla olevien palveluiden taso on niin matala, että oma palvelutuotanto on yritykselle ainoa keino varmistaa palveluiden laadukkuus. Venäläisyriyten kohdalla palveluntoimittajan valintaa vaikeuttaa niille usein tyypillinen läpinäkymättömyys, mikä tekee taustojen tarkistamisesta ja toimittajan luotettavuuden arvioinnista hankalaa. Lisätarvetta luotettavan palveluntarjoajan löytämiselle luo se, että toimintaympäristön monimutkaisuudesta johtuen Pietarin markkinoilla tietyt palvelutoiminnot, kuten laki- ja turvapalvelut, ovat keskeisemmässä asemassa kuin Suomen markkinoilla toimittaessa. Näitä joudutaan usein hoitamaan samanaikaisesti sekä oman henkilöstön että ulkopuolisen palveluntarjoajan voimin.

Suomalaisten palveluyritysten näkökulmasta Pietarin palvelumarkkinoiden kehittymättömyys luonnollisesti merkitsee huomattavaa liiketoimintapotentiaalia. Erityisesti Pietariin etabloituneet suomalaiset ja muut kansainväliset yritykset luovat asiakaskunnan, joka vetää suomalaisia liike-elämän palveluiden tarjoajia Pietariin. Maantieteellisen läheisyytensä vuoksi Pietari nähdään myös luontevana astinlautana Venäjän palvelumarkkinoille. Venäläisyriykset eivät toistaiseksi ole merkittävä asiakaskunta monellekaan suomalaiselle palveluntarjoajalle, mikä johtuu niiden tottumattomuudesta ulkoisten palveluiden käyttöön ja ulkoistamista kohtaan tuntemista epäluuloista. Venäläisyriyksille ajatus yritystä koskevan, erityisesti taloudellisen, tiedon jakamisesta ulkopuolisen palveluyrityksen kanssa on usein vieras. Toisaalta suurissa venäläisyriyksissä palvelut on usein verotussyistä eriytetty omiksi yhtiöikseen holding-ryppään sisällä. Nämä yritykset palvelevat sekä konsernin muita osia että ulkopuolisia

yrityksiä. Potentiaalisista venäläisasiakkaista julkisen sektorin toimijoiden ei juurikaan nähdä tarjoavan liiketoimintamahdollisuuksia suomalaisille palveluyrityksille. Palveluiden myymistä julkiselle sektorille hankaloittaa liiaksi sen päätöksenteon jäykkyys ja korruptoituneisuus, vaikka tarvetta palveluille saattaisi ollakin. Palveluita venäläisille ja Venäjällä toimiville ulkomaisille yritysasiakkaille myydessä tehokkaimmaksi kanavaksi nähdään henkilökohtainen myyntityö, kun taas mainonnan tehokkuus kyseenalaistetaan. Venäjän henkilösuhteita korostavassa liiketoimintakulttuurissa tärkeitä myyntivaltteja ovat myös referenssit sekä hyvän henkilökohtaisen suhteen luomineen venäläisasiakkaaseen.

Vertailtaessa venäläisten palveluntarjoajien heikkouksia ja etuja suhteessa suomalaisiin ja muihin kansainvälisiin toimijoihin, sekä palveluiden ostajat ja palveluntarjoajat nostivat venäläisten toimijoiden valtiksi paremman paikallistuntemuksen, joka ilmenee esimerkiksi liiketoiminnalle tärkeiden suhdeverkostojen olemassaolona ja kykynä sopeutua nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Suhdeverkostojen puutteen lisäksi kansainvälisten kilpailijoiden paikallistuntemuksen puutteellisuus saattaa palveluiden ostajien mukaan ilmetä myös siten, että ne tulevat Venäjän markkinoille ”liian pitkälle viritetyllä” palvelutuotteella tai prosessilla, jota paikallinen toimintaympäristö ei tue. Kansainvälisten toimijoiden rasitteena on myös venäläisiä korkeampi kulurakenne, mikä heijastuu palvelun hintaan. Venäläisyrietykset kilpailevatkin sekä ostajien että myyjien mielestä ennen kaikkea hinnoilla. Kansainvälisten toimijoiden kilpailuetuina mainitut tekijät ovat osittain länsimaisittain perusasioita, kuten palvelun tasalaatuisuus, toimitusvarmuus sekä palveluosaaminen ja ammattitaito. Tämä heijastaa osaltaan Venäjän palvelumarkkinoiden kehittymättömyyttä. Osa palveluiden ostajista kritisoi venäläisyrietyksiä asiakaslähtöisyyden puutteesta, mutta tätä merkittävämpi ostopäätöksen kansainvälisen yrityksen puolelle kallistava tekijä on kuitenkin niiden läpinäkyvyys ja maine rehellisinä toimijoina. Sen lisäksi, että moni ostaja kokee venäläisten palveluntarjoajien taustojen arvioinnin liian vaikeaksi, niiden liiketoimintaperiaatteita ja moraalia usein epäillään suomalaisittain liian joustavaksi.

Varsinaisen markkinaympäristön lisäksi suomalaisyritysten ulkoistamiskäytäntöihin ja suomalaisten palveluntarjoajien toimintaan Pietarissa vaikuttaa myös paikallinen institutionaalinen toimintaympäristö, joka säätelee yritysten toimintaa. Taulukko 5 vetää yhteen yritysten näkemykset instituutioiden vaikutuksesta.

Taulukko 5: Palveluiden ostajien ja palveluntarjoajien näkemykset instituutioiden vaikutuksesta ulkoistamiseen Pietarissa

Viralliset instituutiot	
Palveluiden ostajat	Palveluntarjoajat
- Lainsäädäntö vaatii, että tietyt palvelut tuotetaan yrityksen sisällä - Laaja asiakkaan juridinen vastuu suhteessa palveluntarjoajan väärinkäytöksiin korostaa taustojen tarkastamisen tärkeyttä - Monimutkainen lainsäädäntö ja sopimuskäytännöt ”pakottavat” yritykset palkkamaan omia juristeja - Kirjanpito yrityksen ”avaintoiminto”, jota usein halutaan pitää omissa käsissä	- Ei merkittäviä vaikutuksia palvelutarjontaan - Kirjanpitolainsäädännön vaikutukset voimakkaimmat tili- ja lakitoimistojen palvelukonsepteihin - Lainsäädäntö liittyen henkilö- ja yksityisyystietojen käsittelemiseen vaikuttaa ICT alan yrityksiin - Vaadittavien lupien määrä hankaloittaa rakentamispalveluiden tarjoajien toimintaa
Epäviralliset instituutiot	
Palveluiden ostajat	Palveluntarjoajat
- Liiketoiminnan pyörittämiseen liittyvän byrokratian vähentäminen ulkoistamisen avulla - Palveluntarjoajien kontrollointi hyvin tärkeää epärehellisten liiketoimintakäytäntöjen vuoksi - Julkiseen sektoriin liittyvien henkilösuhteiden merkitys syy pitää palvelut (esim. kirjanpito) talon sisällä	- Laillisesti toimiminen heikentää yrityksen kilpailuetua korruption ja veronkierron yleisyyden takia - Neuvostoajoilta peritty liiketoimintakulttuuri merkittävä kysynnän rajoite - Henkilökohtaiset suhteet eri viranomaisiin hyvin tärkeitä monelle palveluyritykselle

Sekä palveluiden ostajien että palveluntarjoajien kokemusten mukaan virallisten instituutioiden merkitys heijastuu sekä suoraan että epäsuoraan yritysten toimintaan. Palveluiden ostajan näkökulmasta lainsäädännössä saattaa olla vaatimuksia tuottaa tietyt palvelutoiminnot, kuten työterveyshuollon tai paloturvallisuuteen liittyvät palvelut, osittain talon oman väen voimin. Yritykset mainitsivat myös Venäjän verolainsäädännön,

jonka mukaan ostajayritys on osaltaan vastuussa tavarantai palveluntoimittajan väärinkäytöksistä. Tämä lisää osaltaan tarvetta varmistua siitä, että palveluntarjoajalla ei ole hoitamattomia vero- ja muita velvoitteita ja että se hoitaa ne myös jatkossa. Epäsuorasti lainsäädäntö vaikuttaa ensinnäkin siten, että pienilläkin yrityksillä on käytännössä oltava palkkalistoillaan oma juristi, joka seuraa lainsäädäntöä ja hoitaa sopimusasioita. Venäjällä sopimuskäytäntö on yritysten mukaan huomattavasti monimutkaisempi kuin Suomessa – yksittäiseen hankintaan, joka Suomessa hoituisi puhelinsoitolla, saatetaan Venäjällä vaatia kirjallinen sopimus. Toisaalta yrityksillä on oman lakimiehen lisäksi oltava usein myös sopimus sellaisen ulkoisen lakitoimiston kanssa, joka hoitaa monimutkaisempia asioita kuten Venäjällä yleisiä oikeusjuttuja suhteessa verottajaan. Lainsäädännön, erityisesti verolainsäädännön, koukerot aiheuttavat myös sen, että Suomessa tukitoiminnon roolissa oleva kirjanpito on Pietarin toiminnoissa avainasemassa. Ongelmien välttämiseksi ja kontrollin maksimoinniksi kirjanpito halutaan usein pitää omissa käsissä.

Tarkasteltaessa palveluntarjoajien näkemyksiä, harva yritys kertoi lainsäädännön ja muiden virallisten instituutioiden vaikuttavan palvelukonseptiinsa tai -tuotteeseensa. Poikkeuksen muodostavat luonnollisesti tili- ja lakipalveluita tarjoavat yritykset, joiden toiminnassa korostuu paikallisen lainsäädännön vaatimusten merkitys. ICT-yrityksillä, jotka käsittelevät asiakkaiden luottamuksellista tietoa, jonkinasteista sopeuttamisen tarvetta prosesseihin tuo Venäjän yksityisyyden suojaa koskeva lainsäädäntö, joka on suhteellisen tiukka. Muilla palveluyrityksillä viralliset instituutiot heijastuvat toimintaan samalla tavoin kuin yrityksillä yleensäkin, eli runsaana lakisääteisen byrokratian määränä ja lainsäädännön seuraamisen tärkeytenä. Tarvittavien lupien määrä on erityisen suuri rakentamiseen liittyvissä palveluissa.

Tutkimuksen tulokset heijastavat osaltaan sitä näkemystä, että epävakaa toimintaympäristössä epävirallisten instituutioiden rooli suhteessa virallisiin instituutioihin korostuu. Epävirallisten instituutioiden, kuten toimintakäytäntöjen ja -normien, vaikutus näkyy sekä suhteessa viranomaisiin että muihin yrityksiin. Sekä palveluiden ostajat että myyjät mainitsivat byrokratian ja siihen kytkeytyvän korruption,

joka ostajan näkökulmasta heijastuu mm. siten, että mahdollisimman paljon palveluita pyritään ostamaan ulkoa, jotta yritys pysyisi mahdollisimman pienenä byrokratian minimoimiseksi. Palveluntarjoajat puolestaan mainitsivat, että lain kirjaimen mukaan toimiminen jossain määrin syö yrityksen kilpailuetua suhteessa venäläisiin kilpailijoihin, joista monen edullisten hintojen taustalla epäillään olevan lakisääteisten maksujen kiertäminen. Korruptio nähtiin myös osana ”maan tapaa” toimia, vaikka palveluliiketoiminnan aineeton luonne jossain määrin suojaakin yrityksiä korruptiolta. Palveluiden ostajien toiminnassa epämääräisten liiketoimintakäytäntöjen yleisyys puolestaan heijastuu tarpeena kontrolloida tarkkaan venäläisen palveluntarjoajan toimia. Toisaalta haastatteluissa mainittiin myös, että läheskään kaikki kansainväliset toimijatkaan eivät toimi täysin rehellisesti ja luotettavasti Venäjän oloissa.

Palveluiden myyjän näkökulmasta haastatteluissa korostui venäläisyritysten neuvostoajoilta periytyvä liiketoimintakulttuuri, joka jarruttaa palveluiden ulkoistamista. Vaikka tilanteen nähdään kehittyvän jatkuvasti ulkoistamisen suuntaan, toimintatapojen nähdään istuvan lujassa ja muuttuvan hitaasti. Tämän koskee myös henkilösuhteiden suurta merkitystä Venäjällä, jonka nähdään osittain periytyvän Neuvostoliiton ajoilta. Sekä palveluntarjoajien että ostajien näkemyksen mukaan erityisen tärkeässä asemassa ovat suhteet viranomaisiin. Erityisen keskeisiä ne ovat tili- ja lakipalveluita tarjoaville yrityksille, joiden toiminta on suoraan kosketuksessa eri viranomaistahoihin ja liiketoiminnan julkiseen säätelyyn. Palveluiden ostajille henkilösuhteet ovat toisaalta yksi syy pitää esimerkiksi kirjanpito- ja vero- palvelut talon sisällä, jolloin voidaan varmistaa, että yrityksellä on ”suora linja” esimerkiksi veroviranomaisiin. Hyvät suhteet auttavat ennen kaikkea ajantasaisen tiedon saamisessa ja nopeuttavat mahdollisten ongelmatilanteiden ratkaisua.

Raportin lopuksi vedetään yhteen tutkimuksen tulokset koskien yrityksen näkemyksiä ulkoistamisen ja ulkoistamismarkkinoiden tulevaisuudesta Pietarissa.

Taulukko 6: Näkemykset ulkoistamisen tulevaisuudesta

Palveluiden ostajat	Palveluntarjoajat
- Enemmistö yrityksistä uskoo tulevaisuudessa ulkoistavansa enemmän palveluita Pietarissa - Venäläiskilpailijoiden kasvava kiinnostus ulkoistamista kohtaan on huomattu - Venäläiset palveluntarjoajat kehittyvät nopeasti	- Ulkoistamismarkkinoiden uskotaan kehittyvän vähitellen - Venäläisyriyten ymmärrys ulkoistamisesta ja sen mahdollisuuksista hitaasti lisääntymässä - Venäläisyriyksistä kasvaa varteenotettavia kilpailijoita - Asiakkaiden odotukset kasvavat varsinkin laadun ja tehokkuuden osalta

Yhteenvetona voidaan todeta, että sekä palveluiden ostajat että palveluntarjoajat uskovat Pietarin markkinoiden kehittymiseen. Palveluiden ostajien kannalta tämä tarkoittaa sitä, että markkinoilla on enemmän tarjolla vaihtoehtoisia palveluita, mikä lisää mahdollisuuksia palveluiden ulkoistamiseen. Markkinoiden kehittyessä myös asiakkaiden odotusten palveluiden laatua ja tehokkuutta kohtaan odotetaan kasvavan, mikä haastaa myös suomalaiset palveluntarjoajat kehittämään tarjontaansa. Venäläisten palveluntarjoajien odotetaan myös kirivän kiinni kansainvälisiä toimijoita osaamisen tasossa ja kasvavan varteenotettaviksi kilpailijoiksi. Tarjonnan kasvamista ruokkii osaltaan lisääntyvä kysyntä, kun venäläisyrietykset oppivat vähitellen näkemään ulkoistamisella saatavat hyödyt ja siirtymään ostopalveluiden käyttäjiksi. Merkkejä tämänsuuntaisesta kehityksestä on jo havaittu, vaikkakin muutoksen uskotaan olevan vähittäistä. Mihinkään ulkoistamisen ”buumiin” ei palveluyrityksissä kuitenkaan uskota. Kuten muutokset Venäjällä yleensäkin, muutos ulkoistamiskäytännöissä tulee olemaan hidasta ja vähittäistä.

LÄHDELUETTELO

- Ahola, I. (2008) Outsourcing Challenges in Russia. Publication 51, NORDI series.
- Akalita (2009) Outsourcing v tsifrah (Outsourcing in figures, in Russian). Saatavana internet-osoitteessa www.akalita.com/outsourcingfacts/.
- Beverakis, G. & Dick, G.N. & Cecez-Kecmanovic, D. (2009) Taking information systems business process outsourcing offshore: The conflict of competition and risk. *Journal of Global Information Management* 17(1), pp. 32–49.
- Chanda, R. (2008) India and services outsourcing in Asia. *The Singapore Economic Review* 53(3), pp. 419–448.
- Gonzalez, R. & Gasco, J. & Llopis, J. (2006) Information systems offshore outsourcing: A descriptive analysis. *Industrial Management + Data Systems* 106(9), pp. 1233–1248.
- Karhunen, P. & Kosonen, R. (2002) Determinants of Western-Russian Production Alliances – the Case of Finnish Metal Industry SME's Subcontracting in Russia. Teoksessa Larimo, J. (toim.) *Entry and Marketing Strategies into and from Central and Eastern Europe*. Vaasan yliopiston tutkimusjulkaisuja 87, 151–168.
- Karhunen, P. & Kosonen, R. (2006) Yritysten selviytymisstrategiat muuttuvassa yhteiskunnassa. Teoksessa Nikula, J. (toim.) *Katse Venäjään – suomalaisen Venäjä-tutkimuksen antologia*. Aleksanteri-sarja 3/2006, 131–143.
- Kiiskinen, S. & Linkoaho, A & Santala, R. (2002) *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. Porvoo: WSOY – Suomen Ekonomiliitto.
- Kosonen, R. (2008) Henkilösuhteet ja epävirallinen vaikuttaminen venäläisessä liiketoiminnassa. Teoksessa Suvi Salmenniemi ja Anna Rotkirch (toim.) *Suhteiden Venäjä*. Helsinki: Gaudeamus, 93–121.
- Kyrki, A. (2008) Offshore sourcing in software development: Case studies of Finnish-Russian cooperation. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 332.
- Lau, K.H. & Zhang, J. (2006) Drivers and obstacles of outsourcing practices in China. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 36(10), pp. 776–792.
- Mao, J-Y. & Lee, J-N. & Deng, C-P. (2008) Vendor's perspective on trust and control in offshore information systems outsourcing. *Information & Management* 45(7), pp. 482–492.

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

Oding, Nina (2005) Internationalization of Russian Regions: The Role of MNCs and Outsourcing with Respect to Domestic and Foreign SMEs. Teoksessa Graham, E., Oding, N. & Welfens, P. (toim.) *Internationalization and Economic Policy Reforms in Transition Countries*, Berlin: Springer.

Oksanen, Satu-Johanna (2007) Palveluyrityksen haasteet Venäjällä. Sitra. Saatavana internet-osoitteessa:
http://www.sitra.fi/fi/Ohjelmat/PaattyneetOhjelmat/venaja/Puheenvuoro_2007-09-27.htm

Peng, M.W. (2000) *Business strategies in transition economies*. London: Sage Publications.

Smith, P.C. & Vozikis, G.S. & Varaksina, L. (2006) Outsourcing human resource management: A comparison of Russian and U.S. practices. *Journal of Labor Research* XXVII, No.3, pp. 305–321.

Tian, Y. & Lai, F. & Daniel, F. (2008) An examination of the nature of trust in logistics outsourcing relationship: Empirical evidence from China. *Industrial Management + Data Systems* 108(3), pp. 346-367.

Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskuksen (CEMAT) julkaisuja

Lisätietoa julkaisuista: <http://www.hse.fi/en/ceamat/publications/>

JärviKuona, P., Panfilo, A. ja Karhunen, P. (2010) Palvelusektorin kehitys Venäjällä. CEMAT Papers 1/2010.

Ruutu, K. (2010) New Cultural Art Centres in Moscow and St. Petersburg. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja W-478.

Eklund, T., JärviKuona, P., Mäkelä, T. and Karhunen, P. (2009) Kazakstan suomalaisyritysten toimintaympäristönä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-105.

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

Handelberg, J. ja Karhunen, P. (toim.) (2009) Suomalaisella luovuudella läpimurto maailmalle? Luovien alojen yritysten kansainvälistymisen ja rahoituksen selvityshankkeen yhteenvetoraportti. Mikkeli Business Campus Publications N-90.

JärviKuona, P., Karhunen, P., Mochnikova, E. ja Handelberg, J. (2009) Etelä-Savon yritysten Venäjä-yhteistyöpotentialiaali ja tukitarpeet. Mikkeli Business Campus Publications N-89.

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

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

Filatov, D., Parviainen, S. and Karhunen, P. (2009) The St. Petersburg Insurance Market: Current Challenges and Future Opportunities. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja W-473.

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

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

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

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

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

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

Kettunen, E., Lintunen, J., Wei, L. ja Kosonen, R. (2008) Suomalaisyritysten strategiat Kiinan muuttuvassa toimintaympäristössä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-98.

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

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

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

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

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

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

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

- Karhunen, P., Kettunen, E., Miettinen, V. ja Sivonen, T. (2008) Determinants of knowledge-intensive entrepreneurship in Southeast Finland and Northwest Russia. Mikkeli Business Campus Publications N-77.
- Korhonen, K., Kosonen, R. ja Sivonen, T. (2008) Pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentialiaali ja tukitarpeet. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja W-447.
- Heliste, P., Mattila, M. ja Stachowiak, K. (2007) Puola suomalaisyrityksen toimintaympäristönä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-83.
- Mashkina, O., Heliste, P. ja Kosonen, R. (2007) The Emerging Mortgage Market in Russia: An overview with Local and Foreign Perspectives. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-82.
- Heliste, P., Kosonen, R. ja Mattila, M. (2007) Suomalaisyritykset Baltiassa tänään ja huomenna: Liiketoimintanormien ja -käytäntöjen kehityksestä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-81.
- Karhunen, P., Lesyk, O. ja Ovaska, K. (2007) Ukraina suomalaisyritysten toimintaympäristönä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-79.
- Logrén, J. ja Heliste, P. (2007) Kymenlaakson pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentialiaali. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja W-418.
- Panfilo, A., Karhunen, P. ja Miettinen, V. (2007) Pietarin innovaatiojärjestelmä ja yhteistyöpotentialiaali suomalaisille innovaatiotoimijoille. Mikkeli Business Campus Publications N-69.
- Korhonen, K. ja Kettunen, E. (2006) Pohjoismaiset investoinnit Itä-Aasian tiikeritalouksissa. Kohdemaina Singapore, Hongkong, Etelä-Korea ja Taiwan. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-74.
- Kosonen, R. ja Tani, A. (2006) Kohti laajentuvia kotimarkkinoita vai rajallisia kasvukeskuksia? Suuret kaupunkiseudut ja suomalaisyritysten kansainvälistyminen Baltiassa. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-73.
- Ivanova, O., Kaipio, H., Karhunen, P., Leppänen, S., Mashkina, O., Sharafutdinova, E. ja Thorne, J. (2006) Potential for Enterprise Cooperation between Southeast Finland and Northwest Russia. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-69.
- Kosonen, R., Paajanen, M. ja Reittu, N. (2006) Gateway-matkailu tuottaa uusia matkailualueita. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-67.
- Korhonen, K., Kettunen, E. ja Lipponen, M. (2005) Development of Finno-Korean Politico-Economics Relations. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-66.

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

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

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

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

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

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