



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Liiketoimintakulttuurierot ja markkina-alueen poliittis-taloudellinen tilanne yhteistyön haasteina toimitusprojektissa: suomalainen Cleantech-yritys Kazakstanissa

Marjomäki, Pauliina

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Liiketoimintakulttuurierot ja markkina-alueen poliittis-  
taloudellinen tilanne yhteistyön haasteina  
toimitusprojektissa: suomalainen Cleantech-yritys  
Kazakstanissa

Pauliina Marjomäki  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Syyskuu, 2016

Pauliina Marjomäki

**Liiketoimintakulttuurierot ja markkina-alueen poliittis-taloudellinen tilanne yhteistyön haasteina toimitusprojektissa: suomalainen Cleantech-yritys Kazakstanissa**

Vuosi

2016

Sivumäärä

66

---

Opinnäytetyön aiheena oli tarkastella suomalaisen ja kazakstanilaisen yritystoimintakulttuurin eroja vedenpuhdistusalan laitetoimittajan näkökulmasta Kazakstanin markkinoille suuntautuvassa toimitusprojektissa. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli markkina-alueella toimiva suomalainen vedenpuhdistusalan laitetoimittaja. Tavoitteena oli antaa Kazakstanin markkinoille pyrkivälle laitetoimittajalle kuva paikallisen toimintakulttuurin eroista suomalaiseen verrattuna sekä tarjota tietoa, jonka pohjalta markkina-alueelle menon kannattavuutta voi puntaroida. Tarkoituksena oli tarjota myös toimeksiantajayrityksen henkilöstölle kokonaiskuva markkina-alueesta ja sillä toimimisen haasteista.

Haastattelu toteutettiin avoimena. Haastateltavana oli toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja, jolla on useamman vuoden kokemus Kazakstanin markkinoista sekä yli kolmenkymmenen vuoden kokemus alalta ja Venäjän sekä sen lähimaiden markkinoilla toimimisesta. Haastattelun teemakokonaisuuksia olivat kansainvälinen liiketoimintayhteistyö, toimitusprojektin hallinta, vedenpuhdistus Kazakstanissa ja Kazakstanin markkina-alueen liiketoiminnalliset haasteet. Haastattelun tulokset on koottu yhteen selvitykseksi (liite 1).

Haastattelusta saadut tulokset mukailevat teemoihin liittyvää liiketaloudellista teoriaa. Hedelmällinen ja kaikille osapuolille tuloksekas yhteistyömuoto vaatii luottamusta, tiedonkulun avoimuutta ja yhteisiä päämääriä. Mitä suuremmat erot kollektiivisuudessa, epävarmuuden sietokyvyssä ja valtaetäisyydessä, sitä vaikeampaa ja hitaampaa eri kulttuurien edustajien on yhdenmukaistaa toimintakulttuuriaan. Ennakointi, suunnittelu ja varautuminen ovat avainasemassa epävarmuuden sävyttämille markkinoille mentäessä. Alueellinen taloustilanne vaikuttaa kaupankäyntiin monin eri tavoin, joten myös sitä on seurattava ja sen vaikutuksia ennakoitava. Liite 1 tarkasteleekin myös haastattelussa esiin nousseiden tekijöiden taustalla olevia syy-seuraussuhteita ja muodostaa kuvan suomalais-kazakstanilaisen yhteistyön mahdollisesta tulevaisuudesta. Kazakstanin markkinoille haluavan yrityksen tulee olla riittävän vakavarainen, riskinottokykyinen, kärsivällinen ja nopeasti vaihtuviin tilanteisiin sekä kulttuurieroihin mukautuva.

Pauliina Marjomäki

**Cultures and cooperation in delivery projects considering the current economical situation: Finnish company in Kazakhstan**

Year	2016	Pages	66
------	------	-------	----

---

The subject of the thesis was to examine the differences between the corporate cultures in Finland and Kazakhstan as well as the role of water treatment equipment deliverer in market oriented delivery project in the current economical situation. The client of the research was a Finnish water treatment equipment deliverer which operates in the market. The goal of the thesis was to offer a view on the local operational culture and the differences with a Finnish one for a delivery company striving for the market. Additionally to offer knowledge with which a company can consider the profitability of market entry. Another goal of the thesis was to provide an overall picture of the market and operations in it for the personnel of the thesis client company.

The interview was implemented in an open form. The interviewee was the Managing Director of the thesis client company who has several years of experience in operating in the Kazakhstan market and over thirty years knowledge of Russia and surrounding markets. The themes of the thesis were; international business cooperation, the management of delivery projects, water treatment in Kazakhstan and the business challenges in Kazakhstan market. The results of the interview are shown in aggregate in annex 1.

The results of the interview were consistent with the business theory. A fruitful and productive form of liaison requires trust, open information flow and mutual goals. The bigger the differences in collectivity, uncertainty avoidance and power distance the more difficult and time consuming it is for the representatives of different cultures to standardize their operational culture. Planning and anticipation are key elements when entering an uncertain market. The international economical situation affects trade in multiple ways therefore it must be followed and the affects of it predicted. Annex 1 views the causational reasons behind the findings of the interview and draws a picture of future Finnish-Kazakh co-operations. A company wishing to enter the Kazakhstan market must be self-sufficient, capable of taking risks, patient and quick to adapt to fast changing situations and cultural differences.

Keywords: Kazakhstan, delivery project, business culture, international cooperation, economical situation, water treatment, Cleantech

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Tausta .....	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	9
2	Toimitusprojektin hallinta .....	10
3	Esimerkkiprojektin tausta, käytännöt ja osapuolet .....	12
4	Suomalais-kazakstanilainen liiketoimintayhteistyö .....	15
4.1	Kazakstanin talouden perusta ja tulevaisuudentavoitteet .....	15
4.2	Kazakstanin yleinen liiketoimintaympäristö .....	18
4.3	Markkina-alueen liiketoiminnalliset haasteet .....	20
4.4	Verkostoituminen ja yhteistyömuodot .....	22
4.5	Kulttuureista ja organisaatioista .....	27
4.6	Kazakstanilainen liiketoimintakulttuuri ja neuvottelut .....	28
5	Vedenpuhdistuksen nykytila ja tavoitteet Kazakstanissa .....	31
6	Opinnäytetyön toteutus .....	34
7	Tulokset .....	35
8	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	37
9	Arviointi .....	40
	Lähteet .....	41
	Kuviot .....	45
	Taulukot .....	46
	Liitteet .....	47

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön aihe on valikoitunut tekijän työssään kohtaamien Kazakstanin markkinaan liittyvien haasteiden pohjalta. Kazakstan on markkina, jolle yritys on onnistunut etabloitumaan. Toimitusprojekteissa alueelle on kuitenkin paljon byrokratiaa sekä liiketoimintakäytäntöihin, maksamiseen ja korruptioon liittyviä hidasteita ja ongelmia. Opinnäytetyön tarkoituksena on valottaa teorian ja käytännön kokemuksen kautta niitä seikkoja, jotka markkinalle pyrkivä vedenpuhdistusalan toimittaja tulee kohtaamaan (katso liite 1) ja pohtia näiden seikkojen taustalla olevia poliittisia ja taloudelliskulttuurisia kehityskulkuja ja niiden seurauksia. Opinnäytetyön avulla yrityksen henkilökunta pystyy myös tutustumaan syvemmin markkina-alueeseen käyttääkseen näitä tietoja hyödykseen työtehtävissään. Selvitystyötä suomalaisyrityksen, markkinan ulkopuolisen toimijan, näkökulmasta voidaan siis katsoa tarvittavan.

Koska Cleantech-ala on valittu valtiolliseksi viennin kärkihankkeeksi Suomessa ja koska opinnäytetyön suomalaisyritys on pienestä koostaan huolimatta onnistunut etabloitumaan Kazakstanin markkinoille, voidaan opinnäytetyön tuottaman tiedon katsoa olevan relevanttia ja käyttökelpoista. Koska vedenpuhdistusala on hyvin poliittisävytteinen ja politiikka vaikuttaa vahvasti talouteen, haastattelun näkökulmaksi valittiin taloudellinen kannattavuus ja sitä uhkaavat riskitekijät. Liite valottaa myös suomalaisen toimittajayrityksen tulevaisuuden mahdollisuuksia markkina-alueella. Työn tavoite on löytää vastaus kysymykseen: Miten suomalainen ja kazakstanilainen liiketoimintakulttuuri eroavat toisistaan ja onko Kazakstanin markkinoille meno näiden erojen ja taloustilanteen valossa kannattavaa suomalaiselle vedenpuhdistusalan laitetoimittajalle?

Syvähaastattelu sopii erityisesti muun muassa menneisyyden tapahtumien, huonosti tiedostettujen asianhaarojen ja arkaluontoisten asioiden tiedonkeruuseen. Syvähaastattelu pohjautuu keskusteluhaastattelun spontaaniin tiedonvaihtoon ja keskustelunomaisuuteen, mutta sen kysymykset ovat vähemmän tilannesidonnaisia. Tällöin kysymysten ja niiden esittämisjärjestyksen ei tarvitse olla laadittu etukäteen. Avoimet kysymykset sallivat haastattelijan puhua tärkeäksi katsomistaan asioista. (Syrjälä & Numminen 1988, 103.) Tärkeää on, että haastateltavan näkemys tulee esille haastattelijan näkemyksen sijaan. (Marshall & Rossman 1994, 80.) Haastattelijan tavoitteena on keskustelunomaisesti syventää vastauksia ja perustaa haastattelun jatko näiden vastausten varaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 45.) Syvähaastattelu sopii asiantuntijan näkemyksen esiintuomiseen. Tällöin haastattelua kutsutaan eliittihaastatteluksi ja se kestää tyypillisesti melko kauan sisältäen useita haastattelukertoja. Haastattelu alkaa sillä, että haastattelijä esittää etukäteen laatimansa viitekehyksen, muuten haastateltava puhuu vapaasti. (Aaltola & Valli 2010, 45 - 46.)

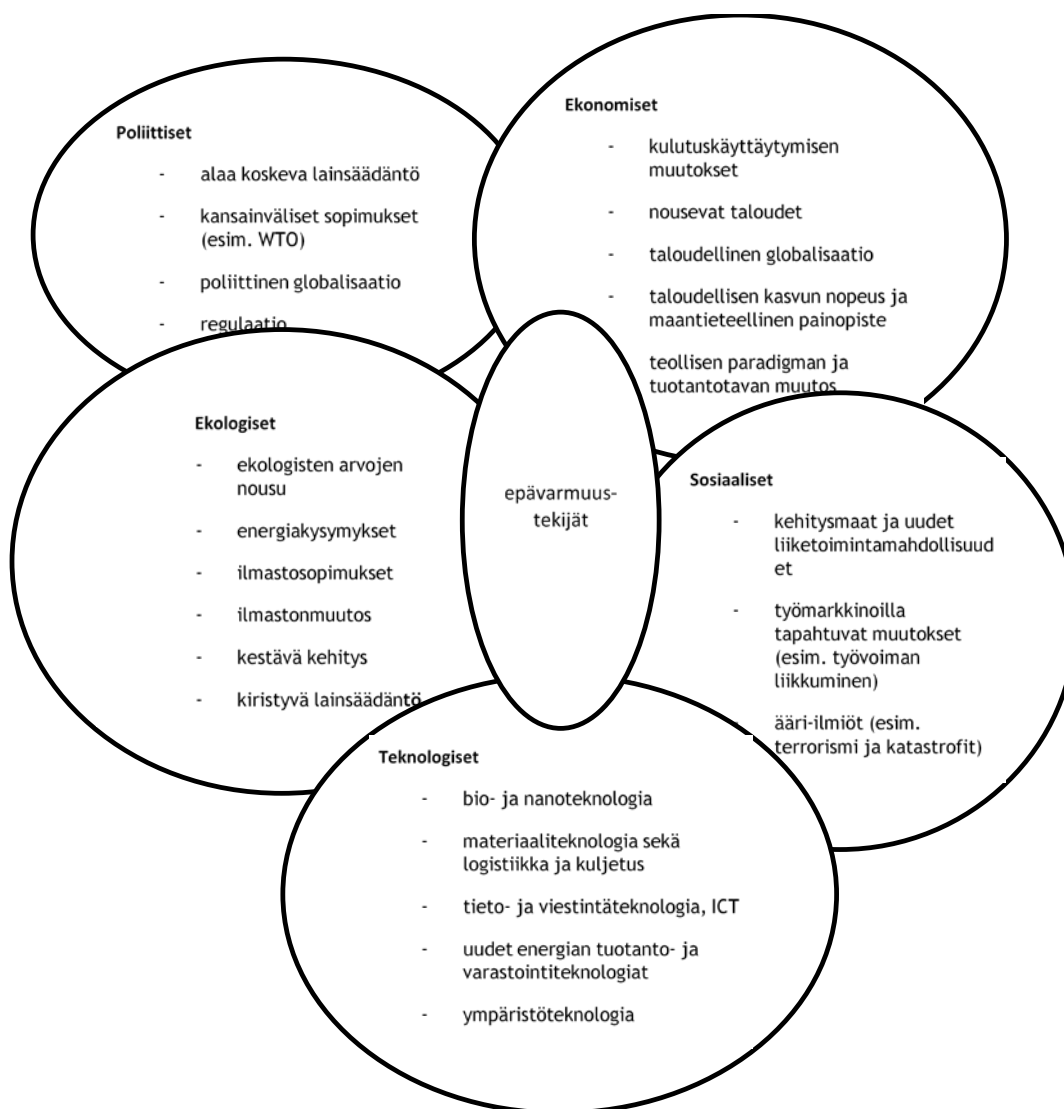
Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena ja haastattelu avoimena syvähaastatteluna. Koska opinnäytetyön tekijä työskentelee toimeksiantajayrityksen palveluksessa, olisi kilpailijoiden

haastattelemisen ollut liiketaloudellisen tietosuojaan kannalta ongelmallista. Huomionarvoista on myös, että markkina-alueella toimivia kilpailijoita on melko vähän. Koska lähtökohtana oli tuottaa tietoa markkinoille menoa puntaroivien yritysten lisäksi juuri kyseisen yrityksen työntekijöiden käyttöön, katsottiin toiminnallisen otteen palvelevan tätä tarkoitusta paremmin.

## 1.1 Tausta

Cleantech-ala on ollut paljon esillä puhuttaessa Suomen globaaleista kasvualoista. Se on määritelty Suomen maabrändin kärkiteemaksi ja valtio turvaa sen rahoituksen saatavuuden. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.) Kazakstanista katsottuna Suomi on Cleantech-alan johtava osaaja. 16. - 18.4.2013 järjestetyssä Suomen ja Kazakstanin talousfoorumissa, aiheenaan vihreä talous ja modernisaatio, kävi myös ilmi, että Kazakstan on kiinnostunut oppimaan näistä aiheista suomalaisilta. Maa on vihreän talouden osalta valinnan paikassa, koska sen tuotantokoneisto on pääosin neuvostoaikeista. Yksi viejäyritysten kannalta positiivinen seikka on se, että energia on Kazakstanissa halpaa, koska maa omaa mittavat öljy- ja kaasuvarat. Veden- tai jätevedenpuhdistamoja rakennettaessa tai saneerattaessa energiatehokkuus on käyttökustannusten merkittävin synnyttäjä. (Suomen Suurlähetystö, Astana 2013.)

Kone- ja metalliteollisuusyritysten keskuudessa tehty, vuoteen 2020 ulottuva kysely ennustaa toimintaympäristön muutosta. Kuten alla oleva kuvio 1 näyttää, ennustetaan kansainvälisyyden ja kilpailun lisääntyvän ja maantieteellisen fokuksen muuttuvan, kun kasvun painopiste siirtyy nouseviin talouksiin. Nämä markkinat nähdään sekä etabloitumismahdollisuutena, yritysten sijaintipaikkana, osajien lähteenä että kilpailijoina. Yritystoiminnassa korostuvat kansainvälisyyden lisäksi liiketoiminta, tuotanto, teknologia ja kumppanuudet. (Leppimäki & Meristö 2007, 7.)



Kuvio 1. Kone- ja metalliteollisuuden vaikuttavia muutostekijöitä ja trendejä (Leppimäki & Meristö 2007)

Poliittisista epävarmuustekijöistä globalisaatio on ensisijainen ja muita poliittisia sisältöjä ohjaava tekijä. Ekonomisista seikoista merkittävimpiä ovat taloudellisen kasvun painopisteet sekä kulutuskäyttäytymisen ja tuotantotavan muutokset. Ekologisista epävarmuustekijöistä määrävin ovat energiakysymykset, koska ne ohjaavat lainsäädäntöä ja vaikuttavat kuluillaan ekonomiin tekijöihin. Sosiaalista epävarmuutta luovat eritoten kehitysmaissa toimimiseen liittyvä eettisyys ja sen helposti liiketoimintamahdollisuuksien kanssa muodostama ristiriita. Teknologisesta näkökulmasta epävarmuutta luo sen kehityksen soveltamisen mahdollisuus liiketoiminnassa.



Yritykset arvoivat asiakassuhteiden muuttuvan kumppanuuskeskeisempään suuntaan ja laitemyynnin laajentuvan palvelumyynniksi. Energian hinnan noustessa ja saatavuuden epävarmuuden lisääntyessä hinnan merkitys tulee korostumaan. Ympäristönormit ja lainsäädäntö kiristyvät ja turvallisuustekijöiden merkitys kasvaa. Yksittäisistä osaamisalueista tulevaisuuden kannalta tärkeimpinä pidettiin monikulttuurisuutta, globaalien liiketoimintaprosessien hallintaa sekä materiaali- ja ympäristöteknologioita. (Leppimäki & Meristö 2007.)

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena, koska se käsitteli aihetta vain yhden yrityksen kautta, eli ainoa vertailupohja oli teoriaan. Muita yrityksiä ei haastateltu, koska suomalaisten yritysten kilpailu alalla Kazakstanin markkinalla ei ole vielä tarpeeksi laajamittaista luotettavan vertailun tekemiseksi. Haastattelu toteutettiin avoimessa muodossa, koska kysymyksiä ei haluttu rajata tarkasti, jotta olennaista tietoa ei jäisi nousematta esiin. Etukäteen arvioitiin, että tarkkojen kysymysten ja termien käyttäminen aiheuttaisi todennäköisesti väärinymmärryksiä, koska haastateltavalla ei ole liiketalouspohjaista koulutusta, vaan hänen katsantokantansa on enemmän teknisen suunnittelun puolella. Haastateltavalle annettiin teoriaosuus etukäteen luettavaksi ja aineistoa käytiin läpi kappale kappaleelta keskustellen. Haastattelun yhteydessä haastateltavaa ohjailtiin tarvittaessa tarkentamaan vastauksiaan ja estettiin keskustelun karkaaminen liiketaloudellisen näkökulman ulkopuolelle. Haastattelun tulokset koottiin selvitykseksi (katso liite 1). Opinnäytetyössä keskityttiin Kazakstanin markkinoilla toimimisen haasteisiin ja näiden haasteiden syihin. Liiallisiin yksityiskohtiin menemistä vältettiin käsitellessä esimerkkiprojektia ja vedenpuhdistusalaa, jotta työ ei siirtyisi liian insinööritekniseen suuntaan.

Valikoidusta aiheesta löytyi aineistoa koskien kazakstanilaista kulttuuria, toimitusprojektin hallintaa ja maan taloustilannetta. Vedenpuhdistusalasta löytyi tietoa melko niukasti ja sekin oli teknispainotteista. Venäjän markkinoista löytyi tietoa paljon runsaammin, mutta sitä haluttiin hyödyntää rajallisesti, koska läheisyydestään huolimatta Venäjä ei ole enää Kazakstanin virallinen päällysmaa. Opinnäytetyössä esiintyvä esimerkkiyritys päätettiin pitää salaisena, koska kaikkien osapuolten suostumista työn julkisuuteen ei voitu taata. Toisin sanoen käytännön avulla pystyttiin suojautumaan liikesalaisuuksien osoittevalta vuotamiselta.

Opinnäytetyö rakentuu toimitusprojektin hallintaa, esimerkkiprojektia, Kazakstanin vedenpuhdistusalan ja suomalais-kazakstanilaista liiketoimintayhteistyötä yhteistyömuotojen ja kulttuurierojen näkökulmasta käsittelevistä pääluvuista. Johdanto tutustuttaa opinnäytetyön teemoihin ja tausta valottaa alan tulevaisuutta valtionjohdon ja yritysten näkökulmasta. Luvussa 2 kerrotaan toimitusprojektin hallinnasta päämäärän, organisoinnin ja vaihteellisuuden näkökulmasta. Luvussa 3 esitellään markkina-alueelle tehtyä esimerkkiprojektia painottaen

alan käytäntöjä liittyen osallistuvien tahojen yhteistyöhön ja keskinäiseen hierarkiaan. Luvussa 4 perehdytään suomalais-kazakstanilaiseen liiketoimintayhteistyöhön vallitsevan taloustilanteen ja kulttuurierojen pohjalta. Luku 5 käsittelee Kazakstanilaisen vedenpuhdistusalan tilannetta, käytäntöjä ja tulevaisuutta. Luku 6 käsittelee opinnäytetyön toteutusta ja luku 7 tuloksia. Luvussa 8 vedetään yhteen tärkeimmät huomiot, esitetään kehitysehdotuksia ja vastataan alussa asetettuun kysymykseen. Luvussa 9 arvioidaan opinnäytetyöprosessin kulkua. Liite kommentoi teoriaa markkinoilla eteen tulevien haasteiden näkökulmasta ja pyrkii selittämään syitä haastattelussa esiin tulleiden seikkojen taustalla. Se esittelee myös laitetoimitajan kannalta oleellisia markkina-alueen ja suomalais-kazakstanilaisen yhteistyön mahdollisuuksia.

## 2 Toimitusprojektin hallinta

Toimitusprojektin päämääränä on toimittaa ratkaisu asiakkaalle. Ratkaisu on asiakaskohtaisesti räätälöity ja sen tavoitteena on arvon tuottaminen asiakkaalle. Se eroaa toistuvavuonteisesta sarjatuotannosta siinä, ettei toistuvia materiaali-, tieto- ja rahavirtoja voida käyttää. Asiakkaan näkökulmasta toimitusprojektit ovat investointiprojekteja, ja toimitus sisältää usein myös esimerkiksi asennuksen, testaamisen, käyttöönoton ja käyttökoulutuksen. Toimitusprojekti sopii laajojen ja ainutkertaisten tilausten toteuttamiseen ja se sisältää tavallisesti paljon yhteistyötä asiakkaan ja muiden toimittajien kanssa. Tehtävät ovat usein rinnakkaisia ja toteutusympäristö vieras. Toimitusprojektin toimittaja pyrkii kustannustehokkuuteen, koska se nostaa katetta. Kustannusten lisäksi projektiin vaikuttavat aika- ja laajuustavoitteet. Laajuustavoitteeseen vaikuttavat muun muassa suunnitelmien ja spesifikaatioiden noudattaminen sekä tekniset, toiminnalliset ja laadulliset ominaisuudet. Ennalta määritelty aikataulu ja budjetti ohjaavat projektia haluttuun suuntaan. Tavoitteiden perusteella määritellään ne asiat, joiden toteutumista valvotaan projektin aikana. (Eskelinen 2009, 21 - 23.)

Toimitusprojekti on aina osa suurempaa kokonaisuutta ja se alkaa ideoiden, odotusten ja mahdollisuuksien tunnistamisella ja päättyy tulosten ja käytön tukemiseen. Aloitusvaiheessa tunnistetaan muutos- ja ongelmanratkaisutarpeet ja määritellään tavoitteet. Tässä vaiheessa on hyvä tehdä myös toteutukseen ja koko projektiin liittyvä riskianalyysi sekä määrittää toteutukseen liittyvät tehtävät ja resurssit. Näiden tietojen pohjalta laaditaan projektisuunnitelma, joka ohjaa toteutusta. Projekti päättyy tilaajan hyväksytyä toimituksen ja kun laitos on otettu käyttöön. Projektin aikana ilmeneviä kehitysehdotuksia aletaan monesti toteuttaa käyttöönottovaiheessa, mikä pitkittää ja mutkistaa projektin päättämistä. Parempi käytäntö on muodostaa kehitystoimista oma projektinsa tai sisällyttää ne ylläpitovaiheeseen. Projektin päättämisen kannalta on myös tärkeää sopia alussa yksityiskohtaisista lopputuotteen hyväksymiskriteereistä. (Eskelinen 2009, 24 - 26.)

Toimitusprojektin oleellisin haaste liittyy päämäärän, odotusten ja vaatimusten toteutumiseen. Niihin puolestaan vaikuttavat toimintaympäristö, sisältö sekä tekniset, sosiaaliset ja taloudelliset seikat, kuten myös projektinhallinta ja systemaattiset johtamistavat. Ilmenevien muutosten hallinta vaatii yhdenmukaisia käytäntöjä projektin osapuolilta. Projektia valvovan tahon tulee varmistaa, että kaikki oleelliset seikat otetaan huomioon projektin koko elinkaarren aikana. Muutosten kohdalla on tärkeää huomioida myös muun muassa muutosten vaikutusten arviointi, asiantuntijalausunnat, muutosten käsittely, toteutus ja dokumentointi sekä muutoksista tiedottaminen. (Eskelinen 2009, 26 - 28.)

Projektin valvontaraportointi liittyy poikkeamiin ja vertailuun. Sen tulisi olla ennakoivaa, jotta tulevat poikkeamat tavoitteista tunnistettaisiin ja korjaustoimenpiteet tehtäisiin ajoissa. Muutostenhallinnan tulisi olla systemaattista. Projektin ohjauksessa oleellista on, että eri paikoissa suoritettavat työt muodostavat tavoitteiden mukaisen ajoitus-, sisältö- ja kustannuskokonaisuuden. Toteutusvaiheeseen kuuluu myös dokumenttien ja käyttöohjeiden laatiminen sekä ratkaisun testaus. Valvontaryhmän tulisi koostua säännöllisesti tapaavista tilaajan ja toimittajan vastuuhenkilöistä ja vastuut tulisi määritellä selkeästi. Projektiorganisaatioon kuuluvat ainakin projektiryhmä, johtoryhmä ja asiakas sekä monesti myös alihankkijoiden edustajia. Sidosryhmiä mietittäessä kannattaa muistaa myös ne tahot, joihin projekti vaikuttaa, mutta jotka eivät pysty vastavuoroisesti vaikuttamaan sen lopputulokseen. (Eskelinen 2009, 28 - 30.)

Dilworthin (1996) mukaan projektista voidaan erotella kuusi huomioon otettavaa osa-aluetta:

1. Laajuus, eli tavoitteiden ja tehtävien toteutuminen tarpeeksi yksityiskohtaisen tiedon avulla.
2. Henkilöstön hallinta ja johtaminen.
3. Yhteydenpito ja tiedottaminen.
4. Ajanhallinta eli aikataulun suunnittelu.
5. Laatu, eli vaatimuksia vastaavat tulokset.
6. Kustannukset pienimmän mahdollisen suunnitellun budjetin mukaan.

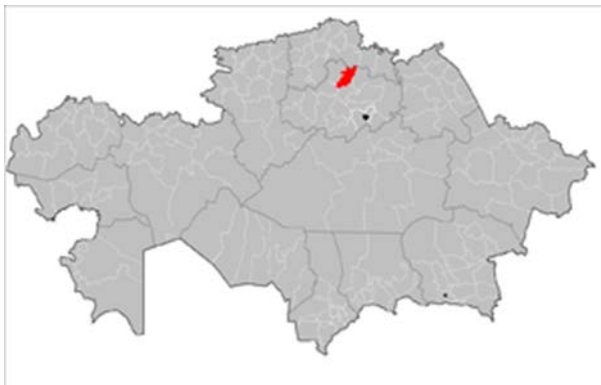
Myös resursseja, hankintoja, riskejä, palautetta (resurssien kohdentaminen) ja viestintää tulee hallita. Erityisesti kehittyvissä maissa myös eettisyyttä on hyvä valvoa ja ohjata. ISO 10006-standardi määrittelee projektinhallinnan laadun. Yrityksen oma projektinhallinnan malli helpottaa projektien läpivientiä. Se voi sisältää muun muassa kaavioita, havainnollistamistapoja, työpohjia, työvälineitä ja sovittua dokumentaatiota, kuten projektin suunnitteluhjeen, projektinhallinnan ohjeen, projektikuvaus-lomakkeen, tarkistuslistat, sopimusrungot ja projektinhallintaohjelman (esimerkiksi Microsoft Project). Projektin suorittamista voidaan hallinnoida esimerkiksi antamalla jokaiselle työkokonaisuudelle sekä pitkän että lyhyen

tähtäimen tehtävät ja vastuut. Edistymisen seuraamiseksi on hyvä pitää katselmuksia. Jokaisen vaiheen, esimerkiksi laitetoimitusten, asennusten, ohjelmistotasennuksen, käyttäjäkoulutuksen tai koekäytön jälkeen edetään vasta, kun on saatu hyväksyntä. Ratkaisun koekäyttö saattaa kestää useita kuukausia, tällöin kuukausittaiset katselmukset ovat selkeä tapa toimia. Viime vaiheen vastaanottotarkastuksesta ei voida edetä, jos jonkin vaiheen toteutus ei ole tullut hyväksytyksi. (Eskelinen 2009, 30 - 34.)

Erityisesti suurissa projekteissa tarvitaan myös hankintoja yrityksen ulkopuolelta. Nämä usein väliaikaiset resurssit voivat olla esimerkiksi materiaaleja tai yhteistyötahoja, työvoimaa, osaamista tai välineitä, joiden hankinta ulkopuolelta on kustannustehokkaampaa. Yhteistyön ja alihankinnan kautta voidaan keskittää voimavarat ydinosaamiseen, oppia uutta ja jakaa riskejä. Hankintojen hallinta sisältää resurssien etsintää, valintaa ja käyttöä sekä sopimusten ja toimitusten seuranta. Oleellista on miettiä hankinnan kannattavuutta, keinoja, määriä, ajoitusta ja koordinoitua. Jotta projekti pysyisi kasassa, tarvitaan myös riskien hallintaa, koska epävarmuus ja vaihtelevat olosuhteet ovat jatkuvasti läsnä. Vahingoilta ja muilta niin kutsu-  
tuilta puhtailta riskeiltä suojaudutaan vakuutuksen avulla. Liiketoimintariskit voivat syntyä esimerkiksi tehtaan käytönaikaisen toimivuuden vaarantuessa. Rahoitusriskit liittyvät muun muassa kassavirtaan, rahoitusjärjestelyihin ja valuuttakursseihin. Poliittiset, lainsäädännölliset ja kulttuuriset riskit ovat vahvasti alueellisia. (Varho 2009, 24 - 25.)

### 3 Esimerkkiprojektin tausta, käytännöt ja osapuolet

Toimitusprojektin kohteena oli rakennettava Burabayn kunnan jätevedenpuhdistamo. Burabay on alue Borovoe-järven välittömässä läheisyydessä (katso kuvio 2). Käytäntönä on, että myyjä vastaa laitteiden käyttö- ja huoltokoulutuksesta asennuksen jälkeen. Jos sovittua puhdistus-  
kapasiteettia ei saavuteta koeajon jälkeen, vastaa myyjä myös lisälaitteiden ja -varusteiden toimituksesta omaan laskuunsa. Myyjä vastaa myös kaikista laitteiden puutteista ja vioista, jotka havaitaan niiden luovutushetkenä Suomen toimituspaikassa. Laitteiden lopullinen vastaanotto suoritetaan asennuksen ja tavoitteeksi asetetun puhdistusarvon saavuttamisen jälkeen. Jos laitetoimituksiin tulee myöhästymisiä, tulee myyjän maksaa viivästymissakkoa 0,1 prosenttia toimittamatta jääneiden tavaroiden hinnasta päivää kohti (kuitenkin enintään 10 prosenttia). Mahdollisten viallisten laitteiden tai osien palauttamisesta tai korvaamisesta joh-  
tuvan kuljetus- ja tullikulut kantaa myyjä. Myyjä maksaa myös Kazakstanin vientilisenssin sekä kaikki tulli-, vero- ja veroluonteiset maksut, sisältäen arvonlisäveron Suomessa. (Toimitusjoh-  
taja 2014.)



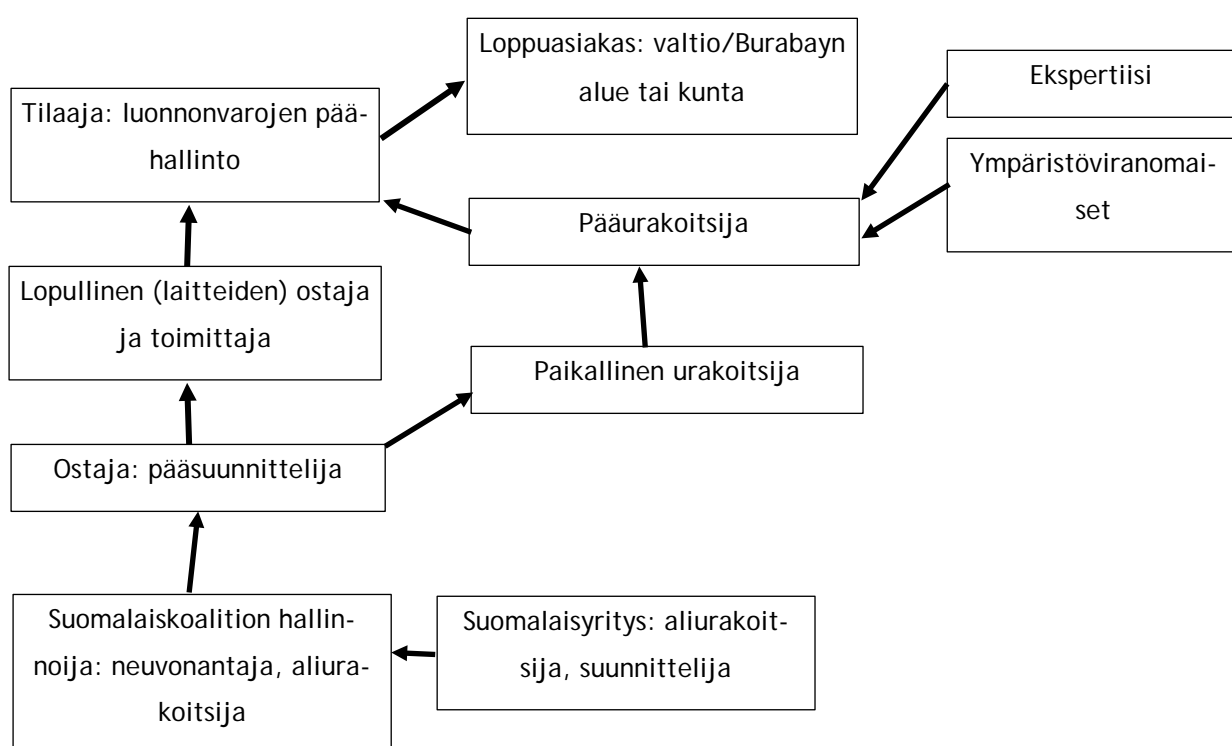
Kuvio 2. Burabayn alue Kazakstanissa (Wikipedia 2015)

Vedenpuhdistusstandardit pohjautuvat globaaliin ympäristöviranomaisten määrittelemään järjestelmään, jonka pohjalta kukin valtio päättää omat standardinsa. Esimerkiksi Afrikan maissa käytetään kansainvälistä normia sellaisenaan ja Kazakstan seuraa Venäjän standardia. Venäläinen standardi on erittäin tiukka verrattuna eurooppalaiseen, joten sen saavuttaminen saattaa vaatia useita testejä ja hienosäätöä laitevalmistajalta. Lisäksi päätös puhdistamon rakentamisesta vaikeutuu standardien tiukkuuden takia. (Toimitusjohtaja 14.5.2016.)

Toimitusprojektin lopullinen ostaja oli kazakstanilainen toimittajayritys ja myyjä opinnäytetyön suomalaisyritys. Pääsuunnittelijana toimi projektin ostaja. Lopullinen ostaja oli paikallisen urakoitsijan toimittaja. Suomalaisyrityksen kumppanina toimi toinen suomalainen aliurakoitsija. Projektin tilaajana oli Akmolin alueen luonnonvarojen päähallinto. Paikallinen suunnittelutoimisto voitti suunnittelutarjouskilpailun puhdistamosta ja pyysi suomalaisten yrityscoalitiota suunnittelemaan prosessiteknologian. Toinen suomalaisyritys toimi opinnäytetyön suomalaisyrityksen edustajana ja sopi suunnittelu yhteistyösopimuksen paikallisen suunnittelu-toimiston kanssa voitettuaan tarjouskilpailun. Se toimi myös suomalaiskoalition johtajana ja rakennusasiantuntijana sekä antoi neuvoja paikalliselle suunnittelutoimistolle. Opinnäytetyön suomalaisyritys teki laitossuunnitelman eli puhdistusprosessisuunnitelman. (Toimitusjohtaja 10.4.2016.)

Suunnitelma hyväksyttiin ekspertiisissä (valtioneuvoston virasto), joka antoi lisäselvitysten jälkeen ympäristö- ja rakennusluvut sekä käytettävän puhdistusmenetelmän ja mitoitus. Kilpailijat yrittivät arvostella projektia ja asettaa sen kyseenalaiseksi, jotta voitto ei olisikaan selvä. Pääsuunnittelija ei maksanut suomalaisille mitään (tai jos maksoi, raha ei liikkunut suomalaisyritysten välillä), mutta maksamaton summa oli niin pieni, ettei asiaa kannattanut viedä oikeuteen. Taustasyynä voi olla, ettei hinta-arvio ollut realistinen. Ekspertiisi siis hyväksyi projektin, minkä jälkeen odotettiin rahoitusta. Valtio tuli rahoittajaksi ja järjestettiin uusi kilpailu, jonka voittaja saattoi olla vain kazakstanilainen yhtiö. Pääurakoitsija toimi lobbarina useaan suuntaan, kuten ekspertiisille, suunnittelijalle ja ympäristöviranomaisille. Seuraavaksi

avattiin tarjouspyyntö toteutusurakkaan ja julistettiin kilpailu, jonka paikallinen urakoitsija voitti. Voiton syytä ei tiedetä, mutta presidentin vävyn osallisuus yhtiössä saattoi vaikuttaa. Projektin ostajayritys puolestaan oli paikallisen urakoitsijan omistama yritys, joka toteutti urakan ja osti laitteistot ja toteutuksen suomalaiskoalitiolta. Loppuasiakasta ei tiedetty, mutta se on todennäköisesti ollut valtio tai Burabayn kunta tai alue. Suomalaisyrittäjän ensimmäinen laitetoimitus myöhästyi kaksi päivää, mistä seurasi matka Kazakstaniin ja henkilökohtainen kritiikin anto kaupunginjohtajalta. Loput tavarat toimitettiin ajoissa ja laitos suunniteltiin loppuun. Tällä hetkellä projekti on noin kaksi vuotta myöhässä, mutta Kazakstanin pää on täysin hiljaa. Kuvio 3 selventää kuvattuja toimijasuhteita ja niiden vuoropuhelua. (Toimitusjohtaja 10.4.2016.)



Kuvio 3. Esimerkkiprojektin toimijasuhteet (Toimitusjohtaja 2016)

Kazakstanissa on voimassa käytäntö, jossa suositaan pääsuunnittelijaa, jolla on oma laitetoimittaja. Suomessa käytäntö on päinvastainen, eli pääsuunnittelija ja laitetoimittaja eivät voi olla sama yritys tai liian läheisessä suhteessa toisiinsa. Suomessa nähdään, että kilpailu on näin reilumpaa. Borovoen projekti eteni niin, että pääurakoitsija hävisi uudella kierroksella pääurakkakilpailun paikalliselle urakoitsijalle. Suomalaisyrittäjän antoi kuitenkin suunnitelmansa molemmille. Lopulta päädyttiin suoraan kauppaan uuden kierroksen voittajan ja suomalaisyrityksen välillä, ilman muita "välikäsiä". Suomalaisyrittäjä ei saanut suunnittelurahaa suomalaiskoalition toiselta yritykseltä, koska paikallinen voittanut suunnittelutoimisto ei puolestaan maksanut suomalaisyrityksen suomalaiskumppanille. Lopulta voittanut paikallinen urakoitsija

maksoi suunnittelun turvatakseen suunnitelmien loppuun viemisen sekä huolto- ja muiden lisäpalvelujen toteutumisen (katso myös liite 1). (Toimitusjohtaja 10.4.2016.)

#### 4 Suomalais-kazakstanilainen liiketoimintayhteistyö

Luvun alussa tarkastellaan Kazakstanin vallitsevaa taloustilannetta ja niitä seikkoja, jotka ovat oleellisia talouden hallinnan kannalta sekä Kazakstanin asemaa suhteessa naapurivaltioihin. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan Kazakstanin kulttuurin historiallista taustaa ja sitä, mikä tekee siitä erityisen. Kulttuurierojen aiheuttamia haasteita katsotaan suomalaisesta ja kansainvälisestä näkökulmasta. Kulttuuri vaikuttaa valtasuhteiden muodostumiseen ja se taas puolestaan vaikuttaa byrokratiajärjestelmään, minkä lisäksi huomioidaan modernisoimisen ja länsimaistamisen toimintatavan sulauttamisen vaikeus vallitseviin toimintatapoihin. Yhteistyötä tarkastellaan myös vaihtoehtoisten yhteistyöyrittäjämuotojen näkökulmasta. Lopuksi palataan kulttuuriseen näkökulmaan liiketoiminta- ja organisaatiokulttuurin muodossa ja kerrotaan monikulttuuristen neuvottelujen haasteista.

##### 4.1 Kazakstanin talouden perusta ja tulevaisuudentavoitteet

Kazakstanin talous nojaa vahvasti maan luonnonvaroihin, erityisesti polttoaineisiin ja metalleihin. Neuvosto-aikaan maan pohjoisosiin raivattiin suuria peltoalueita neuvostokansalaisten viljeltäviksi, mikä johti maaperän köyhtymiseen. Neuvostoliiton hajoaminen romahdutti myös Kazakstanin talouden. Talous kääntyi vahvaan kasvuun 2000-luvun alussa öljyn hinnan noustessa, mutta Yhdysvaltojen vuoden 2008 talouskriisin vaikutukset haastoivat kasvutavoitteet. Kazakstan itsenäistyi Neuvostoliiton hajoamisen yhteydessä vuonna 1991 ja maan presidenttinä on ollut siitä lähtien Nursultan Nazarbajev. Hänen asemansa on ollut maassa niin vahva, että hänen presidenttikautensa määrää ei ole rajoitettu. Nazarbajevin johdolla Kazakstan on saavuttanut kohtuullisen vakaan ja kehittyvän talousyhteiskunnan mallin, mutta demokratian rajallisuus ja korkea korruptioaste ovat edelleen, ainakin länsimäisestä näkökulmasta katsottuna, suuria haasteita kansainväliselle yritystoiminnalle. (Eklund, T, JärviKuona, J., Karhunen, K. & Mäkelä, T. 2009, 5 - 6.)

Neuvostoliiton hajoamisen jälkeinen talousnousu perustui uudistuksille ja yksityistämishjelmalle, joka saikin bruttokansantuotteen kasvamaan peräti kymmenen prosentin vuosivauhtia. Neljäntoista provinssiin jakautuvan maan vauraimpia alueita ovat öljyn ja meren läheisyydessä sijaitsevat Atyrau ja Mangistau, elinkeinoelämän keskus Astana, entinen pääkaupunki Almaty sekä Karagayn teollisuuskeskittymä. Pohjois-Kazakstan on palkkatasolla tarkasteltuna maan köyhimpiä alueita. (Eklund ym. 2009, 7, 9, 11, 14.) Kuten alla olevasta kuviosta 5 voi nähdä, lähti Kazakstanin inflaatio jyrkkään nousuun lokakuussa 2015. Marraskuussa inflaatio kasvoi myös merkittävästi. Marraskuun jälkeen nousu on ollut maltillisempaa, mutta jatkuvaa,

mikä johtuu todennäköisesti 1.8.2014 voimaanastuneista (Kerola 2014) Venäjän talouspakotteista ja niiden (psykologisista) vaikutuksista talouselämään, kulutukseen ja kaupankäyntiin.



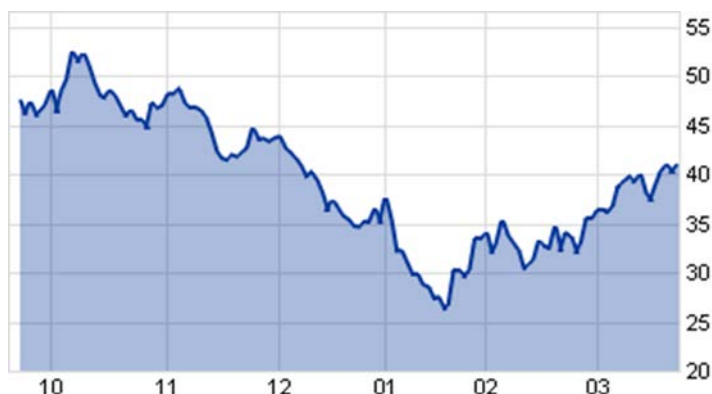
Kuvio 4. Kazakstanin inflaatio kesäkuun 2015 ja toukokuun 2016 välisenä aikana (Trading Economics 2016)

Kazakstan on perustanut vuonna 2000 kansallisen öljyrahaston säästääkseen öljystä saatavia tuloja jälkipolville. Vuonna 2008 rahaston osuus oli jopa kaksikymmentä prosenttia maan bruttokansantuotteesta. Korkean rahastonarvon myötä varoja on käytetty vastoin alkuperäistä tarkoitusta myös talouden tukemiseen huonoina aikoina. Ennen Yhdysvaltain talouskriisiä vakaana pysynyt valuutta tenge on heikentynyt ja jatkaa heikentymistään. Yhdysvaltojen talouskriisiin jälkeen pankkisektori on ollut vaikeuksissa myös nousukaudella otetun lainan merkittävän määrän ja lainanannon järjestämättömyyden takia. (Koivula-Olstad 2015.)

Vuonna 2015 Kazakstanin talous oli jo suuremmissa vaikeuksissa. Öljyn hinta, Venäjän valuuttaongelmat, pankkien valtiollistaminen ja viennin heikentyminen lisäsivät epävarmuutta ja synkensivät tulevaisuudenkuvia. Valtio on joutunut tukeutumaan öljyrahaston lisäksi keskuspankin valuuttavarantoon. Öljyrahaston varoja on suunnattu myös muun muassa infrastruktuurin kehittämiseen sekä pienten ja keski suurten yritysten tukemiseen. On laskettu, että 62 dollarin öljyn barrelihinnalla maa pystyy pitämään budjettinsa tasapainossa. Kuten alla olevasta kuvioista 6 voidaan nähdä, on barreli-hinta pysynyt reippaasti alle tasapainohinnan. Tammi-kuun 2016 pohjalukeman jälkeen öljyn hinta on kuitenkin lähtenyt hitaaseen nousuun. Myös valtion menoja on jouduttu leikkaamaan. Tengen ongelmana on ollut sen vahvuus suhteessa ruplaan ja muihin valuuttoihin. Helmikuussa 2015 valuuttaa devalvoitiin 19 prosenttia, mutta maan sisäisen vakauden ylläpitämisen tavoitteen ja ulkomaanlainojen takia lisädevalvoimista on haluttu välttää. Devalvaatiouhka on säikäyttänyt markkinat vaihtamaan lainoja ja talletuksia dollaripohjaisiksi. Kazakstanille on avautunut kuitenkin myös mahdollisuuksia vuonna 2015



voimaanastuneen Venäjän, Valko-Venäjän, Kazakstanin ja Armenian muodostaman Euraasian talousliitto EEU:n myötä. Yhteiset standardit, sertifikaatit ja tullimuodollisuudet helpottavat kaupankäyntiä jäsenmaiden välillä. (Suomen Suurlähetystö 2015.)



Kuvio 5. Tengen valuuttakurssi vuoden 2015 lopun ja vuoden 2016 alun välisenä aikana (Taloussanomat 2016)

Loppukesällä 2015 odotukset devalvaatiosta muuttivat muotoaan. Tenge muutettiin vapaasti vaihdettavaksi, jolloin markkinat määrittelevät valuutanvaihtokurssin. Tällöin tengen arvo putosi välittömästi 23 prosenttia. Tukitoimin korkealla pidetty valuutan arvo on heikentänyt Kazakstanin kilpailukykyä, kun useat kilpailijat ovat devalvoineet omia valuuttojaan. (Kokkonen 2015.)

Maantieteellinen sijainti sekä talouskriisistä kärsivän Kiinan että Venäjän rajanaapurina supistaa nykyisessä taloustilanteessa väistämättä myös Kazakstanin kasvua. Vienti kärsii öljyn hinnan alhaisuudesta ja tuotannon modernisointia sekä sen suojaa uhkaavat myös mahdollisuuksia tarjoava tullirajojen poistuminen. Kaikista talousvaikeuksista huolimatta presidentti Nazarbajevin tavoitteena on nostaa Astana Keski-Aasian talouskeskukseksi. Veroja koskeva erityislainsäädäntö, sijoittajia ja liikemiehiä suosiva englanninkielinen asiointi hallinnon kanssa sekä oman tuomioistuimen perustaminen valvomaan sopimus- ja markkinalakien toteutumista ovat kyseisellä tavoitellistalla. Koko maan tasolla Kazakstan haluaa olla tuleva kauttakulkumaa ja logistiikkakeskus Kiinan ja Euroopan unionin välisessä kaupassa. Kiinan "Uusi silkkitie" -niminen hanke avaisi mahdollisuuksia myös Kiinan kanssa kauppaa käyville suomalaisyrityksille, mikäli hankkeen päätepisteeksi tulisi suunnitellusti Pietari. (Ulkoasiainministeriö 2015.)

Kazakstanin talouteen vaikuttaa tulevaisuudessa merkittävästi myös Venäjän suhtautuminen transatlanttiseen kauppa- ja investointisopimukseen (TTIP). Sopimus uhkaa muodostaa jakolinjan Amerikan ja EU:n muodostaman TTIP-alueen sekä Venäjän ja sen liittolaisten muodostaman Euraasian tulliliiton (EEU) välille. Venäjä pyrkii vetoamaan EU:hun esittämällä EEU:n

sille paremmaksi kauppakumppaniksi, muun muassa maantieteellisen läheisyyden perusteella. Kun yhtälöön lisätään vielä Nato, alkaa EEU:n taloudellinen vaikutusvalta näyttää perin heikolta, mikä on selkeä uhka Venäjän talouden nousulle. Kolmas pelaaja yhtälössä ovat ne maat, kuten Kiina ja Intia, jotka eivät lukeudu kumpaankaan liittoumaan. (Oreskes 2016.)

Pitkällä, vuoteen 2050 ulottuvalla tähtäimellä Kazakstan haluaa päästä maailman kolmenkymmenen kehittyneimmän maan joukkoon. Tätä tavoitetta tukemaan on perustettu kansallinen modernisaatiokomitea. Tehokkaampaa hallintoa tavoitellaan muun muassa ansioituneisuuteen (ei henkilökohtaisiin suhteisiin) perustuvalla rekrytoinnilla ja suorituspohjaisilla virkamiespalkoilla. Korruptiota vastaan aiotaan taistella lainsäädännöllisin uudistuksin ja ulkomaalaisille asiantuntijoille halutaan tarjota mahdollisuus valtionvirkoihin. Myös oikeusprosesseja eri oikeusasteissa halutaan muokata uudistuksin, jotta houkuttelevuus liiketoimintaympäristönä lisääntyisi. Ulkomaisten investointien neuvosto, investointiasiamiehen viran perustaminen ja viisumivapauden lisääminen tukevat edelleen tätä tavoitetta. (Ulkoasiainministeriö 2015.)

Kazakstan liittyi vuonna 2015 Euraasian talousliiton lisäksi WTO:hon ja OECD:n kehityksen tukemiskomitea DAC:hen, mikä vahvistaa sen mahdollisuuksia taloudellisten tavoitteidensa toteuttamiseksi. Vielä marraskuussa 2015 tenge oli niin sanotussa Dirty Float -tilassa, jolloin keskuspankki joutui tukemaan kurssia edelleen tukistoin. Valtio joutui myös asettamaan hintakaton polttoaineille, jotta yleinen tyytyväisyys pysyisi yllä. Silkkitieprojektiin osallistumalla maa pyrkii myös lisäämään vientituotteidensa jalostusastetta. Suomalaisten toimintaa maassa on helpotettu 16.7.2015 voimaanastuneella, vuoden 2017 loppuun voimassaolevalla määräaikaisella 15 vuorokauden viisumivapaalla oleskeluluvalla sekä uudella suoralla lentoyhteydellä Helsingistä Almatyyn. (Suomen Suurlähetystö, Astana 2015.)

#### 4.2 Kazakstanin yleinen liiketoimintaympäristö

Liiketoimintaympäristö pohjaa liiketoimintakulttuuriin, joka taas perustuu maan yleiseen kulttuuriin. Kazakstan oli neuvostoajaksiin suljettu sotilasalue. Sen kulttuurin voidaan katsoa muodostuneen paimentolaisesta perinteestä, neuvostoajasta sekä aasialaisesta, itämaisesta ja länsimaisesta (saksalaisesta) kulttuurista. Kulttuurien tarkastelussa voidaan hyödyntää neljää tarkastelukategoriaa (Hall 1956): ihmissuhteiden tärkeys, kommunikointitapa, aikakonsepti ja tilantarve. Hofstede (2013) jatkoi tyypittelyä seuraavien luokkien avulla: valtaetäisyys, yksilöllisyys-kollektiivisyys, maskuliinisuus-feminiinisyys, epävarmuuden sieto ja lyhytkestoinen-pitkäkestoinen orientoituneisuus. Suuren valtaetäisyyden kulttuureissa (kuten Kiina) arvostetaan hierarkisuutta, jossa jokaisella on oma paikkansa. Neuvotteluissa vain korkeimmassa asemassa olevalla on oikeus mielipiteenilmaisuun ja päätöksentekoon. Lyhyen valtaetäisyyden kulttuureissa (kuten Suomi) valta on jaettu tasaisesti ja yhteiskunnallista epäoikeudenmukai-

suutta halutaan karsia. Kollektivistisissa maissa (kuten Kiina) sosiaalinen viitekehys on läheinen ja tiivis ja ihmiset huolehtivat toisistaan olosuhteista riippumatta. Päätökset tehdään yhdessä, eikä joukosta haluta erottautua. Yksilöllisyyttä painottavissa kulttuureissa arvostetaan pientä verkostoa ja individualismia. Yksilöt kilpailevat paremmuudesta ja näkyvyydestä. Maskuliininen kulttuuri painottaa saavutuksia, sankaruutta, kovaa työntekoa, rohkeutta ja materiaalista menestystä. Suoruutta ja yksilöllistä päätöksentekoa arvostetaan. Feminiininen kulttuuri (kuten Suomi) puolestaan liitetään yhteistyöhön, humanistisiin arvoihin ja elämänlaatuun. Neuvotteluissa vallitseva kulttuuri näkyy usein siinä, tähdätäänkö suureen voittoon, vai pitkän tähtäimen "win-win" -tilanteeseen ja onko neuvottelijan sukupuolella väliä. Epävarmuutta huonosti sietävissä kulttuureissa arvostetaan sääntöjä ja valmiiksi asetettuja lainalaisuuksia. Toiminta vaikeutuu ja jumiutuu merkittävästi, mikäli totutusta kaavasta joudutaan poikkeamaan. Sitoumuksista pidetään kiinni ja erimielisyydet tukahdutetaan. Uskonnolla on usein tärkeä rooli näissä kulttuureissa. Pitkällä tähtäimellä orientoituneissa kulttuureissa painotetaan tulevaisuutta ja kasvojen säilyttäminen on tärkeää. Sopimukset koskevat usein tulevaa ja sijoituksetkin on valittu pitkän ajan hyödyn näkökulman kautta. Lyhyemmän tähtäimen kulttuureissa eletään enemmän menneisyydessä ja nykyisyydessä, esimerkiksi traditioita kunniottaen. Vapaa-aikaa arvostetaan enemmän, hyvä ja paha on eroteltu toisistaan ja nopeita lyhyen tähtäimen ratkaisuja arvostetaan. (Nieminen 2014, 1, 6, 11 - 16, 18.)

Kansalliset kulttuuriset arvot ulottuvat poliittisiin prosesseihin ja kysymyksiin. Käytännössä ne määrittelevät, kuinka poliittista peliä pelataan, mihin ongelmiin keskitytään ja mitä asioita puolustetaan kansainvälisessä ympäristössä. Arvojen ja politiikan keskinäinen suhde muotoutuu kansallisen varallisuustason pohjalta varallisuuden hyväksi. Suuret valtaetäisyydet ennustavat poliittista keskittymistä, heikkoa yhteistyötä kansalaisten ja viranomaisten välillä sekä poliittisen väkivallan yleistymistä. Merkittävä epävarmuuden välttely puolestaan ennustaa suurempaa määrää lakeja ja sääntöjä, hallituksen tavoitetta hallita talouselämää sekä selkeää esteellisyyttä kansalaisten ja valtaapitävien välillä. Yhdistyessään nämä kaksi kulttuurista määritelmää viittaavat huomattavaan korruptioon, kun kansallisen köyhyyden vaikutukset on poistettu. Se, onko kulttuuri enemmän yksilöllinen vai yhteisöllinen ja maskuliininen vai feminiininen näkyy eniten siinä, mitä asioita puolustetaan. Individualistisissa kulttuureissa näitä asioita ovat tavallisesti ihmisoikeudet, poliittinen demokratia ja markkinakapitalismi, yhteisöllisissä ryhmätarpeet. Maskuliinisuus korostaa taloudellista kasvua ja kilpailua sekä uskoa teknologiaan, feminiinisyys hyvinvointia, kehitysyhteistyötä ja globaalien ympäristön säilyttämistä. Maskuliinisissa kulttuureissa poliittinen puhe korostaa vastakkainasettelua, feminiinisissä yhteisymmärrystä. (Hofstede & Hofstede 2005, 352.)

Hofsteden ja Hofsteden (2005, 353 - 354.) mukaan länsimaisia poliittisia linjauksia ja periaatteita ei voida toteuttaa sellaisinaan muissa kulttuureissa. Maailmanlaajuisten ongelmien ratkaisuyritykset eivät johda suoraan maailmanlaajuiseen demokratiaan, koska autoritääriset

hallinnot käyttävät valtaa suurimmassa osassa maailman maita. Esimerkiksi vaalit voivat jotta muun muassa siihen, että armeija kumoaa niiden tuloksen, mikä puolestaan lisää terrorismia. Vapaa markkinatalous (kuten myös ihmisoikeudet) puolestaan toimii vain yksilöllisyyttä korostavissa kulttuureissa. Varallisuuden kasvu lisää individualismia, mutta yhtälö ei toimi toisinpäin. Talouden kehitys puolestaan lisää ympäristökuormitusta, koska länsimaisen elintason saavuttaminen lisää saastuneisuutta ja ehdyttää resursseja, mikä estää länsimaisen elintason yleistymisen.

#### 4.3 Markkina-alueen liiketoiminnalliset haasteet

Taloukasvusta ja hyvien poliittisten suhteiden ylläpidosta huolimatta Kazakstanin perinteisenä ongelmana on ollut demokratian, ihmisoikeuksien ja sananvapauden kehittymättömyys. Muodollisesti demokraattista tasavaltaa hallitsee yksinvaltiaan asemassa oleva presidentti ja kansanedustajista sata prosenttia edustaa samaa puoluetta valtion- tai paikallishallintotautalla. Kazakstan jakautuu useaan toistensa kanssa kilpailevaan klaaniin/heimoon ja kukin näistä pyrkii saamaan mahdollisimman suuren edustuksen politiikan ja talouden johtotehtäviin. Vallan vaihtuminen klaanilta tai ryhmittymältä toiselle saa usein aikaan suuria muutoksia. Lainsäädännön suhteen ongelmana on ollut täytäntöönpanon sattumanvaraisuus, tehottoisuus ja riippumattomien oikeusistuimien puute. Yritysten kannalta erityisen riskin muodostaa sopimusrikkomuskäytäntöjen epävarma toteutuminen. Eri oikeustasot (paikallistaso ja keskus-taso) eivät välttämättä keskustele keskenään. (Eklund ym. 2009, 30 - 32, 35 - 36.)

Korruptoituneisuus ja byrokratia on nähty Kazakstanin suurimpina heikkouksina. Uudistustoimet näyttävät kuitenkin purevan hitaasti korruptioon, ainakin Transparency Internationalin vertailun mukaan. Vuonna 2008 Kazakstanin sijoitus 180 maan korruptiovertailussa oli 145., kun vuonna 2014 se oli parantunut sijaan 126. (Transparency International 2014.) Erityisen korruptoituneita tahoja ovat olleet muun muassa tullit ja veroviranomaiset. Korruptioon ja byrokratiaan liittyvät viranomaistarkastukset saattavat keskeyttää yritystoiminnan ja aiheuttaa perusteettomia sakoiksi naamioituneita lahjuspyyntöjä ja korvausvaatimuksia. Jopa yrityskaappaukset ovat mahdollisia. (Eklund ym. 2009, 37 - 38, 40.)

Vaikka Kazakstan mahdollistaa ulkomaisen omistuksen, suosivat viranomaiset kotimaisia yrityksiä. Tietyillä aloilla ulkomaisten yritysten toimintaa on rajoitettu. Veroihin ja byrokratiaan voi kuitenkin vaikuttaa täyttämällä tuotannon lisäarvolle ja kotimaisuusasteelle asetettuja ehtoja. Investointeihin voi hakea julkista, öljyn- ja kaasunvientiin pohjautuvaa rahoitusta Kazakstanin kansallisen hyvinvointirahaston hallinnoimilta rahastoilta. Kazakstanin kehityspankki KDB puolestaan rahoittaa hallituksen määrittämille prioriteettialoille suunnattuja sijoituksia.

Muita rahoitustahoja ovat muun muassa investointi- ja kasvurahastot, Euroopan jälleenrakennus- ja kehityspankki, valtiollinen vientituotteiden ja investointien vakuutusyhtiö sekä investointiorganisaatio Kazinvest. (Eklund ym. 2009, 41 - 43.)

Ulkomaankauppaa Kazakstaniin on perinteisesti haitannut sen kalleus, hitaus ja vaivalloisuus. Maan sijoitus Maailmanpankin Doing Business -vertailussa (1. sija edustaa helppointa kaupankäyntimaata) on kuitenkin parantunut häntäpäältä 60 sijaa sijalle 122. (viimeinen sija on 189.) vuodesta 2009 (World Bank Group 2016.) Muutokset ja epäselvyydet vientimääräyksissä voivat pysäyttää toimitukset tulliin useaksi kuukaudeksi. Tavaroiden seisominen tullivaroissa on tavanomaista muun muassa siksi, ettei oikeaa tulliviranomaista kyetä määrittämään ja löytämään. Muita syitä ovat tullikäytäntöjen monimutkaisuus, tullisäädösten toimeenpanovaikeudet ja vaaditut korruptiorahat. Tullausdokumenttien tulee olla täytetty moitteettomasti ja kuormien vastata tarkasti rahtikirjojen merkintöjä. Jotta nämä vaatimukset saadaan täytettyä, joutuu yritys usein turvautumaan tullivälittäjään. (Eklund ym. 2009, 44 - 45.)

Maailmanpankin (2011, 12.) tutkimuksen mukaan Keski-Aasian valtioiden kaupunkien syrjäseutujen tulisi vahvistaa aluetason hallintoaan, jotta taloudellista kanssakäymistä kaupunkien ja syrjäseutujen välillä voitaisiin vahvistaa ja koordinoida. Muita tarvittavia kehitystoimenpiteitä ovat muun muassa tieverkoston parantaminen mainittujen välillä (neuvostoliitonaikainen, suurvallan itsenäisyyttä vahvistanut tieverkosto ei palvele enää nykyisiä yhteistyötarpeita), markkinatietojärjestelmän kehittäminen ja modernien varastointitilojen perustaminen kaupunkien ulkopuolelle. Yksityisen sektorin muutos poisjulkishallinnon asettamista rajoitteista voisi käynnistyä, mikäli johtavat kaupungit pystyvät parantamaan liiketaloudellista toimintaympäristöään. (World Bank 2011, 12, 21, 24.)

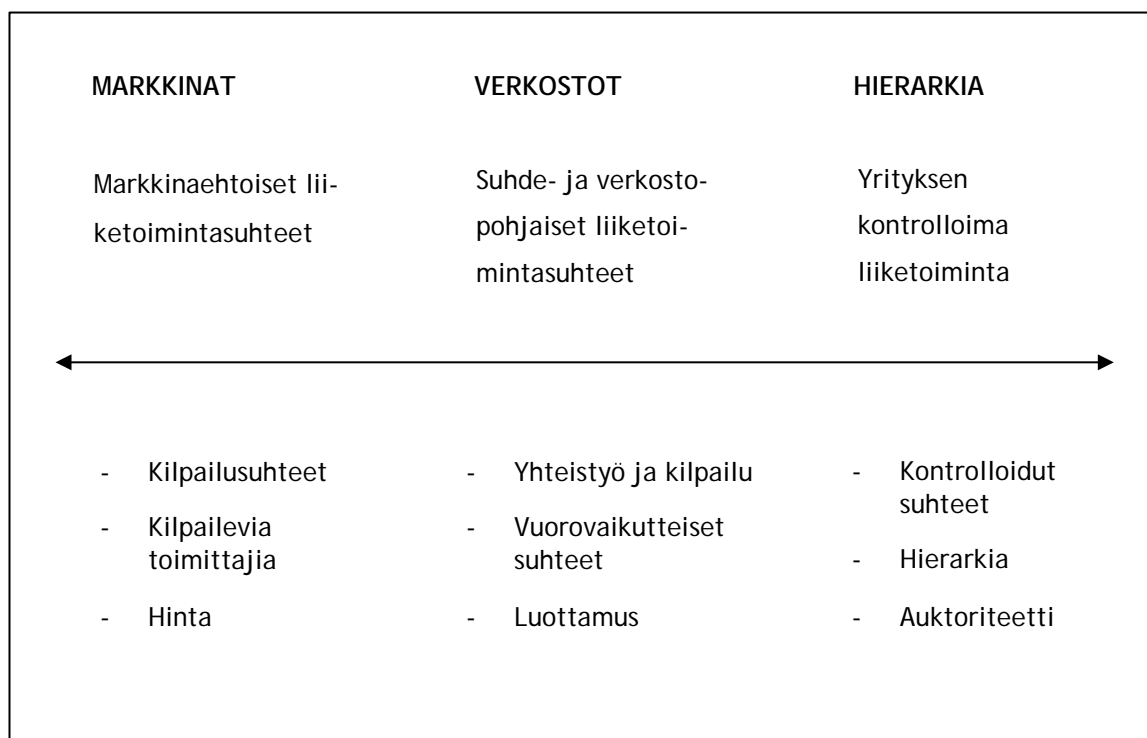
Byrokraatiaan enemmän tottuneet paikalliset kilpailijat saattavat yrittää käyttää tuntemustaan ja suhteitaan ulkomaisia kilpailijoita vastaan osoittamalla erilaisia viranomaistarkastuksia. Tällaisissa tapauksissa suhteet paikallisiin viranomaisiin ja klaaneihin ovat välttämättömiä, jotta tilanteesta päästään eteenpäin. Viranomaisten vaihtuessa suhteet on kuitenkin usein luotava uudestaan. Toisaalta liian läheisten suhteiden vuoksi voi joutua oikeuteen klaanivaihtuessa. Tämä ongelma koskee erityisesti suuria julkisen puolen hankintoja ja muita suuria projekteja. Korruptio näyttyy julkisella sektorilla usein "pakottamalla" yritykset käyttämään tiettyjen paikallisten välitysyritysten palveluja, mikä estää suorat tarjoukset. Myös käsitys korruptiosta eroaa suomalaisten ja kazakstanilaisten kesken. Hankaluuksia aiheuttavat myös muun muassa vaatimukset erilaisista sertifikaateista ja niiden hakemisen hitaus sekä toimimaton logistiikka ja posti. (Eklund ym. 2009, 53 - 58, 61.)

Kilpailua monimutkaistaa klaanien tapa myöntää suosimilleen yrityksille valtion lainatukea ja edullisempia luottoja. Paikallisten yritysten saattaa olla vaikea ymmärtää eurooppalaista yritystoimintakulttuuria ja niillä on taipumusta suosia neuvostoliittolaistyylistä ylimääräisten varalaitteiden makuuttamista varastossa varmuuden vuoksi. Lisäksi osaavaa ja uusien toimintatapojen omaksumiseen positiivisesti suhtautuvaa henkilöstöä voi olla vaikea löytää. Tämän vuoksi työn edistymisen valvonta on ensiarvoisen tärkeää. Suuremmissa kaupoissa on viisasta varmistua asiakkaan maksuvalmiudesta käyttämällä rembursseja ja ennakkomaksuja. Kaikessa toiminnassa ennakoiminen ja hyvä valmistautuminen sekä paikallisten toimijoiden osallistuminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa on ensiarvoisen tärkeää. Mahdollinen toimintaympäristöön sijoittuva riski on muun muassa naapurivaltioiden poliittinen kehitys. Suuret naapurimaat Venäjä, Kiina ja Turkki pyrkivät lisäämään vaikutusvaltaansa alueella. Vallanvaihdokset ja eri väestöryhmien väliset konfliktit saattavat aiheuttaa merkittävää epävakautta markkinoilla. Liiketaloudellinen kilpailu on kovaa ja usein epärehellistä. (Eklund ym. 2009, 63 - 66, 69 - 72, 74.)

Politiikantutkijoiden keskuudessa on ollut vallalla näkemys, jonka mukaan modernisaatio (kaupungistuminen, teollistuminen, lukutaidon yleistyminen ja koulutus) hajottaa ryhmien sisäisiä siteitä. Tällöin näiden ryhmien, kuten klaanien, sosiaalipoliittinen merkitys heikkenee. Poikkeamia tästä oletuksesta selitetään heikkouksilla yhdenmukaistamisprosessissa. Tuottava yhteiskunta ei voi tämän teorian mukaan toimia tehokkaasti, jos se ei ole kulttuurisesti homogeeninen. On kuitenkin huomattu, että modernisaatiomekanismit saattavat juuri päinvastoin säilyttää tai jopa vahvistaa edellä mainittujen ryhmien välisiä liitoksia. Klaanipolitiikan tutkiminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista sen hiljaisen ja näkymättömän luonteen vuoksi; poliittisesti tärkeä jakautuminen ei usein ole näkyvää. Sen huomioiminen on kuitenkin tärkeää, koska se vaikuttaa merkittävästi muun muassa kansakunnan rakentamiseen, alueellisiin ohjelmiin ja kiistoihin laillisen vaikutusvallan luonteesta. Uskollisuus omalle alueelle ja toimiminen sen hyväksi vahvistaa sisäisiä siteitä entisestään, jolloin yhtenäistämisen vastustus helposti lisääntyy ja sovittelu muuttuu entistä vaikeammaksi. Klaanit tarjoavat jäsenilleen etuja, jolloin siteet vahvistuvat myös henkilökohtaisella tasolla. Etujen mukana tulee myös kommunikointiin liittyviä sääntöjä, joiden avulla ryhmän yhtenäisyys vahvistuu jälleen. Valtio korostaa panostamista julkisiin hyödykkeisiin, anonyymiä vuorovaikutusta, teknistä osaamista ja muodollista tasa-arvoa, klaanit puolestaan paikallisia tai sukulaissuhteisiin pohjautuvien yhteyksien säilyttämistä. Ristiriita hyötyjen tarjoamisessa yleisesti ja rajattujen ryhmien jäsenten kesken vaikeuttaa markkinoiden ja demokraattisten instituutioiden luomista, koska toimivat markkinat vaativat ihmistenvälistä luottamusta ja kilpailua koskevia periaatteita. (Schatz 2004, 4 -5, 7 - 9.)

#### 4.4 Verkostoituminen ja yhteistyömuodot

Strategiset kumppanuudet ovat nykyisessä liiketoiminnassa entistä tärkeämpiä. Kilpailukyky ja menestys vaativat paljon erilaisia taitoja ja resursseja, joista osa on hankittava yrityksen ulkopuolelta. Jarillon (1993) mukaan liiketoiminta voidaan organisoida alla olevan kuvion mukaisesti vertikaalisen integroitumisen, markkinaehtoisen alihankinnan ja strategisen verkoston avulla.



Kuvio 6. Liiketoiminnan toteuttamisen perusmuodot (Möller & Rajala & Svahn 2004)

Vertikaalinen integroituminen- eli hierarkiamallissa yksi auktoriteettiasemassa oleva yritys kontrolloi koko liiketoimintaa. Tämä on vanhanaikainen, tehoton ja jäykkä järjestelmä, eikä sen toiminta perustu suoraan hintamekanismiin tai markkinavoimiin. Mallilla saadaan kuitenkin aikaan kustannussäästöjä esimerkiksi tuotannossa, myynnissä tai ostoissa, mikäli tuotantomäärät ovat riittävät. Markkinaehtoisissa liiketoimintasuhteissa ostajalla on kilpailevia toimittajia ja suhteiden määrittelevä tekijä on hinta. Kilpailutettu alihankinta sisältää strategisia riskejä ja toiminnan koordinointi on kallista. Keskeistä on samaa tai korvaavaa tuotetta tarjoavien välinen kilpailu, joka vaatii jatkuvaa palvelujen ja tuotteiden kehittämistä sekä uusien lanseeraamista. Teollisilla markkinoilla toimittaja ja ostaja osallistuvat aktiivisesti kaupantekoon ja asiakastarpeet ovat spesifejä. Strateginen verkosto yhdistää yllä mainittujen vahvuudet ylläpitäessään maksimaalista tehokkuutta ja alentaessaan koordinaatiokustannuksia. Malli mahdollistaa toiminnan tehokkuuden optimoinnin osa-aluekohtaisesti maksimoinnin sijaan. Verkostot toimivat ikään kuin markkinoiden ja hierarkioiden välissä. Verkostoitumiskäytöksessä pienet yksiköt verkostoituvat yhteenliittyviin ja suuret pilkkoutuvat pienempiin

päätöksentekoyksiköihin. Markkinaehtoisuuden muuttuminen verkostomalliin voidaan nähdä muun muassa alihankinnan sopimussuhteiden pidentymisenä. (Ojanen 2007, 20 - 22.)

Liikesuhteen luonteen määrittää muun muassa tuotteen, prosessiteknologian ja markkinoiden rakenne (vaihtoehtoisten toimittajien ja ostajien saatavuus). Jos tavarantoimittajan päämäärä on yhteinen ostajan päämäärän kanssa, syntyy helposti hedelmällinen kumppanuussuhde, koska tällöin tavarantoimittaja täyttää ostajan tarpeet, jolloin ostaja voi puolestaan toteuttaa asiakkaan tarpeet. Toimintaa tulisi myös parantaa jatkuvassa yhteistyössä ja avoimessa ilmapiirissä. Kilpailuetua tulisi pyrkiä saavuttamaan yhdessä tulokset jakaen, ei kerätä pois päivittäistä taloudellista hyötyä. Ostajan ja myyjän välinen suhde voidaan luokitella kertakauppaan, projektihankintoihin, sopimuskauppaan tai pitkäaikaiseen yhteistyöhön. Kertakaupassa myyjä pyrkii lyhyen aikavälin maksimaaliseen voittoon ja ostaja minimoimaan ikävät yllätykset (esimerkiksi toimituksen huonon laadun tai myöhästymisen) solmimalla sopimuksen, jossa (korvaus)vastuu mainituista on myyjällä. Sopimuskauppaa ja pitkäaikaista yhteistyötä leimaavat osapuolten välinen suhde, maine ja suhteen jatkuvuus, toisin sanoen luottamus. Stählen ja Laennon (2000) mukaan suhdetta voidaan mitata luottamuksen määrän ja tietopääoman jakamisen laajuuden avulla. Syvässä suhteessa sekä sen tuottama lisäarvo että riskit lisääntyvät. Suhteet voidaan luokitella syvyyden mukaan operatiivisiin, taktisiin ja strategisiin kumppanuuksiin. (Ojanen 2007, 26 - 27.)

Operatiivinen kumppanuus liittyy kiinteästi päivittäisiin rutiineihin ja osto-myynti -tapahtumaan. Yhteistyö voi olla lyhytaikaista ja verrattain heikkoa ja sen päämääränä on kustannustehokkuus. Alihankinta on tyypillinen esimerkki operatiivisesta kumppanuussuhteesta. Yhteistyö mahdollistaa omaan ydinliiketoimintaan keskittymisen ja kumppanuus luodaan jatkuvan markkinaehtoisesta kilpailutuksen kautta, jotta toimitukset eivät ole yhden toimittajan varassa. Volyyymi, tuottavuus ja laatu halutaan varmistaa yhteistyörenkaan avulla. Taktisen kumppanuuden keskiössä on osaaminen. Uuden oppiminen, prosessien yhdistäminen, päällekkäisyyksien eliminointi ja toimintakulttuurien yhdistäminen ovat yhteistyön tavoitteita. Myös molempuolisia kustannussäästöjä syntyy. Pelkät sopimukset eivät riitä luottamuksen tavoittamiseen. Taktisen kumppanuuden muodostuminen vie aikaa ja luottamus syvenee ajan myötä. Tiedonhallintajärjestelmän avulla kumpikin osapuoli voi seurata toimia ja saavutuksia. Strateginen kumppanuus puolestaan tarjoaa parhaimmillaan mahdollisuuden innovaatioihin, merkittävään kasvuun ja lisäarvon tuottamiseen tietopääomat yhdistämällä. Tietojen jakaminen johtaa keskinäiseen riippuvuussuhteeseen, mikä vaatii luottamusta, johtamistavan uudistamista, strategioiden yhteensopivuutta ja sisältää riskejä. Strategisen allianssin vahvuus voi olla spesifissä tuotteessa tai toiminnan erikoistumisessa. Greenin ja Porterin (1984) mukaan toimittajalle on oleellista valita oikeanlainen ostaja, jonka ostotarpeet sopivat yhteen toimittajayrityksen toimintamahdollisuuksien kanssa. Myös ostajan kasvupotentiaali, vaikutusvalta



suhteessa toimittajaan ja sen aiheuttamat kustannukset toimittajalle määrittelevät ostajan sopivuusasteen. (Ojanen 2007, 28 - 31.)

Liiketoimintaverkoston kolme päätavoitetta ovat sisäisen tehokkuuden ja joustavuuden lisääminen, ulkoisen ja toiminnallisen tehokkuuden lisääminen toimintaprosesseja ja tuotteita kehittämällä sekä uuden liiketoiminnan tai teknologian kehittäminen. Monet yritykset ovat siirtyneet transaktioperusteisista toimintamuodoista suhteperusteiseen lisätäkseen avainasiakkaiden uskollisuutta. Verkostoitumisen päätavoitteena on tehokkuuden ja tuottavuuden nousu, joka puolestaan laskee kustannuksia ja nostaa katteita sekä volyymin lisäys, jonka avulla saavutetaan parempi suhteellinen kannattavuus ja merkittävämpi absoluuttinen tulos. Verkostoituminen auttaa myös toimitusvarmuutta ja joustavuutta lisäämällä. Hyötyjen realisointi asiakkaalle kustannussäästöinä nostaa todennäköisesti kysyntää, joka puolestaan laskee yksikkökustannuksia ja saa käyttöpääoman hyödyntymään tehokkaammin. Strategisten allianssien hyödyntäminen on lisääntynyt erityisesti tuotanto- ja teknologiahyödykemarkkinoilla. Yhteistyö on yhtäaikaista useilla eri tasoilla, mikä erottaa allianssin asiakas-toimittaja -suhteesta. (Ojanen 2007, 32 - 35, 48.)

Kansainväliseen laajentumiseen tähtäävä yritys voi Hofsteden mukaan valita yhteistyömuodokseen uuden aloituksen, mainitun kansainvälisen strategisen allianssin, yhteisyrityksen ulkomaisen partnerin kanssa, ulkomaalaisen hankinnan tai ylikansallisen fuusioitumisen. Uudessa aloituksessa yritys perustaa ulkomaalaisen tytäryhtiön alusta alkaen lähettäen paikalle maasta muuttavan henkilön tai pienen tiimin palkkaamaan paikallisia palvelukseensa. Tämä toimintamuoto on hidas, mutta monikulttuuriseen yritystoimintaan liittyvät riskit ovat rajalliset, erityisesti jos paikalliset henkilöt ovat soveltuvia työskentelemään vallitsevassa yrityskulttuurissa. Kansainvälinen strateginen allianssi puolestaan on varovainen yhteistyömuoto olemassa olevien partnerien välillä. Yhteisen hyödyn tavoittelu edellyttää keskittymistä tiettyihin tuotteisiin tai markkinoihin. Tämä yhteistyömuoto on hyvä tapa tutustua kumppaniin, koska kummankaan osapuolen koko toimintaan ei kohdistu riskiä. Toiminnalla on myös hyvä pohja laajentua yhteisyritykseksi tai fuusioksi. Yhteisyritys luo uutta liiketoimintaa yhdistämällä perustajayritysten resurssit. Paikallinen partneri voi siirtää osan henkilöstöstään myynnistä yhteistyöyrityksen palvelukseen (jolloin myös yrityskulttuuri muuttuu tältä osin). Kulttuuriin liittyviä riskejä voidaan vähentää sopimuksilla vastuualueista ja resurssien tarjoamisesta. Menestyminen on todennäköisempää, jos johtaminen rajataan yhden kumppanin vastuualueeksi sen jakamisen sijaan. Yhteistyöyritys mahdollistaa uuden yrityskulttuurin muodostumisen luovalla tavalla. Esimerkiksi vieraalle markkinalle menon yhteydessä yhteistyöyritys voi olla toimiva vaihtoehto. Yhteistyöyrityksen toiminta päättyy usein siihen, että yksi yritys ostaa muiden yhteistyökumppanien osuuden yrityksestä. Ulkomaalaisessa hankinnassa ulkomainen ostaja ostaa paikallisen kumppanin myyntitoiminnan. Se on nopea tapa laajentua,

mutta kahden erillisen, oman toimintahistorian omaavan yrityskulttuurin yhdistäminen muodostaa merkittävän riskin. Yhdistämistapojen suhteen kannattaakin olla suunnitelmallinen ja tarkastella ostettua toimintaa ennemmin sijoituksena. Eri kulttuureihin perustuvia ongelmia voidaan hoitaa korvaamalla oleelliset henkilöt ostajayrityksen omalla henkilöstöllä. Riskinä on kuitenkin osaamisen poistuminen, mikä johtaa helposti myös taloudellisen pääoman väheneemiseen. Ylikansallisen fuusioitumisen ongelma on, edellä mainittujen lisäksi, vallan jakaminen, koska yksipuolisia ratkaisuja ei voida tehdä. Kulttuurien ja niiden yhdistämisen analysointi ennen toimia on ratkaisevan tärkeää. (Hofstede & Hofstede 2005, 346 - 348.)

Baltic Cleantech -ryhmittymän tekemän Kazakstanin markkinaselvityksen mukaan ulkomaiset yritykset voivat toimia maassa seuraavien organisaatiomuotojen kautta: rajavastuuyhtiö, osakeyhtiö, sivu- tai edustajatoimisto ja konsortio. Rajavastuuyhtiö on kaupallinen itsenäinen kokonaisuus, jossa perustamiskirjan pääoma on jaettu osallistumisosuuden mukaan osakkeiksi (eroten pörssiosakkeista ja arvopapereista). Rajavastuuyhtiö on laillinen kokonaisuus, jonka toiminta on erillistä sen perustajien muuhun toimintaan nähden ja jossa perustajien lukumäärää ei ole rajoitettu. Jokaisen perustajan taloudellinen vastuu on yhtenäinen sen kanssa, miten paljon pääomaa hän on investoinut perustamiskirjaan. Investointi voi olla joko käteistä rahaa tai luontoissuorituksia. Perustamiskirjan pääoman vähimmäismäärä on sata osaketta. Luontoissuorituksista tulee vallita yhteisarvio kaikkien osallisten kesken. Jos luontoissuorituksen määrä on enemmän kuin 20 000 osaketta, arvioinnin tekee erillinen toimija. Kunkin osuus perustamiskirjasta tulee olla selvillä vuoden sisällä yhtiön rekisteröinnistä. (Absamatov 2016, 17.)

Osakeyhtiö on laillinen kokonaisuus, joka laskee liikkeelle arvopaperiosakkeita. Osakkeenomistajan vastuu rajoittuu hänen tekemiensä investointien määrään. Osakeyhtiön pohjana ovat perustamiskirja ja perustajien päätökset. Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampi luonnollinen tai juridinen henkilö. Uusien osakkeenomistajien tulee maksaa alkuperäinen osakepääoma 30 päivän sisällä yhtiön rekisteröimisestä. Maksun voi suorittaa käteisenä tai luontoissuorituksina. Suorituksen arvon määrittelee lisensoitu arvioija. Vähimmäisosakemäärä on 50 000 osaketta. Sivu- tai edustajatoimisto eroaa edellisistä siten, että se ei ole itsenäinen juridinen kokonaisuus. Molemmat ovat päähallinnon alaisia osastoja, jolloin päähallinto tekee myös päätöksen toiminnan lopettamisesta. Alaosasto on oikeutettu toimimaan kaupallisesti päähallinnon puolesta. Edustajatoimistolla voi olla vain edustustoimintaa ja se suojelee päähallinnon intressejä. Kumpikaan alaosastomuoto ei tarvitse erillistä pääomapanosta toiminnan käynnistämiseksi, mutta rekisteröintiprosessi on samanlainen kuin juridisilla kokonaisuuksilla. Konsortio on puolestaan väliaikainen yhteenliittymä, jossa juridiset kokonaisuudet yhdistävät tietyt resurssinsa ja koordinoivat yhdessä toimet tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Konsortio ei siis ole itsenäinen juridinen kokonaisuus. Jäsenet hallinnoivat tuloja ja menoja yhdessä ja

niiden tulee olla rekisteröity laillisista ja verotussyistä Kazakstaniin. Yksi jäsentaho vastaa yleensä konsortion hallinnoimisesta. (Absamatov 2016, 17 - 18.)

Yllä mainittujen organisaatiomuotojen lisäksi voidaan käyttää myös sopimussyhteistyötä paikallisen kumppanin kanssa tai yhteistyö voidaan koordinoida paikallisen vakinaisesti Kazakstanissa asuvan agentin kautta. Sopimussyhteistyö paikallisen kumppanin kanssa on paljon hyödynnetty vaihtoehto. Paikallinen kumppani maksaa kaikki osapuolten kaupallisesta toiminnasta Kazakstanissa aiheutuvat verot. Kyseinen muoto sopii yritystenväliseen suoraan kaupankäyntiin, jossa ulkomainen yritys ei toimi maassa missään muussa muodossa. Haittapuolena on se, että tällöin myös toiminnan kontrolloinnin mahdollisuus on rajattu. Tässä toimintamuodossa oikeanlaisen kumppanin löytäminen nousee avaintekijäksi. Tällöin kannattaa kiinnittää huomiota siihen, ettei paikallisella kumppanilla ole laillisia rajoitteita koskien kaupallista toimintaa. Kumppaniyrityksen tai sen perustajien ei tulisi myöskään kuulua julkisten tarjouskilpailutahojen ylläpitämille niin sanotuille "epärehellisten toimittajien" listoille. Kumppanilla tulee lisäksi olla hallussaan paikallisten säätelyelinten sertifioimat tarvittavat lisenssit, jotka oikeuttavat työskentelemään tiettyjen toimintojen parissa sekä vahvat hallinnolliset resurssit. Agentin kautta koordinoitua toimintaa rajoittaa verosäännös, jonka mukaan ei-paikallinen ei voi ohjata kaupallista toimintaansa paikallisen agentin kautta enempää kuin 183 päivää 12 kuukauden sisällä. Ei-paikallinen taho ei ole velvoitettu maksamaan veroja näistä kaupallisista toimista, mutta paikallisen agentin tulee maksaa veroa niistä toiminnoista, joista aiheutuu tuloa. Jos määräaika täyttyy ja toimintaa halutaan jatkaa, ei-paikallisen tahon tulee perustaa laillinen itsenäinen kokonaisuus Kazakstaniin ja maksaa asiaankuuluvat verot. Toinen vaihtoehto on lopettaa kaupallinen toiminta kuudeksi kuukaudeksi, mikä on käyttökelpoinen tapa tutkittaessa markkinoiden potentiaalia. (Absamatov 2016, 19.)

#### 4.5 Kulttuureista ja organisaatioista

1980-luvulla yleistyi käsitys, jonka mukaan organisaation tai yrityksen "kehittyneisyystaso" voidaan määritellä sen mukaan, miten kollektiivisesti sen jäsenet ovat oppineet ajattelemaan, tuntemaan ja toimimaan. Yrityskulttuurissa vallitsevat toiminnan seurauksiin asti pehmeät arvot. Yrityskulttuuri pohjaa henkiseen "ohjelmointiin", mutta eroaa kansallisesta kulttuurista, koska työsuhteet kestävät vain tietyn ajan. Korkea valtaetäisyys ja kollektiivisuus liittyvät vahvasti toisiinsa. Sisäpiirin korostaminen ja riippuvuus siitä johtaa yleensä riippuvuuteen myös valtahahmoista. Kollektiivisissa organisaatioissa suositaan tiettyjä suhteita omaavia ihmisiä ja heidän lähipiiriään ja sitä pidetään luonnollisena, eettisenä ja tavanomaisena käytäntönä myös yritystoiminnassa. Käytäntö perustuu sisäpiirin ja "muun piirin" erillisyyteen, joka puolestaan perustuu ryhmäidentiteetin tärkeyteen (partikularismi) ja luottamuksellisuuteen. Näistä syistä myös yrityskumppaniin halutaan tutustua ennen kaupankäyntiä. Huomionarvoista on, että luottamus voidaan saavuttaa vain luonnollisten henkilöiden kanssa,

ei esimerkiksi yrityksen. Henkilökohtainen suhde menee toiminnallisen päämäärän edelle. Liian hätäinen kumppani eristyy väistämättä sisäpiiristä. (Hofstede & Hofstede 2005, 35, 82 - 83, 102 - 103.)

Kulttuureissa, joiden epävarmuudensietokyky on matala, on tavallisesti lakeja ja epävirallisia sääntöjä, joiden avulla pyritään tasapainottamaan yksilön oikeudet ja velvollisuudet. Tarve säännöille pohjaa tottumukselle elää strukturoidussa ympäristössä ja on täten ensisijaisesti (turvallisuus)tunneasia. Siksi toimimattomia tai epäloogisia sääntöjä ylläpidetään. Tällaisille kulttuureille on ominaista myös vahva usko asiantuntijoihin, mikä saattaa hidastaa innovaatioiden käyttöönottoa. Epävarmuutta pyritään kontrolloimaan myös pitäytymällä vanhoissa käytännöissä ja välttämällä strategista suunnittelua; suunnittelemalla yksityiskohtaisesti ja jatkuvan lyhytaikaisen palautteen avulla (asiantuntijoiden toimesta). Käsitteistä tarvittavasta tiedosta voi olla turhan rajallinen. Suuren valtaetäisyyden kulttuureissa poliittisen ajattelun suosiminen strategisen sijaan sekä epävirallinen suunnittelu ja kontrollointi hierarkian yläpäässä ovat tyypillisiä toimintatapoja. (Hofstede & Hofstede 2005, 182 - 184, 256.)

#### 4.6 Kazakstanilainen liiketoimintakulttuuri ja neuvottelut

Suomalainen neuvottelukulttuuri (Gesteland 2002) keskittyy sopimuksen aikaansaamiseen ja on hillityn muodollinen, yksiaikainen, eli tehtäväkeskeinen, täsmällinen, etukäteissuunnitelmiin pohjautuva, varautunut ja sellainen, jossa edetään yksi asia kerrallaan. Kommunikointi on epämuodollista ja suhteet työpaikalla pohjautuvat henkilökohtaisuuden sijasta sopimukseen. Täsmällisyyttä ja nopeita ratkaisuja arvostetaan. Kazakstan puolestaan toteuttaa autoritääristä, byrokraattista ja vertikaalisesti delegeoivaa johtamiskulttuuria. Tapaamisiin sisältyy myös pääasiaan liittymätöntä epävirallista keskustelua. Pukeutuminen on virallista ja ihmisiä lähestytään heidän asemaansa perustuvalla tavalla. Yhteistyökumppaniin tutustumiseen käytetään enemmän aikaa ja isänmaallinen asenne saattaa värittää neuvotteluja. (Nieminen 2014, 18 - 19.)

Nykyistä kulttuuria on vaikea ymmärtää ilman siihen vaikuttaneita "pohjakulttuureja". Kuten aiemmin on mainittu, voidaan kazakstanilaisen nykykulttuurin vaikutteina nähdä sekä paimentolainen, venäläinen, kiinalainen, itämainen että länsimainen kulttuuri. Paimentolaisuudessa korostetaan yhteyttä luontoon sekä henkilökohtaista että sananvapautta, kuten myös juuria ja traditioita. Päätökset perustuvat äänestämisen sijaan pitkiin keskusteluihin ja neuvotteluihin, jotta sitoutumisaste on korkeampi. Itsenäisyydestä huolimatta jakamisen ja solidaarisuuden kulttuuri on vahva. Neuvotteluista uupuu usein selkeä johtaja ja päätöksentekijä, jolloin mahdollinen sopimus viedään suurempiin neuvotteluihin. Luottamukselliseen sisäpiiriin kuuluminen on tärkeää ja osittain tästä syystä suositaan tuttuja ihmisiä ja yrityksiä. Neuvostoliitto-

lainen järjestelmä vaikutti kulttuuriin poistamalla koulutuksesta itsenäisen ja kriittisen ajattelun. Venäläinen kulttuuri korostaa hierarkiaa, henkilökohtaisia suhteita, muodollisuutta, suoruuutta, tunteellisuutta, sosiaalisuutta ja polykronisuutta eli joustavuutta, asioiden samanaikaista suorittamista, epäjärjestelmällisyyttä ja epätäsmällisyyttä. Asioita ei suunnitella ennakoon. Myös kiinalainen kulttuuri painottaa henkilökohtaisia suhteita ja muodollisuutta, mutta toisin kuin venäläinen, myös monokronisuutta ja tiettyä varautuneisuutta. Neuvottelu kiinalaisten kanssa vaatii aikaa, kärsivällisyyttä ja pitkäaikaista sitoutumista. Kasvojen menettämistä vältetään, mikä hankaloittaa neuvottelukumppanin aitojen kantojen ja tarkoituspereien tulkintaa. Itämainen kulttuuri puolestaan nojaa hierarkisuuteen, maskuliinisuuteen, henkilökohtaisiin suhteisiin, muodollisuuteen, polykronisuuteen ja ilmaisullisuuteen. Kohteliaisuus, vieraanvaraisuus, kevyt sosiaalinen keskustelu ja autoritäärisyys ovat tärkeitä arvoja toteuttaa. Neuvotteluissa yksi henkilö tekee tavallisesti lopullisen päätöksen, uskonnollisuus (Islam) on tärkeää ja suoraa kieltäytymistä ei käytetä. Länsimaisuus saapui kazakstanilaiseen liiketoimintakulttuuriin suurten, erityisesti rakennus-, öljy- ja kaivosalalla vaikuttaneiden amerikkalaisyritysten myötä. Germaaninen kulttuuri on vaikuttanut kazakstanilaiseen neuvottelukulttuuriin korostamalla sopimuskeskeisyyttä, hillittyä muodollisuutta, monokronisuutta, varautuneisuutta, autoritääristä johtamista ja vahvaa hierarkiaa. Tapaamiset ovat suoraa, sanottu on yhtenäistä tarkoitettua kanssa, eikä neuvottelukumppanin (perhe)taustaan kiinnitetä yhtä paljon huomiota. (Nieminen 2014, 21 - 25.)

Patriaalisessa kulttuurissa johtajan persoonan ja toiminnan odotetaan ja sallitaan vaikuttavan alaisiin. Johtaja on jatkuvassa kontaktissa alaisiinsa ja näiden kahdenvälisestä suhdetta vaalitaan erityisesti pienissä yrityksissä. Myös kansan johtaminen on Kazakstanissa "pehmeän isällistä". Valtiovalta vetoaa kansalaisiin ohjaamalla heitä kohti heitä itseään hyödyttäviä toimia. Johtajan voi katsoa olevan enemmän valmentaja kuin vartija. Esimerkiksi keskustelu ja sen pukeminen tarinankerrontatyylillä on osoittautunut tehokkaaksi johtamistyyliksi, koska se vetoaa alaisten tunteisiin. Se ei kuitenkaan saa verottaa johtajan ja alaisten välistä kunnioitusta tai luottamusta. Maan kehittyessä ja ihmisten tietotaidon lisääntyessä yksilöllisyys ja tehtävien delegointi kuitenkin yleensä korostuvat, jolloin johtamistyyli muuttuu vähemmän autoritääriseksi. Toisaalta työntekijöiden motivaatio voi laskea, koska johtajat eivät ole yhtä kiinnostuneita heidän hyvinvoinnistaan, eivätkä ohjaa eteenpäin yhtä selkeästi. (Low 2013, 225 - 230, 232.)

Yhteenvetona voidaan todeta, kuten taulukko 1 osoittaa, että Hofsteden nelikenttä-mallin mukaan oleellimmat, myös muissa kazakstanilaiseen nykykulttuuriin vaikuttavissa kulttuureissa eniten esiin nousseet tekijät ovat suhteet, ylhäältä ohjautuvuus ja järjestys.

<b>Individualismi/kollektivismi</b>	<b>Henkilökohtaisten suhteiden tärkeys.</b>
<b>Matala valtaetäisyys/korkea valtaetäisyys</b>	<b>Muodollisuus ja autoritäärisyys.</b>
<b>Matala epävarmuudensieto/korkea epävarmuudensieto</b>	<b>Hierarkisuus</b>

Taulukko 1: Kazakstanin nykykulttuurin ydintekijät Hofsteden nelikenttämallin mukaan (Niemi 2014)

Hofsteden ja Hofsteden mukaan (2005, 338) seuraavat sisällöt ovat universaaleja poliittisille ja liikeneuvotteluille:

- Kahden tai useamman osallistujan ristiriitaiset näkökohdat
- Tarve sopimuksen syntymiselle, jotta siitä saadaan hyötyä
- Alun perin määrittelemätön lopputulema
- Yhteisen kommunikointitavan löytäminen
- Hallinta- ja päätöksentekojärjestelmä, jonka avulla neuvottelijat ovat yhteydessä päätävässä asemassa oleviin.

Kansalliset kulttuurit puolestaan vaikuttavat neuvotteluprosessiin seuraavasti (Hofstede & Hofstede 2005, 339.):

- Valtaetäisyys vaikuttaa hallinnon ja päätöksenteon keskittymiseen ja neuvottelijoiden statuksen tärkeyteen.
- Kollektivismi vaikuttaa neuvotteluosapuolten vakaan suhteen tärkeyteen ja "välimiesten" rooliin ylläpitää hedelmällistä yhteistyötä.
- Maskuliinisuus vaikuttaa tarpeeseen korostaa omanarvontuntoa ja sympatiaa neuvotteluparia kohtaan sekä alttiuteen ratkaista erimielisyydet voimannäytön avulla kompromissien sijaan.
- Epävarmuuden sieto vaikuttaa monimerkityksellisyyden sietokykyyn ja luottoon vieraalla tavalla käyttäytyvää vastapuolta kohtaan, kuten myös rakenteellisuuden ja rituaalien tärkeyden neuvotteluprosessissa.
- Pitkän tähtäimen suuntautuminen vaikuttaa päättäväisyyteen saavuttaa haluttu lopputulos, vaikka myönnytykset verottaisivatkin sitä.

Monikulttuuristen neuvottelujen vaikeus perustuu vahvasti niiden monikerroksisuuteen ja -tahoisuuteen. Viestien tulkinta ja niiden synnyttämä käsitys vaihtelee neuvottelijoiden välillä,

jolloin valmistautumisen tärkeys korostuu. Tilanne, jonka vallitessa viestejä tulkitaan vaikuttaa myös oleellisesti. Neuvottelijoiden on usein vaikea nähdä oma kulttuurinsa toisen osapuolen silmin. Tuntematon lannistetaan negatiivisella asenteella ja ryhmänsisäistä positiivisuutta korostetaan. Tällöin tulisi keskittyä kulttuurienvälisiin positiivisiin eroihin oikean tai väärän toimintatavan sijaan. Menestyksekkäs neuvottelija kiinnittää huomiota ja joustaa lähestymistavan ja painotettavien arvojen kohdalla. Hän osaa myös tulkita toisen osapuolen päämääriä. (Nieminen 2014, 25 - 27.)

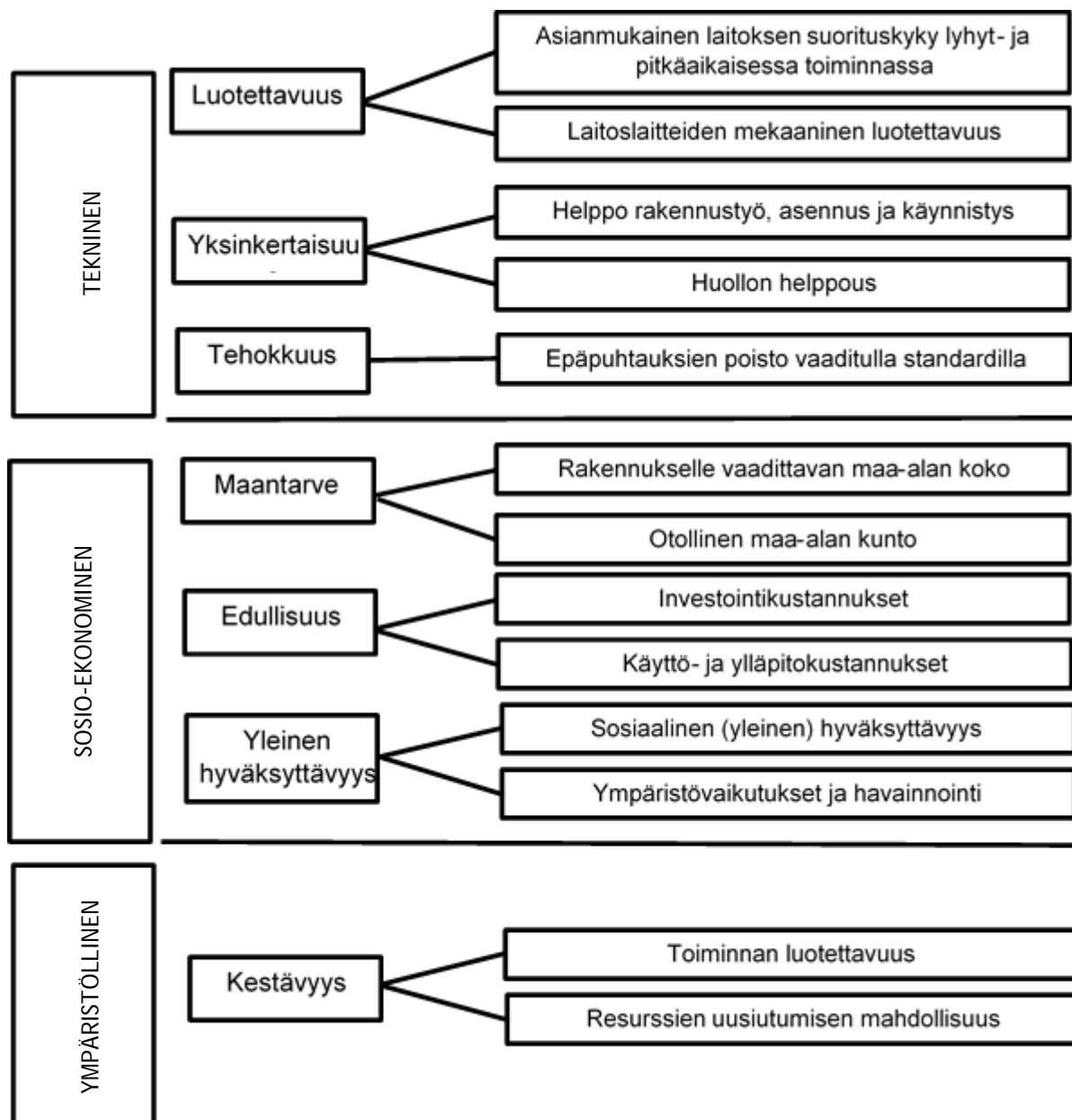
Asenne sopimusta kohtaan on tavallisesti neuvottelujen tärkeimmässä roolissa. Useimmissa kulttuureissa ihmissuhteet ovat sopimusehtoja (esimerkiksi hinta ja laatu) oleellisempi tekijä ja jälkimmäisissä voidaan joustaa. Suhteiden luominen ennen neuvotteluja on tärkeää ja siihen tarvitaan sillanrakentajaa. Henkilöstön vaihtuminen kesken projektin haavoittaa luotuja suhteita ja sitoutumisen tulee ulottua myös henkilökohtaiseen elämään. Myös kasvojen kohtaaminen ja kasvotusten tapahtuva kommunikointi ja analyttinen keskustelu on ensiarvoisen tärkeää sen muihin viestimiin verrattuna tehokkuuden takia. Kunnioitus ja hyvät käytöstavat liittyvät muodollisuuteen ja vieraanvaraisuus, puhuttelutapa ja pukeutuminen korostuvat tällaisissa kulttuureissa. Asemaan liittyvät rajoitukset rakentuvat tittelin, iän, sukupuolen ja kommunikointiin liittyvän roolin (esimerkiksi myyjä - ostaja) varaan. Esimerkiksi kiinalaisessa kulttuurissa epätasa-arvoisuus on hyväksyttyä ja jopa odotettua. Näistä syistä neuvottelijoiden tulisi edustaa samaa hierarkiatasoa. Koska kulttuurienvälisissä neuvotteluissa kommunikoidaan kahdella tai useammalla kielellä, korostuvat sekä puhutun että kehollisen kielen merkitys. Puhuttu kieli koostuu myös äänensävyistä ja se sekoittuu ei-kielelliseen kommunikointiin. Sisäinen kielitaju koostuu kyvystä yhdistää eri osia toisiinsa yhtenäisen kokonaisuuden rakentamiseksi. Väärinkäsitysten välttämiseksi onkin oleellista ymmärtää vastapuolen kielellinen taso. Tulkkia käytettäessä ongelmaksi saattaa muodostua se, ettei puhuja tiedä onko hänen viestinsä välittynyt toiselle osapuolelle oikein. Kehollisen kielen, joka muodostuu ilmeistä, katsekontaktista ja kehon asennoista, on todettu peittoavan puhutun, kun tarkastellaan vastapuolen tulkintoja. Suomalaisille tyypilliset tauot puheessa saatetaan tulkita kieltäytymisenä. Kielelliseen viestintään kannattaa kiinnittää huomiota erityisesti ensikohtaaminen yhteydessä, koska ensivaikutelma vaikuttaa tulevaan kommunikointiin. (Nieminen 2014, 27 - 30, 34 - 36.)

## 5 Vedenpuhdistuksen nykytila ja tavoitteet Kazakstanissa

Tehottomuus kuvaa Kazakstanin kunnallisen jätevedenpuhdistuksen vallitsevaa tilaa. Käsittelemätön jätevesi lasketaan suoraan hiekkavallisuodatuksen tai kaatopaikalle. Olemassa olevien puhdistuslaitosten teknologinen taso ei ole riittävä, koska niiden standardit ovat peräisin 1960 - 1980 -luvuilta. Useissa kylissä lietteenpoistoratkaisut vaativat kiireellisiä uudistuksia. Kazakstanin väkiluku kasvaa vuosi vuodelta ollen 16,86 miljoonaa vuonna 2015. Väestötiheys on 6 henkilöä neliökilometriä kohden. (World Population Review 2016.)

Jäteveden hävitys on keskitetty pääosin maan urbaaneille alueille, jonne kerääntyy 62 prosenttia koko maan jätevedentuotosta, josta 84 prosenttia on lähtöisin suurista kaupungeista ja 10 prosenttia kylistä. Kolmasosa maan kunnallisista jätevedenpuhdistamoista on riittämättömiä. 39 kaupunkia tai kuntaa on vailla jätevedenpuhdistamoita. Tämän ongelman lisäksi vaarallisen tilanteen synnyttää ratkaisu käyttää suurille alueille ja teollisuuskeskittyymiin sijoitettuja jäteveden varastointiin tarkoitettuja tekoaltaita. Ääriään myöten täytetyt altaat muodostavat uhan luonnonvesiresursseille ja urbaaneille alueille. Mikäli altaat ovat täynnä, johdetaan jätevesi esimerkiksi Almatyssa suoraan jokeen. Tästä seuraa muun muassa rehevöitymistä, mikä vaikuttaa jo suureen osaan maan pohja- ja pintavesistä. Juoma- ja jäteveden laadun ja käsittelyn parantamiseksi on käynnistetty vuosia 2011 - 2020 koskettava "Ak Bulak" -niminen ohjelma. Sen tavoitteena on tarjota korkealaatuista vettä sadalle prosentille kaupunkien (73 prosenttia vuonna 2010) ja 80 prosentille maaseudun (41,2 prosenttia vuonna 2010) asukkaista keskitetyn vedenjakelujärjestelmän kautta. Tavoitteen saavuttaminen johtaa väistämättä vedenkäytön ja jätevedentuotannon lisääntymiseen, mikä puolestaan vaatii nykyisten käsittelylaitosten kunnostamista tai uusien rakentamista. Tärkeimpänä tekijänä vedenhallintaprosesseissa pidetään puhdistuslaitteiden kestävyyttä pitkällä tähtäimellä sekä lisäkehittämisen mahdollisuutta. Alla oleva kuva selventää puhdistusteknologian valinnassa käytettyä analyysityökalua. (Andraka, Ospanov & Myrzakhmetov 2015, 101 - 102, 108.)





Kuvio 7. Puhdistusteknologian valinnan analyysityökalu (Andraka, Ospanov & Myrzakhmetov 2015, 108)

Puhtaan juomaveden tarjoaminen on yksi Kazakstanin sosioekonomisen kehityksen päätavoitteista. Tätä tarkoitusta varten on perustettu useita ohjelmia, kuten kansallinen kehitysstrategia "Kazakstan 2030"; juomavesiprojekti ja kansallinen maaseutualueiden kehittämisohjelma. Maan tavoitteena oli vähentää puoleen niiden ihmisten osuus, joilla ei ole kestävästä mahdollisuutta puhtaaseen juomaveteen vuoteen 2015 mennessä. Maan pintavesiresurssit ovat jakaantuneet epätasaisesti ja niihin vaikuttavat sekä monivuotinen että vuosittainen vaihtelu. Ilmaston takia lähes kaikki pintavesi tulee esiin talvikaudella. Pohjavesivarantoja ei voida täysin hyödyntää, koska epätasainen jakautuvuus ja laatu (suolaisuus) estävät sen. Näistä syistä

vettä halutaan kierrättää ja säästää (vertaa kuvio 4). Maan suurten jokien virtaumat syntyvät maan ulkopuolella, jolloin on syntynyt riippuvuussuhde naapurimaihin. (Ryabtsev 2006, 2, 6 - 7.)

Maaseudun asukkaista suurin osa käyttää omaa ulkokäymälää ja vain 1,7 prosenttia talouksista on kytketty yleiseen jätevesijärjestelmään. Pohjois-Kazakstanissa (muun muassa Borovoessa) pääsy veden ääreen on huonompaa kuin suurimmassa osassa maata, koska aiemmin vettä toimitaneet klusterit eivät toimi enää täysin, tai ollenkaan. Keskitetty vedenjakelu klustereista ei takaa turvallisuutta, koska niiden tekninen kunto ei ole tyydyttävä (vertaa kuvio 4). Veden kuljettaminen pitkien matkojen päähän on kallista, mikä nostaa toimitetun veden hintaa. Veden toimituspisteitä käytetään Pohjois-Kazakstanissa, jotta vesimaksujen periminen voidaan turvata. Useimpien paikallisten vesiputkien kunto on liian huono, jolloin vedenjakelun keskeytymiset ovat hyvin yleisiä tai jakelu on tiettyjen tuntien mukaan rajattua. Maaseudun väestä 64 prosenttia on ei-keskitetyn paikallisen vedenjakelun piirissä, jolloin vettä saadaan omista tai yleisistä kaivoista, tuotuna tai jokien tai järvien pintavesistä. Kaivot on sijoitettu tavallisesti likakaivojen ja karjanlaidunnusalueiden läheisyyteen, jolloin bakteerien saastuttama vesi muodostaa merkittävän terveysuhan. Myös mineralisoidun veden liikakäyttö muodostaa terveysuhan, koska mineraalien saanti voi olla tällöin liiallista. (Ryabtsev 2006, 21, 38 - 39, 77.)

## 6 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyön työstäminen alkoi hyödyllisen ja mielenkiintoisen aiheen pohdinnalla ja kartoituksella. Kartoituksessa käytettiin hyödyksi myös muun muassa erilaisten Keski-Aasian maiden vientiin liittyvien seminaarien, työryhmien ja palaverien parissa kerrytettyä tietopohjaa. Tämän jälkeen kartoitettiin olemassa olevaa teoriapohjaa ja todettiin, että vastaavaa selvitystä ei ole saatavilla ainakaan julkisten lähteiden kautta. Aiheen muotoutumisen jälkeen se esitettiin vuosikurssin yleiselle ohjaajalle ja saatiin alustava hyväksyntä jatkaa siihen tutustumista. Seuraavaksi tutustuttiin yleisiin opinnäytetyöohjeisiin Laurea Livessä ja Optimassa, minkä pohjalta tehtiin aiheanalyysi, joka lähetettiin vuosikurssiohjaajalle kommentoitavaksi. Olemassa olevaan teoriapohjaan tutustuttiin alustavasti hakukoneiden avulla. Seuraavaksi teki-jälle nimettiin ohjaaja, jonka kanssa keskusteltiin Skypen välityksellä työn aiheesta ja ohjeistuksesta painottuen sisällysluetteloon, aiheen rajaamiseen ja teoriaosa-alueisiin. Jatkossa ohjaajan kanssa keskusteltiin sähköpostitse niissä yhteyksissä, kun kommentoitavaa materiaalia syntyi. Sanahaun avulla selvisi, että parhaat lähdeaineistot Internetin lisäksi löytyvät eduskunnan ja kauppakorkeakoulun kirjastoista, joten näistä paikoista lainattiin kirjoja ja e-kirjoja. Esimerkkiprojekti-kappaletta varten tutustuttiin kansioon, johon oli koottu sopimuksia ja muita projektiin liittyviä asiakirjoja ja keskusteltiin näistä suomalaisyrityksen toimitusjohtajan kanssa.

Teoriaa lähdettiin kirjoittamaan tutustumalla Kazakstaniin toimintaympäristönä liiketoiminnan ja talouden näkökulmasta. Seuraavaksi kirjoitettiin toimitusprojekti-osuus ja sen jälkeen tutustuttiin Kazakstanin vedenpuhdistuskäytäntöihin. Tämän jälkeen tutustuttiin lisää liiketoimintakulttuuriteoriaan, Hofsteden malliin, ulkomaisiin yritystoimintamuotoihin ja kirjoitettiin teoriaosuus valmiiksi sekä lisättiin lähdeviitteet. Seuraavassa vaiheessa teoriaosuus annettiin haastateltavalle luettavaksi ja sovittiin haastattelujaoista. Haastattelu kirjoitettiin puhtaaksi ja koottiin liitteeksi sisällysluetteloa mukailevien otsikoiden alle. Tämän jälkeen sisällysluettelo muokattiin lopulliseen muotoonsa ja järjesteltiin teksti sen mukaiseen järjestykseen. Seuraavassa vaiheessa keskityttiin opinnäytetyön rakenteeseen kirjoittamalla kappaleet 1.2 ja 6 sekä vastattiin tavoitekysymykseen kappaleessa 7. Viimeisenä kirjoitettiin yhteenveto ja johtopäätökset kappaleeseen 8. Lopuksi etsittiin taustoittavaa tietoa haastattelussa esiin nousseiden asioiden tueksi. Tämän jälkeen opinnäytetyö käytiin läpi virheiden poimimisen näkökulmasta. Lopuksi opinnäytetyö lähetettiin ohjaajalle kommentoitavaksi. Kommenttien saamisen jälkeen työtä muokattiin ja saatettiin se Laurean opinnäytetyöstandardiin.

## 7 Tulokset

Opinnäytetyön tulos on liitteenä 1 oleva selvitys, joka perustuu teorian pohjalta tehtyyn haastatteluun. Haastattelun mukaan erityisen huomioitavia asioita markkina-alueelle menoa suunniteltaessa vedenpuhdistusalan laitetoimittajan kannalta ovat rahoitus, maksut ja hinnoittelu, valtasuhteet ja korruptio sekä vedenpuhdistuksen tila. Suomen valtiolta ei saa rahoitusta vientiprojektin kuluihin. Toimittajan tulee siis olla lähtökohtaisesti vakavarainen yritys. Paikalliset ovat haluttomia maksamaan suunnittelutyöstä ulkomaiselle yritykselle, viralliseen tietoon tulevat maksut hoituvat huomattavasti paremmin. Maksujen saantia voi pyrkiä varmistamaan sisällyttämällä sopimukseen kaikki maksut, mutta käytäntö on, että suunnitteluvaiheessa sopimus pääsuunnittelijan kanssa on suullinen. Myös omien tuotteiden hinnoittelussa on oltava tarkkana, koska liian kallis hinta voi estää tarjouskilpailun voittamisen, mutta liian halpa tuottaa liian yksinkertaisen laitoksen, joka ei toimi. Huomioitavaa on myös se, että ennen tähän vaiheeseen pääsyä pääsuunnittelija on saattanut kadota etumaksusuunnittelurahat mukanaan, eli vilpillisyyteen saattaa törmätä näinkin konkreettisessa muodossa. Tätä voi ehkäistä olemalla viemättä suunnitelmia loppuun asti tarjousvaiheessa. Maksupostien vastaanottamista voi varmistaa myös panttaamalla toimituserää siihen asti, kunnes edellinen erä on maksettu. Koska materiaalihinnat on määritelty etukäteen, kohdistuu korruptiopaine (ulko- maan)toimitusten tai laitteiden hintaan. Materiaalihintaregulaatio vaikeuttaa myös tarpeeksi suuren katteen saamista. Maailmanmarkkinahinnat tuovat oman lisänsä hinnoitteluun, koska materiaalihinnat saattavat muuttua nopeastikin. Tällöin rakentamiseen liittyvä jo tehty hintalaskenta ei pidä enää paikkaansa. Oman lisänsä hinnoittelupaineeseen tuovat vielä heilahtelevat valuuttakurssit. Myös käyttöönluovutusvaiheen maksuja voi olla vaikea saada, varsinkaan

sovitussa aikataulussa. Sen takia kate tulisi voida asettaa tarpeeksi korkealle. Hintaa ja hinnoittelua seuraa myös ekspertiisi, joten toimittaja saattaa joutua tekemään (muodon vuoksi) selvityksen, jos hinta on viraston mielestä liian korkea. Kilpailijat seuraavat tarjouskilpailua tarkasti ja saattavat yrittää saada jalansijaa jo pitkällekin edenneessä kaupassa tarjoamalla halvempaan hintaan.

Hinnoittelun lisäksi tarkkuuttaa vaatii myös toimitusvaihe. Tullipaperit ovat monimutkaisia ja niissä ilmoitettujen materiaalin painojen tulee vastata täysin toimitusdokumenteissa ilmoitettuja. Dokumenttien teko on aikaa vievää, koska ne vaativat jatkuvaa tarkistamista. Dokumenttien lisäksi myös tavaran laadullisen tason tulee olla hyväksytty molemminpuolisesti. Tullipaperien monimutkaisuuden takia varaosia ostetaan usein varastoon. Koska rahoituksen tyrehtyminen kesken projektin on mahdollista, on alalla tapana ostaa kaikki laitteet alussa kiireisellä toimitusaikataululla. Kiireen aiheuttamien virheiden hallinta ja ennakointi ovat siis avainasemassa.

Kazakstan on hyvin haastava markkina-alue vedenpuhdistuslaitetoimittajalle. Teollisuuden jätevedet lasketaan kaupunkien viemäreihin ja vastuuta tällaisesta luvattomasta toiminnasta pakoillaan ja sysätään laitospäättäjille. Toisen merkittävän haasteen muodostaa maan jyrkästi vuodenaikojen mukaan vaihtuva säätila. Säästä aiheutuva veden suolaisuus kysyy suolanpoistoa, mutta sen kulut ovat tuloja suuremmat, koska kansa ja teollisuus ei halua maksaa vedestä kannattavuuden vaatimaa hintaa. Myös veden uudelleenkäyttö on todella kallista. Koska vedestä ei haluta maksaa, nousevat myös laitosten käyttökustannukset suuriksi. Tällöin käynnissäpidon kustannuksista halutaan karsia, eli käytännössä palkataan halpaa ja usein osaamattonta työvoimaa sekä säästetään puhdistuskemikaalikustannuksissa, jolloin laitos ei toimi. Vesimaksujen alhaisuuden takia myöskään PPP-malliin osallistuminen ei ole laitetoimittajalle kannattavaa. Yhteistyöyrityksen perustaminen Kazakstaniin olisi malleista parhain, mutta se vaatii osakkaiden yhdenvertaisuutta ja osaavaa myyntihenkilöstöä sekä riittäviä resursseja.

Korruption sekä sitä seuraavan rahan ja vallan keskittymisen takia Kazakstanin ylin johto siirtää aluejohtajia maan sisällä tasaisin väliajoin. Laitetoimittaja on velvollinen toimimaan kiinteässä yhteistyössä ekspertiisien kanssa, mutta päätösvalta on akimeilla. Resurssien säästämiseksi tämä seikka on erityisen tärkeä huomioida. Akimien vaihtumisen vuoksi myös suunnitteluvaihe joudutaan toteuttamaan kiireisen aikataulun puitteissa. Jos akim ehtii vaihtua, alkaa kumppanien etsintä ja suunnittelu alusta. Akimien kanssa tulisi päästä keskustelemaan, mutta hierarkisessa kulttuurissa se on vaikeaa. Koska päätöksenteko viedään laitetoimittajan kannalta liian ylös, osallistuu projektiin usein liikaa henkilöitä, eikä päätöksentekijällä ole välttämättä tarvittavaa ymmärrystä vedenpuhdistuslaitteiden toiminnasta ja teknologiasta. Puuttuvan tai liian epäsuoran yhteyden takia voi olla vaikeaa saada selville ostajapuolen saaman informaation riittävyttä, mikä ennustaa väärinkäsityksiä ja aikataulun venymistä. Muun

muassa tästä syystä yrityksen referenssien merkitys korostuu. Referenssien avulla ostaja saa myös varmuutta laitteen tai ratkaisun toimivuudesta. Referenssien lisäksi seminaarien ja siellä annettujen esitysten rooli on tärkeä. Olennaista olisi korostaa yksinkertaisten ja varmemmin toimivien tekniikoiden esiintuomista, jotta laitoksen toiminta voitaisiin turvata paremmin. Korruption lisäksi ongelmana on kuitenkin se, että kazakstanilaiset tapaavat innostua seminaarivaiheessa juuri uusista innovaatioista ja niiden yksityiskohdista. Tällöin päädytään helposti tilanteeseen, jossa ostaja ei ymmärrä teknistä ratkaisua kokonaisuudessaan. Myös oman tietotaidon liiallinen levittäminen on riski kopiointivaaran takia. Vaikka innovaatioista ollaan kiinnostuttu esittelyvaiheessa, kannattaa tuote esittää vanhan mallin paranteluna, koska se luo varmuutta ostajalle (epävarmuutta huonosti sietävässä kulttuurissa).

## 8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tavoitekysymys kuului: "Miten suomalainen ja kazakstanilainen liiketoimintakulttuuri eroavat tosistaan ja onko Kazakstanin markkinalle meno näiden erojen valossa kannattavaa suomalaiselle vedenpuhdistusalan laitetoimittajalle?"

Kuten teoria ja selvitys (katso liite 1) kuvaavat, on tärkeintä huomioida, että nykyisessä tilanteessa oleellisinta on huomata ja hyväksyä se tosiasia, että päästäkseen markkinalle ja toimikseen siellä suomalaisen toimittajan on kyettävä ottamaan suurin osa riskeistä itselleen. Riskit liittyvät maksujen saamiseen, aikataulujen pitävyyteen, huijatuksi tulemiseen, toimitusvastuun kantamiseen, tietosuojaan, puhutun ja tehdyn aiheuttamaan ristiriitaan, yhteistyökumppanien valta-aseman mahdolliseen menettämiseen, yleiseen poliittiseen tilanteeseen, tiedonsaannin vaikeuteen ja henkilökohtaisten suhteiden toimivuuteen. Riskinoton lisäksi ja sen takia yrityksen tulee olla riittävän vakavarainen, jotteivat viivytykset kaada sen taloutta. Suomalaisyritysten tulee myös huomioida erityisesti kollektiivisen ja individualistisen kulttuurin erot etukäteen, jotta sosiaaliset seikat eivät estä tai ennestään hidasta varsinaista yhteistyötä tai kaupankäyntiä.

Toimittajan tulee huomioida tullauskäytäntöjen tarkkuus ja viivästyssakot sekä miettiä tullivälittäjän käyttöä. Kilpailijoiden toiminta saattaa olla Suomeen verrattuna melko räikeää, joten jo kilpailun voittaneenkin toimijan kannattaa olla tarkkana. Vaadittu toimitusaikataulu on tiukka ja akimit vaihtuvat usein, joten projektityöskentely on hyvin syklistä painottuen alkupään kiireellisyyteen. Myös paperityöt vaativat aikaa ja resursseja. Ennen toimitusta on varmistuttava, että myyjän ja ostajan käsitys tavarasta ja sen laadusta on yhtenevä. Toimintakulttuurin kannalta suurimmat erot liittyvät tehokkuuteen, arvojärjestyksen ja materiaalsen menetyksen tärkeyteen, epävarmuuden sietoon ja sääntöjen määrään, muodollisuuteen, toiminnan lyhytnäköisyyteen ja hetkessä elämiseen.

Käytännössä Kazakstanin markkinoilla toimiminen vaatii paljon matkustamista paikan päälle. Yrityksellä on myös oltava hallussaan tiettyjä sertifikaatteja ja sen tulee varautua erilaisiin viranomaistarkastuksiin. Kaupankäynnissä kannattaa käyttää rembursseja ja ennakkomaksuja, mikä puolestaan edellyttää hyvää pankkisuhdetta omaan pankkiin. Kilpailu markkinoilla on epärehellistä ja kovaa, ja paikalliset vaativat luottamusta, mutta ovat melko huonoja tarjoamaan sitä vastavuoroisesti. Huomionarvoista on muistaa, ettei kirjallinenkaan sopimus ole vielä tae kaupasta ja sen etenemisestä sovitun mukaan. Toisaalta suunnitelmiin ei haluta tehdä muutoksia, koska se maksaa. Neuvotteluihin tulee lähettää vain kumppanin kanssa saman statustason omaavia henkilöitä. Hinnoitteluun kannattaa kiinnittää erityistä huomiota, koska hinnat on määrätty etukäteen ja moni taho kärkeä osuuttaan projektiin liittyvistä rahoista. Jotta viivästyksiä ei tulisi lisää, kannattaa huomioida, ettei ekspertiiseillä tai ministriöillä ole todellista päätäntävaltaa. Suhteiden rakentamisessa pääkohteena kannattaa siis pitää akimeita. Valuuttakursseja ja raaka-ainehintoja tulee seurata tarkasti ja pyrkiä ennakoimaan niiden kulkusuuntaa, jotta ostohinta saataisiin minimoitua. Koska projekteihin osallistuu paljon eri tahoja ja henkilöitä, olisi hyvä selvittää mahdollisimman aikaisessa vaiheessa se, kenellä on todellista ymmärrystä kaupan kohteesta ja pyrkiä kommunikoimaan tällaisten henkilöiden kanssa ja heidän kauttaan.

Suomalaisen laitetoimittajan kannalta olisi hyvä kyetä siirtämään korvausvastuuta muille projektin tahoille. Se on kuitenkin vaikeaa, koska toimittajan riskin kantaminen on yleinen tapa kertakaupassa, myös muilla aloilla. Suomalaisyritysten tulisi kenties pyrkiä tekemään itsensä vähemmän korvattavissa olevia ja muuttaa toimintakäytäntöjään enemmän (näennäisen) hierarkiseksi sellaisissa maissa, joissa se on oletuskäytäntö. Jotta päästäisiin lähemmäs teorian kuvaamaa toimitusprojektien hallintaa, ilmenevien muutosten hallinta vaatisi toimintakäytäntöjen yhdenmukaistamista osapuolten välillä, eli ylimääräiset henkilöt tulisi pystyä tiputtamaan pois projektien mikroympäristöstä. Eri paikoissa tehtävät työsotit tulisi saada muodostamaan tavoitteiden mukainen ajoitus-, sisältö- ja kustannuskokonaisuus, jotta projektin ohjaus onnistuisi paremmin ja aikaa sekä resursseja saataisiin säästettyä. Jos todella halutaan tarjota suuremmalle osalle kansasta parempilaatuista vettä, tulisi myös vedenkäytön helppouteen ja ympäristöystävällisyyteen sekä vedenkäyttäjien varallisuuteen, toisin sanoen eettisyyteen, kiinnittää huomiota. Koska vesi on välttämättömyshyödyke, saattavat siihen liittyvät maksut nostaa kansan protestioimisherkkyyttä. Myös puhdistusteknologian ja puhdistamojen pitkäaikainen kestävyys ja niiden lisäkehittämisen mahdollisuus ovat hyviä tavoitteita, mutta jos yksinkertaiset ja toimivat prosessit sivuutetaan, on tavoitetta vaikea täyttää.

Kehitysstrategiaohjelma, jonka tavoitteena oli (vuonna 2006) vähentää vuoteen 2015 mennessä puoleen niiden ihmisten määrä, joilla ei ole kestävää mahdollisuutta puhtaan juomaveden saantiin, ei ole toteutunut. Osasyynä on varmasti huonontunut taloustilanne, mutta voidaan kysyä, kuinka realistinen (tai todella tavoitteellisesti asetettu) tällainen päämäärä on

ollut, kun tiedetään, että jo yksittäisen puhdistamoprojektin loppuunsaattaminen vie useamman vuoden (puhumattakaan laitoksen jatkuvasta toimivuudesta) (katso liite 1). Mikäli Kazakstanin valtio ryhtyy panostamaan viennin rakenteen parantamiseen jatkojalostusteollisuuden avulla, saattaa myös vedenpuhdistuksen rooli ja tärkeys taloudellisena tekijänä kasvaa (perustuen vedenpuhdistuksen rooliin uusien teollisuustuotteiden valmistuksessa), mikä puolestaan voisi lisätä alan rahoitusta ja toimijoiden liiketoiminnallista kannattavuutta. Jatkojalostustuotteiden valmistus tulisi kuitenkin toteuttaa tehokkaasti, jotta tuotteilla voidaan kilpailua kannattavasti kansainvälisillä markkinoilla. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi on oleellista uudistaa paikallista koulutusta. Suomalaisilla yrityksillä olisi mahdollisuus viedä arvostettua koulutusosaamistaan ja vakiinnuttaa tätä kautta mainettaan Cleantech-alan osaavana ja luotettavana toimijana. Haastattelun tulosten taustasyiden yhteenveto ja johtopäätökset löytyvät liitteen 1 lopusta.

Suomalaisyrityksen toimitusjohtaja ennustaa, että öljyn ja jalometallien hinnat lähtevät jossain vaiheessa nousuun, mutta se ei enää riitä taloustilanteen palauttamiseksi ennalleen. Kazakstan (kuten myös esimerkiksi Etelä-Afrikka) joutuu kehittämään vientituotemalliaan panostamalla raaka-aineiden jatkojalostusteollisuuteen. Nähtäväksi jää, onko maalla intoa ja mahdollisuuksia lähteä tällaiseen uudistamiseen. Jatkojalostusteollisuus ei ole päässyt kehittämään maassa, koska öljyteollisuus on ollut vahvasti venäläisen vaikutusvallan alaisena. Arviolta puolet Kazakstanin öljystä ohjautuu nykyään Yhdysvaltoihin, mikä varmasti korostaa Kazakstanin asemaa kahden suurvallan puristuksessa. Kazakstan panostaa kovasti Expo 2017-tapahtumaan, mutta tuloksista ei ole takeita. Riskinä on, että tapahtuman kulut ovat merkittävästi saavutettavia hyötyjä suuremmat, kuten niin monen muunkin seminaarin kohdalla.

Yksi merkittävimmistä haastattelun perusteella (katso liite 1) esiin tulleista haasteista Kazakstanin markkinoilla on sisäpiiriin pääsemisen vaikeus. Informaatio esimerkiksi viivytysten syistä, tarjouskilpailujen voittajien valinnan perusteluista tai tarvittavan informaation laajuudesta pysyy tiukasti vain päättävien tahojen tiedossa. Lisähaastetta tuo myös se, että päättävien tahojen vaihtuminen on vakiintunut käytäntö vallan ja varallisuuden kasautumisen ehkäisemiseksi. Kukin taho suosii sitä yritystä tai henkilöä, josta on sille eniten rahallista hyötyä. Koko sosiaalinen ympäristö on siis suomalaisittain katsottuna hyvin monitahoinen ja vaikea, eikä siihen voi tuudittautua edes voittavien kumppanien löytymisen jälkeen. Liiketoiminnan projektiluonteisuus onkin varmasti se tekijä, joka on mahdollistanut suomalaisyritykselle nykyisentasoiset toimintamahdollisuuden maassa. Jos tarjolla on sellaisia työntekijöitä, jotka hallitsevat sekä suomalaisen että kazakstanilaisen toimintakulttuurin, paikallisen kielen suomen tai englannin lisäksi, ja joilla on perusta rakentaa riittävän laaja (mutta toisaalta tarvittavan etäinen) suhdeverkosto (esimerkiksi eri klaaneihin), pääsee etabloitumisyrityksissään pisimmälle varmasti sellainen yritys, joka kykenee ja uskaltaa tällaisia henkilöitä hyödyntää.

Yrityksen tulisi olla lisäksi myös kykenevä ottamaan liiketoiminnallisia riskejä nyt, vaikka päätelmien, suunnitelmien ja ennakointien tekeminen olisi lähes mahdotonta. Luonnollisesti tällaisella yrityksellä tulee olla riittävän vakavarainen toimintapohja ja myös valtiontuen tulee olla optimaalista. Tulevaisuudessa suomalaista yritystoimintakulttuuria tulisi muuttaa muun muassa koulutuksen ja kansainvälisen yhteistyön avulla siihen suuntaan, että vähättelyn sijaan ryhdyttäisiin toimenpiteisiin, joiden avulla heikkoja puolia, eli yhteistyökykyä suomalaisten yritysten kesken vieraille markkinoille suunnattaessa sekä myyntiä ja markkinointia todella korostettaisiin ja opetettaisiin niin sanotusti kädestä pitäen.

## 9 Arviointi

Opintojen suorittaminen projektityöskentelyn kautta ja erityisesti loppuraporttien kirjoittaminen antoi hyvän pohjan opinnäytetyön tekemiselle. Opinnäytetyön rakenne ja vaadittavat osiot muotoutuivat mieleen melko nopeasti kirjoittamisohjeisiin tutustumisen jälkeen, koska raportin rakenteen hahmottaminen oli ennestään tuttua. Tuttuudentunne vähensi stressiä, mikä puolestaan edesauttoi työskentelyn aloittamista. Olennaisten asioiden poimiminen teoria-aineistosta oli samasta syystä jouhevaa. Työn tavoitteet ja sisällöt kirkastuivat sitä mukaa, kun teoriassa päästiin eteenpäin. Teorian käyttäminen avoimen haastattelun runkona osoitautui hyväksi valinnaksi, koska näin saatiin paremmin esiin työn aiheen taustalla vaikuttavat tekijät ja markkinalla toimimisen vaikutussuhteet. Haastavaa oli työn tekemisen pysyminen aikataulussa, koska välillä oli epäselvää mihin päin työtä haluttiin viedä. Tauoista huolimatta, tai ehkä niiden takia, ongelmakohtista päästiin kuitenkin eteenpäin, jolloin myös työskentelymotivaatio palautui. Alitajuisella työskentelyllä oli siis myös oma tärkeä roolinsa työn valmistumisen kannalta. Tuotoksen laittaminen loogiseen järjestykseen ja niin sanotun punaisen langan löytäminen antoivat haastetta loppupään työskentelyyn, koska jo kirjoitetun materiaalin muistaminen suhteessa suuntaavaan tai karsivaan kysymykseen ei ollut aina helppoa. Opinnäytetyön tekeminen laajensi ja selkiytti näkökulmaa työelämässä kohdattuihin markkinaan liittyviin kysymyksiin nähden. Tulevaisuudessa kansainvälisten toimien taustalla olevia syitä on helpompi hahmottaa niin yrityksen, toisenlaisen kulttuurin kuin kansainvälisen politiikankin näkökulmasta.



## Lähteet

### Painetut lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkuna tutkimusmetodeihin. Porvoo: Bookwell.

Corruption perceptions index 2014. Transparency International. Viitattu 23.3.2016.  
<http://www.transparency.org/cpi2014/results>

Dilworth, J. 1996. Operations management. New York: McGraw-Hill.

Eklund, T, JärviKuona, J., Karhunen, K. & Mäkelä, T. 2009. Kazakstan suomalaisyritysten toimintaympäristönä. Helsinki: HSE Print.

Gesteland, R. 2002. Cross-Cultural Business Behavior. Kööpenhamina: Copenhagen Business School Press.

Green, E. & Porter, R. 1984. Noncooperative Collusion under Imperfect Price Information. *Econometrica*.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hofstede, G. & Hofstede, G. 2005. Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York ym.: McGraw-Hill.

Low, P. 2013. Leading successfully in Asia. Berlin; New York: Springer.

Marshall, C. & Rossman, G. 1994. Designing qualitative research. Michiganin yliopisto.

Schatz, E. 2004. Modern clan politics : the power of "blood" in Kazakhstan and beyond. Seattle: University of Washington Press.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: Bookwell.

Syrjälä, L. & Numminen M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteestä. Oulun yliopisto.

World Bank. 2011. Trade expansion through market connection: the Central Asian markets of Kazakhstan, Kyrgyz Republic, and Tajikistan. Washington D.C.

### Sähköiset lähteet

Amerkhanova, A. 2013. Modeling Optimal Borders of the Formation and Development of Public-Private Partnership in Kazakhstan and Other Developing Countries. Viitattu 14.9.2016.  
<http://www.idosi.org/mejsr/mejsr17%285%2913/10.pdf>

Andraka, D., Ospanov, K. & Myrzakhmetov, M. 2015. Current State of Communal Sewage Treatment in the Republic of Kazakhstan. *Journal of Ecological Engineering*. 16. vuosikerta, 5. numero, 101-109. Viitattu 13.2.2016. <http://www.jeeng.net/pdf-60463-3568?filename=CURRENT%20STATE%20OF%20COMMUNAL.pdf>

Burabayn alueen kartta 2015. Wikipedia. Viitattu 20.12.2015. [https://en.wikipedia.org/wiki/Burabay\\_District](https://en.wikipedia.org/wiki/Burabay_District)

Ease of Doing Business in Kazakhstan 2015. World Bank Group. Viitattu 18.1.2016.  
<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/kazakhstan/>

Eurasian Economic Union. 2016. Viitattu 10.9.2016. <http://www.eaeu-nion.org/?lang=en#about>

Goodrich, L. 2015. Kazakhstan's Energy Sector Will Find Relief, Eventually. Viitattu 10.9.2016. <https://www.stratfor.com/analysis/kazakhstans-energy-sector-will-find-relief-eventually>

Hallituksen cleantech-strategia: Suomesta alan supervalta vuoteen 2020 mennessä 2014. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 18.12.2015. [https://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi\\_2014?117197\\_m=115060](https://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi_2014?117197_m=115060)

Hankala alkuvuosi Kazakstanin taloudessa 2015. Suomen suurlähetystö, Astana. Viitattu 16.1.2016. <http://www.finland.org.kz/public/default.aspx?contentid=323027&nodeid=42501&culture=fi-FI> 17.3.2015

Heikentynyt kasvu vauhdittaa talouden ja yhteiskunnan reformeja Kazakstanissa 2015. Ulkoasiainministeriö. Viitattu 16.1.2016. <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=329822&contentlan=1&culture=fi-FI>

Herrala, O. 2015. Miljardiluokan menetykset palveluviennin lamasta. Viitattu 11.9.2016. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/palveluviennin-veto-tyrehtyy/NVZmTHbr>

Hofstede, G. & Minkov, M. 2013. Values Survey Module Manual 2013. Viitattu 5.2.2016. <http://www.geerthofstede.nl/vsm2013>

Jarillo, J.C. 1993. Strategic Networks. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Jones, K. 2003. Land Privatization and Conflict in Central Asia: Is Kyrgyzstan a Model? Viitattu 15.9.2016. <file:///C:/Users/Acer/Downloads/Chapter%2012.pdf>

Kazakstan - Inflaatio 2016. Trading Economics. Viitattu 23.3.2016. <http://fi.tradingeconomics.com/kazakhstan/inflation-cpi>

KAZAKHSTAN-Northeastern Kazakhstan Water Supply and Sanitation Project Report 2003. World Bank. Viitattu 15.9.2016. <http://documents.worldbank.org/created/en/642051468773408151/pdf/multi0page.pdf>

Kazakhstan population 2016. World Population Review. Viitattu 17.2.2016. <http://worldpopulationreview.com/countries/kazakhstan-population/>

Kerola, P. 2014. EU:n Venäjänvastaiset talouspakotteet tulevat voimaan perjantaina. Viitattu 8.6.2016. [http://yle.fi/uutiset/eun\\_venajan-vastaiset\\_talousspakotteet\\_tulevat\\_voimaan\\_perjantaina/7386018](http://yle.fi/uutiset/eun_venajan-vastaiset_talousspakotteet_tulevat_voimaan_perjantaina/7386018)

Koivula-Olstad, A. 2014. Kazakstanin talouden vauhdikas vuosi 2014. Viitattu 11.9.2016.

Koivula-Olstad, A. 2015. Kazakstanin taloudessa vaikeuksien ja muutosten vuosi. Viitattu 23.3.2016. <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=339278&contentlan=1&culture=fi-FI>

Koivula-Olstad, A. 2016. Minne menet, Kazakstanin talous? Viitattu 11.9.2016. <http://www.finland.org.kz/public/default.aspx?contentid=348050&nodeid=42501&culture=fi-FI>

Kokkonen, Y. 2015. Kehittyvissä talouksissa puhkesi valuuttasota - nyt kaatui Kazakstan. Viitattu 24.1.2016. [http://yle.fi/uutiset/kehittyvissa\\_talouksissa\\_puhkesi\\_valuuttasota\\_\\_nyt\\_kaatui\\_kazakstan/8243015](http://yle.fi/uutiset/kehittyvissa_talouksissa_puhkesi_valuuttasota__nyt_kaatui_kazakstan/8243015)

- Kuatova, A. 2013. Corruption Crimes In Public Procurement in the Republic of Kazakhstan. *Middle-East Journal of Scientific Research* 17 (10). Viitattu 13.9.2016. <http://www.idosi.org/mejsr/mejsr17%2810%2913/5.pdf>
- Leppimäki, S. & Meristö, T. 2007. Kone- ja metallituoteteollisuuden näkemyksiä alan kehittämistarpeista Suomessa ja maailmalla vuoteen 2020. Viitattu 18.12.2015. <http://web.abo.fi/instut/iamsr/cofi/julkaisut/publications/Komee.pdf>
- Maaraportti Kazakstan 2010. Finpro. Viitattu 2.2.2016. [http://www.finpro.fi/documents/10304/15931/FinproKazakhstancountryreport\\_100224.pdf](http://www.finpro.fi/documents/10304/15931/FinproKazakhstancountryreport_100224.pdf)
- Mehtonen, K. 2012. Vesiosaamisen vienti. *Vesitalous* 1/12. Viitattu 10.9.2016. [http://vesitalous.mobie.fi/wp-content/uploads/2013/04/Vesitalous\\_1\\_2012\\_lowres.pdf](http://vesitalous.mobie.fi/wp-content/uploads/2013/04/Vesitalous_1_2012_lowres.pdf)
- Mitrofanskaya, Y. 2011. Privatization as an International Phenomenon: Kazakhstan. Viitattu 10.9.2016. <http://digitalcommons.wcl.american.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1336&context=auilr>
- Niinistö, V. 2012. Kestävästä vesiosaamisesta veturi Suomen viennille. *Vesitalous* 1/12. [http://vesitalous.mobie.fi/wp-content/uploads/2013/04/Vesitalous\\_1\\_2012\\_lowres.pdf](http://vesitalous.mobie.fi/wp-content/uploads/2013/04/Vesitalous_1_2012_lowres.pdf)
- Oreskes, B. 2016. Moscow wary of TTIP talks. Viitattu 26.5.2016. <http://www.politico.eu/article/moscow-wary-of-ttip-talks-description-as-economic-nato-trade-us-eu/>
- Pyrkalo, S. 2016. EBRD and AIFC to explore green finance in Kazakhstan. Viitattu 4.9.2016. <http://www.ebrd.com/news/2016/ebrd-and-aifc-to-explore-green-finance-in-kazakhstan.html>
- Raakaöljyn päivän hinta 2016. *Taloussanomat*. Viitattu 23.3.2016. [http://porssi.taloussanomat.fi/commodities/startel\\_factsheet\\_overview.html?&STARTEL\\_SYM=ROLJY.XXX&START=1](http://porssi.taloussanomat.fi/commodities/startel_factsheet_overview.html?&STARTEL_SYM=ROLJY.XXX&START=1)
- Regulatory and procedural barriers to trade in Kazakhstan. Needs Assessment 2014. UNECE. Viitattu 13.9.2016. [http://www.unece.org/fileadmin/DAM/trade/Publications/ECE-TRADE\\_407E-Kazakhstan.pdf](http://www.unece.org/fileadmin/DAM/trade/Publications/ECE-TRADE_407E-Kazakhstan.pdf)
- Roberts, J.M. & Cohen, A. 2012. How More Economic Freedom Will Attract Investment to Kazakhstan and Central Asia. Viitattu 11.9.2016. [http://thf\\_media.s3.amazonaws.com/2012/pdf/SR113.pdf](http://thf_media.s3.amazonaws.com/2012/pdf/SR113.pdf)
- Ryabtsev, A. 2006. Access to Drinking Water and Sanitation in the Republic of Kazakhstan. Viitattu 20.12.2015. [http://www.caresd.net/iwrm/new/en/doc/report\\_eng](http://www.caresd.net/iwrm/new/en/doc/report_eng)
- Smirnova, Y. 2012. DOING BUSINESS IN KAZAKHSTAN: WHAT CAN WE LEARN FROM MALAYSIAN EXPERIENCE? ResearchGate. Viitattu 14.9.2016. [https://www.researchgate.net/profile/Yelena\\_Smirnova/publication/239950341\\_DOING\\_BUSINESS\\_IN\\_KAZAKHSTAN\\_WHAT\\_CAN\\_WE\\_LEARN\\_FROM\\_MALAYSIAN\\_EXPERIENCE/links/02e7e51c41b2e9cd97000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Yelena_Smirnova/publication/239950341_DOING_BUSINESS_IN_KAZAKHSTAN_WHAT_CAN_WE_LEARN_FROM_MALAYSIAN_EXPERIENCE/links/02e7e51c41b2e9cd97000000.pdf)
- South Kazakhstan Water Supply Project 2016. EBRD. Viitattu 4.9.2016. <http://www.ebrd.com/work-with-us/projects/psd/south-kazakhstan-water-supply-project.html>
- Suomalainen Cleantech-osaaminen ja moderni teknologia kiinnostavat Kazakstanissa 2013. Suomen suurlähetystö, Astana. Viitattu 18.12.2015. <http://www.finland.org.kz/public/default.aspx?contentid=276505&contentlan=1&culture=fi-FI>

Suomi esittelee energiaosaamistaan Astanan maailmannäyttelyssä 2016. EK. Viitattu 10.9.2016. <http://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2016/05/30/suomi-esittelee-energiaosaamistaan-astanan-maailmannayttelyssa/>

Turebekova, A. 2015. Kazakhstan Expands Visa-Free Regime up to 19 Countries, Extends It to End of 2017. Viitattu 10.9.2016.

Uudet painotukset ja realiteetit kelluvan tengen kansantaloudessa 2015. Suomen suurlähetystö, Astana. Viitattu 16.1.2016. <http://www.finland.org.kz/public/default.aspx?contentid=336866&nodeid=42501&culture=fi-FI>

#### Julkaisemattomat lähteet

Absamatov, B. 2016. MARKET WATCH ON KAZAKHSTAN: INDUSTRIAL AND ENVIRONMENTAL SECTORS OF KAZAKHSTAN. Baltic Cleantec Alliance.

Eskelinen, I. 2009. Alihankitun työn ohjaus ja valvonta toimitusprojekteissa. Pro gradu. Oulun yliopisto.

Nieminen, M. 2014. BORAT, BAIKONUR AND BESBARMAK - A Finnish point of view of business negotiations in Kazakhstan. Pro gradu. Aalto-yliopisto.

Ojanen, T. 2007. Alihankintasuhteiden kehittäminen teknologiateollisuudessa. Pro gradu. Vaasan yliopisto.

Rinat, U. & Baardemans, C. 2012. Management strategies in transitional economies. Bachelor Thesis. Linnaeus University.

Suomalaisyrittäjien toimitusjohtaja. 2016. Haastattelu 9.4.2016. Helsinki.

Suomalaisyrittäjien toimitusjohtaja. 2015. Projektimappi. Viitattu 11.1.2016. Helsinki.

Timmermans, M. 2010. An investigation of the effects of corporate corruption on business models used by Western companies in Kazakhstan. Series Master Theses Innovation Management. TUE. School of Industrial Engineering.

Toimitussopimus 2014. Viitattu 11.1.2016. Suomalaisyrittäjä. Helsinki.

Varho, J. 2009. Toimitusprojektien haasteet. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu.

## Kuviot

Kuvio 1. Kone- ja metalliteollisuuden vaikuttavia muutostekijöitä ja trendejä (Leppimäki & Meristö 2007) .....	8
Kuvio 2. Burabayn alue Kazakstanissa (Wikipedia 2015) .....	13
Kuvio 3. Esimerkkiprojektin toimijasuhde (Toimitusjohtaja 2016) .....	14
Kuvio 4. Kazakstanin inflaatio kesäkuun 2015 ja toukokuun 2016 välisenä aikana (Trading Economics 2016) .....	16
Kuvio 5. Tengen valuuttakurssi vuoden 2015 lopun ja vuoden 2016 alun välisenä aikana (Taloussanomat 2016) .....	17
Kuvio 6. Liiketoiminnan toteuttamisen perusmuodot (Möller & Rajala & Svahn 2004).....	23
Kuvio 7. Puhdistusteknologian valinnan analyysityökalu (Andraka, Ospanov & Myrzakhmetov 2015, 108) .....	33

## Taulukot

Taulukko 1: Kazakstanin nykykulttuurin ydintekijät Hofsteden nelikenttämallin mukaan (Nieminen 2014)..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

## Liitteet

Liite 1 Selvitys Kazakstanin vedenpuhdistusmarkkinoilla toimimisesta kansainvälisen yhteistyön, taloudellisen kannattavuuden ja riskienhallinnan näkökulmasta.....	48
--	----

Liite 1 Selvitys Kazakstanin vedenpuhdistusmarkkinalla toimimisesta kansainvälisen yhteistyön, taloudellisen kannattavuuden ja riskienhallinnan näkökulmasta

Liite esittelee tulokset, jotka haastattelu toi esiin. Lisäksi liite pyrkii taustoittamaan syitä haastattelussa esiin nousseille seikoille paljastamalla poliittisia syys-seuraussuhteita ilmiöiden ja käytäntöjen takana. Näkökulma on leipätekstiä enemmän juuri vedenpuhdistusalan laite-toimittajan toimintamahdollisuuksissa. Liite käsittelee myös keinoja, joiden avulla nykytilannetta voidaan pyrkiä muuttamaan ja Suomen ja Kazakstanin välistä kaupankäyntiä tehostamaan. Näin pyritään tarjoamaan kokonaiskuva siitä, miten ja miksi nykyiseen tilanteeseen on tultu ja mihin rooliin markkina-alueelle pyrkijä astuu suhteessa paikalliseen toimintaympäristöön ja sen toimijoihin.

Vesisektorin poliittis-taloudellinen tausta

Vesi on välttämättömyyshyödyke, jonka turvallisuus heijastuu myös esimerkiksi energiaturvallisuuteen. Vedenpuhdistuksen ratkaisemattomat ongelmat vähentävät hyödynnettäviä vesivaroja, jolloin valtionrajat ylittävien vesienkäyttöä ja -suojelua koskevien sopimusten rooli korostuu. Toimivat sopimukset myös ehkäisevät rajavesistöihin liittyviä konflikteja. Poliitiikka on olennaisessa osassa vesisektorilla, koska vesivaroja koskevat muutokset syntyvät alan ulkopuolella. Kokonaisvaltainen hallinto on tästä syystä oleellisen tärkeä. Vesistöjä suunniteltaessa tulee ottaa huomioon koko valuma-alue ja maankäytön muutosten vaikutukset. Yhteensopivuus paikallisten olojen kanssa on ratkaisevan tärkeää ympäristöteknologioiden käyttöönotossa. Esimerkiksi riskienhallintaan ja ennakointiin liittyvän tekniikan kysyntä tulee todennäköisesti lisääntymään tulevaisuudessa merkittävästi. Kansainvälisen ja alueellisen yhteistyön lisäksi myös yksityisen sektorin halukkuuden investoida vihreään talouteen tulisi lisääntyä. Julkisen vallan tehtävänä on osoittaa uusien ratkaisujen tarve ja luoda edellytykset taloudelliselle ja yhteiskunnalliselle hyödyille. (Niinistö 2012, 6 - 7.)

Yhdysvaltalainen strategisia analyysyjä ja ennusteita laativa yritys Stratford ennusti Kazakstanin energiasektorin kärsivän vuonna 2016 edelleen energian matalasta hinnasta, tuotannon yksipuolisuudesta ja myöhästymisistä projektien aikatauluissa. Kazakstanin hallinto joutuu jatkamaan työvoiman vähentämistä valtion energiayrityksissä, jotta niiden kannattavuus ei romahtaisi entisestään. Talouden parantumiseen tähtääviä projekteja on kuitenkin samanaikaisesti käynnissä. Esimerkiksi monien neuvostoaikeisten öljykenttien käyttö pyritään käynnistämään uudelleen hyödyntämällä venäläistä teknologiaosaamista vanhentuneen teknologian aiheuttamien tulonmenetysten korvaamiseksi. (Goodrich 2015.)



Vuoden 2013 jälkeen energian hinta on romahtanut ennestään matalalta tasolta. Myös tengen arvo on puolittunut, mikä on osittain seurausta siitä, että sen kurssi seuraa Venäjän ruplan arvoa entisen Yhdysvaltain dollarin arvon sijaan. Tulliliitto Venäjän kanssa sitoo Kazakstania entisestään Venäjän yhteyteen. Venäjän kehitys tulee siis todennäköisesti antamaan tulevaisuudessakin suuntaa Kazakstanin kehitykselle. Energian hintaa saatetaan pitää alhaisena myös keinotekoisesti, jotta vallankumoukselta vältyttäisiin. Vesilaitosten kannalta ongelmana ovat myös käyttökustannukset, joita ei saada perittyä ihmisiltä tai teollisuudelta. Tällöin laitoksen käynnissäpitoon ei ole varaa, koska käyttäjille ei voida maksaa palkkaa, eikä tarvittavia kemikaaleja saada ostettua. Palkkaamalla eläkeläisiä tai epäpäteviä työntekijöitä voidaan laitosta yrittää pitää toiminnassa, mutta usein lopputulemana on toimimaton laitos. (Toimitusjohtaja, haastattelu 9.4.2016).

Euroopan investointipankki on ottanut ensiaskeleet kohti vihreän rahoituksen järjestämistä yhdessä Astanan kansainvälisen rahoituskeskittymän kanssa. Rahoituskysyntää ja sääntelyn yhtenäisyyttä kartoittavan sekä vihreän rahoituksen standardeja koskevia suosituksia esittävän tutkimuksen on määrä valmistua vuonna 2017. Uusi vihreän talouden rahoitusohjelma halutaan suunnata palvelemaan muun muassa puhtaampien teknologioiden käytön tavoitetta. (Pyrkalo 2016.) Myös yksityiskohtaisemmista ohjelmista on tehty päätöksiä. Esimerkiksi Etelä-Kazakstanin vedenjakelun parantamiseen tähtäävä projekti pyrkii mahdollistamaan vedenjakelun ja kastelujärjestelmän peruskorjauksen sekä vähentämään vesihävikkiä. (EBRD 2016.)

Suomessa on herätty lähivuosina vesisektorin yritysten viennin organisoimisen ja tehostamisen tarpeeseen. Finnish Water Forum ja Cleantech Finland -verkosto ovat kärjessä tavoitteellisen vientitoiminnan kehittämisessä. Finnish Water Forumin toimitusjohtaja Katri Mehtosen mukaan suomalaisten vahvuusaloja ovat muun muassa Kazakstaniakin koskevat energiatehokkuusratkaisut ja yhdennettyjen vesivarojen hallinta sekä rajavesien yhteiskäyttö. Suomessa toimii monia tuki- ja kehitysorganisaatioita, mutta niiden tulisi keskittää toimintaansa enemmän, jotta saataisiin aikaan isompia ohjelmia, joista yritykset hyötyisivät selkeämmin. (Mehtonen 2012, 4.)

Suomen valtion rahoituksen ongelmana on sen hyödynnettävyys Kazakstanissa. Esimerkiksi Tekes myöntää rahoitusta erilaisiin kartoituksiin, tutkimuksiin ja pilotointeihin, muttei suoraan vientiprojektien kuluihin. Markkinatutkimukset ja markkinoille meno vientirenkään kautta eivät ole tehokkaita menetelmiä päästä markkinoille, joilla henkilökohtaiset suhteet paikallisiin ovat tärkein tekijä etabloitumisen kannalta. Esimerkiksi Euroopan investointipankin suoraan Kazakstanin valtiolle myöntämä raha voisi olla tehokkaampi keino saada projekteja toteutettua. (Toimitusjohtaja, haastattelu 9.4.2016).

Vedenpuhdistusalan laitetoimittajalle luo haastetta yleinen tapa, joka suosii suunnittelijan valitsemia laitetoimittajia. Tällöin pelkkien laitteiden toimittaminen jonkun muun suunnittelellemalle laitokselle on hyvin vaikeaa. Expo 2017 tulee helpottamaan suomalaisten yritysten matkustelua Kazakstaniin, koska Suomelle on myönnetty viisumivapaus vuoden 2017 loppuun asti. Riskinä on kopioinnin vaara, jolloin tietotaitoa ei kannata levittää liikaa. Maan tapana on innostua uusista teknologioista ja painostaa kilpailijoita sen avulla. Innostus kuitenkin loppuu usein siihen, kun pitäisi palkata työntekijöitä ja investoida varoja. Koska valtiolla ei ole rahaa, ei valtion rahoittamiin projekteihin kannata ottaa osaa. Oligarkeilla voi olla mahdollisuus liiketoiminnan aloittamiseen, esimerkiksi ostamalla tai hankkimalla muilla keinoin vanhoja yrityksiä. Uusien teknologioiden sijaan olisi järkevää suosia toimivia perusratkaisuja, jotka pystyvät täyttämään tiukat puhdistusstandardit. Käytännössä Kazakstanin teknologiaa pyörittävät ulkomaiset öljy-yhtiöt ja venäläiset insinöörit. (Toimitusjohtaja, haastattelu 9.4.2016).

Suomen lisäksi viisumivapauden vuodelle 2017 saavia maita ovat myös Australia, Belgia, Ranska, Saksa, Unkari, Italia, Japani, Malesia, Monaco, Alankomaat, Norja, Singapore, Espanja, Ruotsi, Sveitsi, Yhdistyneet arabiemiraatit, Iso-Britannia ja Yhdysvallat. (Turebekova 2015.) Astana Expo 2017 -maailmannäyttelyn pääteemana on tulevaisuuden energiavaihtoehtojen esittely. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan Suomi kuuluu energiaosaamisen, energiatehokkuuden ja Cleantechin suhteen maailman kärkimaihin. Suomen paviljongin keskiössä onkin esitellä mainittua osaamista ja osallistumisen tarkoituksena on myös saada lisää suomalaisyrityksiä kiinnostumaan Aasian markkinoista. Toukokuun loppuun mennessä Suomi oli ainoa maailmannäyttelyyn ilmoittautunut Pohjoismaa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016.)

Suomen roolia kansainvälisillä markkinoilla on kaavailtu parannettavan palvelumyynnin avulla. Vuosia jatkunut suomalaisen palvelumyynnin kasvu alkoi kuitenkin tyrehtyä vuonna 2015. Ekonomi Matti Paavosen mukaan suuntaus johtuu erityisesti tehdasteollisuuden palvelumyynnin supistumisesta. Palvelumyynnin tulisi kasvaa maailmankauppaa nopeammin, jotta sille kaavailtu rooli Suomen viennin veturina voisi toteutua. Suomalaisten palveluyritysten tulisi ennen muuta kansainvälistyä. Paavosen mukaan ideat ja palvelukonseptit on tuotteita ja tuotantolaitoksia helpompi viedä toisille markkinoille. Suomi jää yhä enemmän jälkeen muista maista, joten Palvelualojen työnantajat korostaa politiikassa painotettavaa palvelutalousohjelmaa, joka keskittyisi konseptointiin, brändäämiseen ja digitalisointiin. Esimerkiksi tekninen huolto on hyvä esimerkki palveluviennistä. Suomen korkeiden työvoimakustannusten aiheuttamaa heikkoutta kansainvälisessä kilpailussa voitaisiin paikata hyödyntämällä koulutettua työvoimaa ja toimivaa infrastruktuuria digitalisaation avulla. Myös Suomessa tulisi yhtenäistää verotuskäytäntöjä, keventää sääntelyä ja avata julkista hallintoa kilpailulle. (Herrala 2015.)

Tuonti Kazakstanista Suomeen kasvoi 19 prosentilla ja vienti Suomesta Kazakstaniin 15 prosentilla vuonna 2014. Lisäksi erityisesti koulutusvienti Suomesta Kazakstaniin kasvoi merkittävästi vuoden 2014 aikana. Kazakstan onkin panostanut koulutuksellisen tason nostamiseen ja koulutusjärjestelmän uudistamiseen. Suomalainen koulutusvienti on onnistunut muokkaamaan maan koulutusohjelmia yhdessä kazakstanilaisten kanssa. Koulutuksen lisäksi Kazakstanissa painotetaan kasvavassa määrin kokonaiskonsepteja, jotka sisältävät tuotteiden lisäksi palveluja ja osaamista. (Koivula-Olstad 2014.)

Suomi saattaa olla liian kallis maa palvelumyynnin kannattavaan toteutumiseen. Venäjän hintataso voisi olla sopivampi. Myös kazakstanilainen kulttuuri on palveluymönteinen, eli sillä markkinalla voisi olla tilausta kyseiselle toimintamuodolle. Kysynnän hyödyntäminen vaatisi kuitenkin yrityksen perustamisen Kazakstaniin. Työturvallisuustekijöiden merkityksen voidaan olettaa kasvavan, koska ne ovat tällä hetkellä niin huonolla mallilla. Nykyinen taloustilanne vaikuttaa toki osaltaan myös tähän. Kuluissa säästämistä kuvaa esimerkiksi paikallinen tapa ostaa laitoksiin tulevat muoviputket Turkista, vaikka omassa maassa on niitä valmistavia tehtaita. (Toimitusjohtaja, haastattelu 9.4.2016).

Eurooppalaisten toimista ja tavoitteista huolimatta Venäjä on Kazakstanin lähin liittolainen Keski-Aasiassa, koska maat ovat riippuvaisia toisistaan. Venäjä haluaa taata myös Kazakstanin turvallisuuden, jotta sen oma turvallisuus ei vaarantuisi alueellisten uhkien vaikutuksesta. Kazakstanissa myös asuu paljon Venäjän kansalaisia. Taloudellisessa mielessä Venäjä haluaa hyötyä Kazakstanin luonnonvaroista kaupankäynnin kautta. Venäjä pyrkii kontrolloimaan energiantuotantoa ja energian kuljettamista, jotta Yhdysvaltojen ja Kiinan vaikutusvalta alueella pysyisi rajallisena. Vuonna 2000 perustettiin Venäjän johtama Euraasian talousyhteisö, jonka kautta Venäjä haluaa näyttäytyä pehmeän diplomatian edusmiehenä. Talousyhteisön lisäksi perustettiin Euraasian tulliliitto, joka yhdistettiin maaliskuussa 2014 Euraasian talousunioniin (EEU). EEU:n jäsenmaita ovat Venäjän ja Kazakstanin lisäksi Armenia, Valko-Venäjä ja Kirgisia. (EAEU 2016.) Tavaroiden, palvelujen, pääoman ja ihmisten vapaan liikkuvuuden lisäksi on otettu esiin mahdollisuus yhteisen valuutan käytöstä tulevaisuudessa. Vuoteen 2025 mennessä on tarkoitus perustaa myös yksi yhtenäinen sähkö- ja energiamarkkina. (Kusznir 2015.)

Venäjään verrattuna Kazakstan on läpinäkyvämpi ja halvempi markkina, joten venäläisten suorien investointien määrä maassa on merkittävä. Maat ovatkin kehittäneet kahdenvälisiä rahoitusinstituutioita, kuten Euraasian kehityspankkia. Yhteistyöstä huolimatta Kazakstan ei halua taloudellisten integraatiotoimien rajoittavan tulevia poliittisia alliansseja. Maa onkin saanut muokattua EEU:n kirjattua toimintaperiaatetta niin, että unionin toiminta ei saa vaikuttaa jäsenvaltioiden poliittisten elinten toimintaan. Kazakstanin poliittisen kehityksen lisäksi muun muassa Venäjälle asetettujen talouspakotteiden jatkuvuus ja öljyn hinnanmuutokset tulevat vaikuttamaan EEU:n tulevaisuuden toimintamahdollisuuksiin. (Kusznir 2015.)

Kazakstanin yksityistämisen- ja talouden monipuolistamispyrkimyksiä on haitannut valtion ja oligarkkiryhmiä roolin vähittäinen kasvu. Helmikuussa 2009 tapahtunutta BTA-pankin kansallistamista seurasi pidätysten ja korruptiosyytteiden nostamisen sarja. Korruptio-ongelmat koskevat erityisesti valtionhallinnon hankintaosastoa. Myös laillisen hallinnon päätökset ovat olleet vahvasti kaupantekohyötyjen värittämiä. Marraskuussa 2011 maassa tapettiin protestoivia lo-mautettuja öljytyöläisiä. (Roberts & Cohen 2012.)

Kazakstanin poliittinen ympäristö on melko reguloitu lukuun ottamatta ylimpiä hallinnon tasoja. Aluejohtajia siirretään tasaisin väliajoin eri puolille maata, jotta valtaa ja rahaa ei kerkyisi liikaa tietyille ryhmittymille, mistä voisi muodostua uhka valtiolle. Toisin sanoen virkainimitykset tehdään niin sanotusti "hajoita ja hallitse"-periaatteen mukaisesti. Presidentti Nazarbaevin ansioksi voitaneen laskea keskiluokan muodostumisen maahan. Koska öljynmyyntiä ei ole suojattu, on rahaa päässyt "valumaan" myös "alaspäin". Vaurastuneet kansalaiset ottavat entistä enemmän lainaa, mikä puolestaan hyödyttää valtiota. Katukuvassa ilmiö näkyy esimerkiksi autokannassa, joka on muuttunut kahdessakymmenessä vuodessa. Suomeen verrattuna Kazakstanissa ajetaan uudemmillä ja kalliimmilla autoilla. (Toimitusjohtaja, haastattelu 9.4.2016).

Elokuussa 2015 tapahtuneen tengen devalvoimisen jälkeen Kazakstanin kotimainen kysyntä on laskenut merkittävästi. Maan tiukkaa hintakontrollia on onnistuttu vapauttamaan, mutta yhdessä devalvoimisen kanssa se on saanut aikaan voimakkaan inflaation. Noin 20 - 25 prosenttia pankkien myöntämistä lainoista on valuuttalainoja, mistä tulee devalvaation myötä koituaan ongelmia kazakstanilaisille pankeille. Lisäksi Kazakstanin maalakiin aiotut uudistukset ovat synnyttäneet protesteja, sillä erityisesti kiinalaisten pelätään ostavan suuria alueita maata. Seurauksena on ollut mielenosoituksia, myös yleisesti maan hallintoa vastaan. Silkkite-projektin lisäksi Kazakstan tiivistää yhteistyötään Kiinan kanssa myös energian saralla. Jos valtionyhtiöiden yksityistämisessä onnistutaan, kiinalaiset ovat potentiaalisia ostajia. Kazakstanin eliitti vaikuttaakin ojentavan kättään Kiinan suuntaan sekä venäjäriippuvuuden tasapainottamiseksi että taloustilanteen kohentamiseksi. Hallinto ja kansa eivät siis ole samanmielisiä, saati dialogissa keskenään, mikä lisää maan sisäistä epävakautta. (Koivula-Olstad 2016.)

#### Vedenpuhdistuksen nykytila ja tavoitteet Kazakstanissa

Kazakstanin keskushallinto purki vesisektorin keskusjohtoisuuden ja siirsi vastuun kunnille vuonna 1993. Myös toimintaan ja pääomaan kohdistuvat valtionavustukset lopetettiin asteittain. Näiden toimien seurauksena vodokanalien, eli vesistä ja jätevesistä vastaavien yritysten, on tullut rahoittaa toimintansa itse. Seurauksena suurin osa ei ole pystynyt kattamaan toimin-

nasta ja ylläpidosta aiheutuvia kuluja. Koska moni ei ole pystynyt myöskään nostamaan tariffeja riittävästi, ainoaksi vaihtoehdoksi on jäänyt viivyttaa toimittajille, erityisesti energiatoimittajille, lähetettäviä maksuja. Tämän seurauksena vodokanalit ovat velkaantuneet merkittävästi. Toinen suuri ongelma on ollut infrastruktuurin pitkälle edennyt rapautuminen, joka on koskenut esimerkiksi vedenottamoja, veden jakelua, jätevesiverkostoa, pumppaamoja ja vedenpuhdistuslaitoksia. Rahoitus tulisikin suunnata olemassa olevan infrastruktuurin peruskorjaukseen ja varojen tehokkaampaan hyödyntämiseen uusien investointien sijaan. Vodokanalien monopoliasemaa ehkäisevä komitea ei ole sallinut vesimaksujen nostamista, eikä niiden keruu ole ollut tehokasta. Kannustimien puutteen takia kunnallisen, teollisen ja keinokasvatelusektorin tehoton vedenkäyttö on ollut maassa normi. Tämän seurauksena myöskään vedenkäyttäjät eivät ole ehkä ymmärtäneet veden todellista arvoa resurssina, jolloin sitä on tuhlatu surutta. Tilannetta on pyritty parantamaan hyödyntämällä PPP-mallia. (World Bank 2003, 1- 3.)

Edellä mainittujen ongelmien lisäksi vodokanalien ja ne omistavien kuntien yhteistyön tehokkuudessa on ollut toivomisen varaa. Kunnat ovat päässeet määräämään liikaa vodokanalien päätöksentekoa, kun autonomiaa ja mahdollisuuksia vahvistaa vodokanalien instituutiota ja teknistä kapasiteettia olisi pitänyt päinvastoin lisätä ja tätä kautta selkeyttää sisäisiä rooleja ja vastuita suhteessa kuntiin. Myös teknisen suunnittelun ja rakennusohjelman tarjouskokoaisuuksien valmistelua ja riippumatonta rakennusvalvontaa tulisi tukea rahallisesti. Konsulttipalvelut tulisi suunnata tukemaan projektinjohtoa ja laillisuuden toteutumista. Myös projektinjohtoon ja vodokanalien henkilökunnan koulutukseen tulisi panostaa varoja. Ongelmana on ollut myös vähäinen keskittyminen projektien suunnitteluun ja toteutukseen, mistä on seurannut aikatauluviivästyksiä. Myös tarvittavaan laitospäiväiteettiin on suhtauduttu paikallisella tasolla epärealistisesti ja liian kunnianhimoisesti. Keskustelu investoinneista on aloitettu ennen tietoa rahoituksesta. (World Bank 2003, 5, 10.)

Vedenpuhdistusalan loppuasiakkaat Kazakstanissa eivät ole yksityisiä yrityksiä, koska yksityisillä yrityksillä ei ole intressiä lähteä rakentamaan laitoksia. Teollisuus ei puhdistaa jätevesiään, vaan ne lasketaan kaupunkien viemäreihin muun veden mukana, vaikka tällainen toiminta olisi luvatonta. Se, minne jätevedet lasketaan jää laitospäiväiteittäjen murheeksi huolimatta siitä, että heidän käyttöönsä saama rahoitus on hyvin rajallista. Isoissa kaupungeissa tilanne saattaa olla hieman parempi, koska lika-ainekuormat ovat moninkertaiset. Nykyistä käytäntöä pidetään yllä vetoamalla siihen, ettei jätevesiä laskevaa tahoja voida saada selville. (Toimitusjohtaja, haastattelu 14.5.2016.)

Kazakstanin pohjaveden suolaisuus johtuu maaperätyypistä. Kuiva kesä yhdistettynä lumi- ja vesisateiden armoilla olevaan maastoon asettaa haasteensa vedenpuhdistukselle. Vettä joudutaan pumppaamaan Volgasta. Atomivoimayhtiö pystyy tekemään makeaa vettä osmoosin

avulla (puoliläpäisevä kalvo tasaa veden ja liuenneiden aineiden pitoisuudet tasapainoon), mutta määrät ovat vähäisiä ja pienikin tekninen vika sotkee prosessin. Monesti vedenpuhdistamoprojekteissa törmätään myös lisärahoituksen saamisen vaikeuteen, erityisesti, jos alkuperäinen rahoitus on suunnattu muualle kuin varsinaiseen tarkoitukseensa. Tällöin asia saattaa jäädä kokonaan hoitamatta. Atomiyhtiöllä on monopoliasema, joten se voi käytännössä määritellä hinnan ja jopa pyrkiä estämään laitoksen kuntoon saamisen, esimerkiksi päättämällä olla luovuttamatta sähköä laitoksen käyttöön. Tällöin pitäisi kehittää erillinen voimalaitos, joka ruokkisi laitoksen sähköntarvetta. (Toimitusjohtaja, haastattelu 14.5.2016.)

Veden uudelleenkäyttöä hyödyntävien laitosten rakentaminen on todella kallista. Suolanpoisto maksaa, koska esipuhdistusvaiheen on oltava tehokas, jotta laitteet toimisivat pitkään. Käänteisosoosia (suolanpoisto puoliläpäisevän kalvon ja vedenpaineen avulla) käytettäessä vesimassasta vain noin kuusikymmentä prosenttia muuntuu puhtaaksi vedeksi. Jos väkevä vesiliuos palautetaan pohjaan, tulee vedestä entistä suolaisempaa. Lisäksi suolaa tulee vielä jatkokäsittellä, jos se halutaan hyödyntää. Suolanerotuksen kulut ovat suolasta saatavia tuloja suuremmat, joten se ei ole taloudellisesti kannattavaa, koska ihmiset eivät ole halukkaita maksamaan kallista hintaa vedestä. Nykyisellään vedensaanti on katkonaista, joten ihmiset pitävät vesihanoja auki koko päivän. Ylimääräinen puhdas vesi menee täten viemäriin kautta turhaan puhdistamolle. Järkevämpää olisi tarjota vettä pienemmällä paineella jatkuvasti, mutta tällöin ongelmaksi muodostuu se, ettei paine riitä viemään vettä ylempiin asuinkerroksiin asti. Jätevettä seisotetaan usein suurissa lammikoissa ennen jatkokäsittelyä, mikä muodostaa merkittävän hajuhaitan. Tällaisen käytännön mahdollistaa osaltaan maan suuri pinta-ala. Vuoristot tarjoavat mahdollisuuden hyödyntää makeita luola- ja valumavesiä muun muassa kasviviljelmillä. (Toimitusjohtaja, haastattelu 14.5.2016.)

Toimitusprojektin hallinta ja vaiheet korruptoidussa liiketoimintaympäristössä

Vientitoimintaa Kazakstaniin harjoittavien yritysten keskuudessa tehty kysely paljasti, että viisi eniten hankaluuksia aiheuttavaa osa-aluetta ovat vaadittavien dokumenttien suuri määrä, riittämättömät testausolosuhteet, viivästyksiset puutteet ulkomaisten sertifikaattien tunnistamisessa ja viranomaisten mielivaltainen toiminta. Myös tiedonsaannin vaikeus voi olla merkittävä hankaluuksia aiheuttava tekijä. Esimerkiksi alueellinen tuoterekisteröinti tulee tehdä ennen tuotteiden saapumista maahan. Jos rekisteröinti jää tekemättä, tullausprosessi pysähtyy ja tuotteet viedään tilapäiseen varastoon. Jos useampi yritys on samassa tilanteessa, rekisteröintihakemukset kasautuvat käsittelyyn, jolloin esimerkiksi laboratorioanalyysin saaminen viivästyy useita kuukausia. Samaan aikaan tilapäisestä varastoinnista kertyy jatkuvasti kuluja. (UNECE 2014, 207.)

Korruptiorikoksia julkisessa hankinnassa tarkastelevan raportin mukaan joka viides korruptiorikos tehdään Kazakstanin alueella. Rikokset ovat budjettivaroihin kohdistuvia varkauksia. Vuonna 2007 6,8 prosenttia rikoksista tehtiin julkisen hankinnan sektorilla, vuonna 2012 luku oli noussut 21 prosenttiin. Samana vuonna julkinen hankinta muutettiin kokonaan sähköiseksi valtionbudjetin kustannussäästösyistä. Julkisen hankinnan korruption katsotaan johtuvan voimassa olevien lakien epäyhtenäisyydestä. Lisäksi regulaatio ei koske julkisen hankinnan lainvalvontaa. Ainakin vuosina 2008 - 2013 sama yritysryhmä toteutti kaikki maan isommat rakennusprojektit. Tarjouskilpailuun osallistuu tyypillisesti vain kaksi potentiaalista tavarantoimittajaa, joista toinen suurella todennäköisyydellä vain muodon vuoksi. Tarjouskilpailun aikana projektin toteutus saattaa olla jo pitkällä ja sen tarkoitus olla ainoastaan rahallinen hyötyminen julkisesta budjetista. Käytännössä samat ihmiset saattavat olla suunnittelijoina, päättäjinä ja tarjoajina ja muissakin tarjouskilpailuun kuuluvissa rooleissa. Aikataulumyöhästymiset saattavat johtua siitä, ettei voittajalla ole resursseja toteuttaa projektia määräaikaan mennessä. Korruptiolla on siis todella merkittävä rooli maan taloustilanteen kohentumisesta ehkäisevänä tekijänä. (Kuatova 2013, 1419 - 1420, 1423.)

Länsimainen yritys voi toimia korruptoidussa ympäristössä lain mukaan muovaamalla liiketoimintamalliaan. Edellytyksenä on, että liiketoiminta toteutetaan länsimaisilla säännöillä ja että länsimainen yritys on se taho, joka viestii säännöistä asiakkaille ja kolmansille osapuolille. Jos sääntöjä rikotaan, asiakkuuviin toimiin ryhdytään ja liiketoimet voidaan lakkauttaa rikkojan kanssa välittömästi. Malliin voidaan lisätä vielä (emo)yhtiön imagoa ja eheyttä suojaavia yhteistyökumppaneihin kohdistuvia tarkastustoimia, mikä voidaan mahdollistaa työskentelemällä rajatun asiakasmäärän kanssa ilman välikäsiä. Taloudellista kilpailuhyötyä voidaan saada myymällä vain tuotteita, jotka vastaavat paikallista lakisisältöä. Käytännössä tämä tarkoittaa tuotteiden tuottamista tai kokoonpanoa paikallisella konepajalla. Ohjaamalla maksuliikenne kulkemaan välitystoimiston kautta, voidaan yrityksen kirjanpito pitää puhtaana korruptiosta, eikä käteisen irrottamista tarvitse huomioida. (Timmermans 2010, 32, 37.)

Suunnitteluvaiheessa hinta varaudutaan korruption takia kertomaan monesti jopa kolmella. Rakennusvaiheen hinnat on tarkasti määritelty eri töiden ja materiaalien välillä, joten ulkomaan toimitukset ovat usein se, jonka yhteydessä korruptiorahat siirtyvät. "Eksperitiisi" eli asiantuntijataho, joka hyväksyy laitosten tekniset piirustukset, dokumentit ja suunnitelmat, saattaa kuitenkin puuttua suureen rahasummaan ja kysyä siitä toimittajalta. Sitä, mille taholle "ylimääräiset" rahat lopulta päätyvät on melko mahdoton tietää, mutta yleensä kohteena on pääurakoitsija tai aluehallinto. Eksperitiisillä, tai ministeriöillä, ei ole todellista päätösvaltaa, vaan päätökset tekee kaupungin- tai aluehallinto, niin sanottu "akim". (Toimitusjohtaja, haastattelu 14.5.2016.)

Vedenpuhdistuslaitteiden toimitusprojektin vaiheet voidaan jakaa suunnitteluun ja toteutukseen. Ennen näitä tehdään kuitenkin teknis-ekologinen tarkastelu (TEO), joka puolestaan pohjautuu niin sanottuun soveltuvuustutkimukseen (feasibility study), jossa kartoitetaan teknisten seikkojen lisäksi myös projektin taloudellista kannattavuutta. TEO:n teettää projektin tilaaja. Suunnitteluvaiheessa suunnitellaan niin sanottu yleissuunnitelma laitoksesta, eli määritellään koneet, laitteet ja materiaalit. Tämä esitys annetaan pääsuunnittelijalle, joka toimittaa sen eteenpäin viranomaisille ja tilaajalle. Mikäli he hyväksyvät laitoksen perusidean, julistetaan suunnittelukilpailu. Pääsuunnittelija tarjoaa soveltuvuustutkimuksen ja TEO:n tietojen mukaan. TEO tutkii budjetointia tarkemmin, sen jälkeen arvioidaan laitoksen käyttökustannukset ja tilantarve, jotta suunnittelukilpailu saadaan aloitettua. Kazakstanin markkinoilla kilpailun voittajan valintaperusteita voidaan tyypillisesti vain arvailla. Varsinainen tarkempi suunnittelu tulisi tehdä jo saadun tiedon valossa, mutta näin ei aina tapahdu. (Toimitusjohtaja, haastattelu 14.5.2016.)

Suunnittelukilpailun voittaja tekee tarkan suunnitelman ja hakee luvat rakennus- ja ympäristövirastoilta. Seuraavaksi suunnitelma matkaa ”ekspertiisiin” eli valtioneuvoston virastoon, jossa se hyväksytään tai ei hyväksytä. Laitteiden hinnat tutkitaan positiokohtaisesti, eivätkä ne saisi olla liian kalliita tai halpoja. Alhainen hinta tarkoittaa hyvin yksinkertaista laitosta, joka ei välttämättä toimi. Seuraavaksi siirrytään toteutuskilpailuun, jossa pääurakoitsija toteuttaa suunnitelman aliurakoitsijoiden avulla. Pääsuunnittelija määrittelee, mistä laitteet ostetaan, joten laitetoimittajan näkökulmasta olisi hyvä päästä suunnittelijan suosioon. Boro-voen projekti on tällä hetkellä jumiutunut rakennusvaiheeseen, ilmeisesti rahoitusongelmien takia. Laitetoimittajaa ei päästetä työmaalle, eikä kerrota syitä projektin tilaan. (Toimitusjohtaja, haastattelu 14.5.2016.)

Toimitusehtolauseke FCA, eli vapaasti rahdinkuljettajalla, on osoittautunut hyväksi käytännöksi, kun toimitetaan laitteita Suomesta Kazakstaniin. Tullausdokumentit tehdään Suomen puolella, jotta ostaja pystyy tullaamaan ne Kazakstanissa. Tullipaperien monimutkaisuus ja niihin liittyvien toimien vaativuus saavat aikaan myös sen, että varaosia ostetaan varastoon. (Toimitusjohtaja, haastattelu 14.5.2016.)

#### Yksityistäminen

Yleinen näkemys on, että kun olosuhteet ovat vakaat siten, että kaikki talousjärjestelmään ja liiketoimintaan vaikuttavat tekijät ovat keskenään tasapainossa, markkinatalous toimii sisäisen itsesäätelyn periaatteella, eikä valtioneuvoston sääntelyä tarvita. Jos taas useampi ulkoinen ja sisäinen tekijä on toimimaton, talous ja liiketoiminnan itsesäätely muuttuvat tehottomiksi, jolloin valtioneuvoston sääntely ja kontrolli lisääntyvät. Valtion vaikutus talouteen lisääntyi kehittyvissä



maissa räjähdysmäisesti, kun markkinasuhteet vahvistuivat ja kansainvälisen kilpailun merkitys kasvoi. Valtionjohto otti hoitaakseen sekä sellaisten olosuhteiden luomisen, joiden puitteissa talouden vakaa toiminta olisi mahdollista että luonnonvarojen tehokkaan valjastamisen talouskasvun tavoitteen täyttämiseksi. Malli, jossa talouden kehitys riippui suunnittelun ja kontrollin kautta toteutetusta valtiosäätelystä, yleistyi kehittyvissä maissa. Valtionosuuden kasvu bruttokansantuotteen rakenteessa lisääntyi kehittyvissä maissa, koska yksityisen sektorin sopeuttaminen olosuhteisiin onnistui huonosti. Pienet ja keskisuuret yritykset eivät myöskään olleet kiinnostuneita rahoittamaan perustavanlaatuisia ja soveltavaa tutkimusta, eikä olemassa olevia resursseja hyödynnetty tehokkaasti. Lisäksi monitahoinen ja yhtenäinen teollisuussektorin kehittämiseen tähtäävä ohjelma, kuten myös teollisuuden työntekijöiden koulutusohjelma puuttuivat. Väestö oli myös liian harvalukuista, tai työvoimaresurssit eivät olleet riittävät monimutkaisten teollistumiseen liittyvien ongelmien ratkaisemiseksi. (Amerkhanova 2013, 614 - 615.)

Kehittyvissä maissa valtiolle aiheuttaa kuluja eniten avustukset teollisuudenaloille, pienten ja keskisuurten yritysten tukeminen, innovaatioliiketoiminnan ja valtionohjelmien kehittäminen sekä koulutus. Sisäiset taloudelliseen sääntelyjärjestelmään vaikuttavat tekijät ovat ainoa kriteeri sille, miten valtionhallinnon säätelyn tehokkuutta talouteen ja markkinasuhteisiin määritellään, koska ulkoisia tekijöitä ei huomioida. Kazakstanin markkinatalous pohjautuu määrältään ja laadultaan riittäviin luonnonvaroihin, mutta väestönkasvu ja teollisuussektoriin liittyvän perustavanlaatuisen tutkimustoiminnan kehittämisen puutteet ovat ristiriidassa nopean talouden modernisoimisen ja innovatiivisen kehittämisen vaateen kanssa. Näiden ongelmien ratkaisemiseksi on välttämätöntä rakentaa talousjärjestelmä, joka perustuu yksityisen ja julkisen sektorin optimaaliseen yhdistämiseen. Talousjärjestelmän tehokas sääntely voisi olla mahdollista saavuttaa jakamalla teollisuudenalat kahteen kategoriaan. Ensimmäinen perustuisi sisäänrakennettuun markkinasäätelyyn ja toinen valtiosäätelyyn. Jälkimmäisen tulisi perustua teollisuuslähtöisten teknologiainnovaatioklustereiden luomiseen, joiden tavoitteena olisi keskittyä tuonnin monipuolistamiseen ja korkean lisäarvon omaavien hyödykkeiden tuottamiseen. Tämä voitaisiin toteuttaa lainaamalla ja ostamalla valmiita teknologiaratkaisuja ulkomailta ja hankkimalla rahoitus Kazakstanin valtion valuuttarahastosta. Näin julkisen ja yksityisen sektorin intressit voitaisiin yhdistää talouskasvun saavuttamiseksi. Tällainen "Public-Private-Partnership" -malli voitaisiin kehittää painottamalla teknologiseen vaihtoon perustuva valtion innovaatiotoimintaa. Innovaatioliiketoiminnan kilpailukykyä ja tehokkuutta tulisi myös vahvistaa. Valtion innovaatioyritysten massatuotantoa ja tuotantokapasiteettia sekä niiden osittaista tai täydellistä siirtämistä yksityisen sektorin sääntelyn alaisiksi tulisi kehittää tehokkaan infrastruktuurin avulla, jota "Public-Privat" -yritykset sääntelisivät. (Amerkhanova 2013, 615 - 616.)

Monissa entisissä kommunistisissa maissa yksityistäminen on onnistunut ulkomaisen pääoman (erityisesti suorien investointien) ja johtamisen avulla. Ulkomainen osallistuminen helpottaa uuden teknologian esittelyä ja pätevän johtamistyylin vakiinnuttamista sekä laadunhallintaa. Kazakstanissa ulkomaiset yritykset ovat olleet yksityistämässä mukana sen alusta lähtien. (Mitrofanskaya 2011.)

Public-Private-Partnership -malli tarkoittaa yritysten kannalta sitä, että niiden tulisi ryhtyä investoijiksi kyseisiin projekteihin. Yritys ei kuitenkaan lähtökohtaisesti ole sijoittaja, ellei sellaiseksi halua ja pysty muuntautumaan. Vedenpuhdistuslaitteiden toimittajan kannalta PPP-projekteihin lähteminen tarkoittaisi osakkuutta puhdistamossa. Investointi saataisiin takaisin vedenkäyttäjien maksamien vesimaksujen muodossa useiden vuosien päästä. Vesimaksut ovat kuitenkin useimmissa maissa liian alhaiset, minkä vuoksi vesilaitosten toiminta ei ole kannattavaa. Tällä hetkellä laitteiden hinnat ovat pudonneet ja kilpailu kiristynyt, mikä on johtanut siihen, että monet yritykset myyvät tappiolla saadakseen kassaan rahaa. Tähtäin on seuraavassa askeleessa, pidemmän aikavälin suunnitelmat joutuvat odottamaan. Vedenpuhdistusalalla ei myöskään liiku sellaisia rahasummia, jotka tekisivät tällaisesta investoimisesta kannattavaa. Suuryritykset voivat toki nostaa veden hintaa puhdistamon rakentamisen jälkeen, mutta pienillä yrityksillä ei ole mahdollisuutta lähteä mukaan PPP-projekteihin. (Toimintajohtaja, haastattelu 14.5.2016.)

Rakennusprojekteissa Kazakstanissa on pakollista palkata rakennusteknologiaa valvoja yritys tarkastamaan rakennusvaiheet. Myös paikallinen arkkitehtuurista ja kaupunkisuunnittelusta vastaava viranomaislainen tekee vastaavat tarkastukset rakennusprosessia ennen, sen aikana ja sen jälkeen. Yksityisen rakennustarkastusyrityksen palkkaaminen on erittäin kallista (n. 3000 euroa). Rakennusurakan päätyttyä paikalle kutsutaan "työkomissio" ja "hyväksymiskomissio", jotka tarkastavat rakennuksen ja antavat hyväksyntäesityksen. "Työkomissiolta" saatava hyväksyntä edellyttää hyväksyntää myös terveystarkastusviranomaiselta ja paloturvallisuusministeriöltä. "Hyväksyntäkomissio" tekee laajemman tutkinnan, johon osallistuvat edellä mainittujen lisäksi lähes kaikki viranomaiset, jotka osallistuivat alustavan rakennusarvion tekemiseen. "Työkomission" tehtävät suoritetaan siis kahteen kertaan, joten sen tarve voidaan kyseenalaistaa. (Smirnova 2012, 27.)

#### Maksut, rahoitus ja hinnoittelu

Borovoan projektia ennen suomalaisyritys on toimittanut Kazakstaniin kahden muun jätevedenpuhdistamon laitteet. Kokemuksen mukaan toimitusten maksaminen riippuu pitkälti kazakstanilaisesta kumppanista. Edellisten projektien yhteydessä tullille menevät ja viralliseen tietoon tulevat toimitusmaksut on maksettu melko hyvin, mutta suunnittelusta veloitettavia maksuja on tavallisesti ollut todella vaikea saada. Syyksi on arvioitu sitä, etteivät paikalliset

halua maksaa suunnittelusta (erikseen) ulkopuolisille. Suunnittelusopimuksen solmiminenkaan ei ole edesauttanut maksujen saantia, joten suunnittelumaksut on upotettu mukaan toimitusten tai laitteiden hintaan. Toinen keino saada rahat on ollut olla toimittamatta seuraavaa erää ennen kuin edellinen on maksettu. Kaikki maksut tulisi pystyä sisällyttämään sopimukseen, mutta sekään ei välttämättä takaa maksamista käytännössä. Myös lopullisesta laitoksen käyttöön luovutuksesta on ollut todella vaikea saada maksua, varsinkaan aikataulun mukaan. Tyypillistä on vedota jonkin komponentin puuttumiseen tai pankin asettumiseen poikkiteloin. Kaupankäyntiin liittyvien paperien tekeminen on tyypillisesti hyvin aikaa vievää. Jopa kuukausienkin aikatauluvenytykset ovat tavallisia. Eriävien mielipiteiden ja väärinymmärrysten lisäksi tämä saattaa olla keino pelata aikaa omaksi hyödyksi. Kulttuurin ulkopuolisena toimijana on hyvin vaikea saada todellista syytä selville. (Toimitusjohtaja, haastattelu 14.5.2016.)

Vedenpuhdistamo-projekteja ei ole järkevää tehdä liian aikaisin loppuun asti. Kazakstanissa esimerkiksi sää vaikuttaa rakennusolosuhteisiin, talvella pakkasta voi olla jopa -45 astetta. Koska rahoituksen saanti saattaa tyrehtyä, on alalle muodostunut tapa ostaa alussa kaikki laitteeseen tulevat laitteet kiireisellä toimitusaikataululla. Näin pyritään turvaamaan se, että laitteet ja laitos saadaan kasaan ja rakennettua loppuun. Laitetoimittajalle tämä asettaa huomattavan haasteen, koska kiireellinen aikataulu nostaa luonnollisesti virheiden mahdollisuuden riskiä. Haasteena on myös se, että viimeisiä, laitoksen käynnistämiseen liittyviä maksuposteja saatetaan joutua odottamaan esimerkiksi 3 - 4 vuotta. Jotta odottaminen ei vaikuttaisi (liian) haitallisesti yrityksen talouteen, tulee kate asettaa tarpeeksi korkealle, esimerkiksi 25 prosenttiin. (Toimitusjohtaja, haastattelu 14.5.2016.)

Valmistuksessa materiaalien ostot jaetaan osiin ja niitä tarkastetaan ja käydään läpi samaan aikaan toteutuksen kanssa. Materiaalien painojen pitää vastata täysin tullausdokumenteissa esitettyjä painoja. Koska puhdistuslaitteet muokataan asiakaskohtaisesti, on myös painot käsiteltävä lähetykskohtaisesti. Niin sanottua bulkkitavaraa toimitettaessa samat painomäärät toistuvat toimituksesta toiseen, jolloin tullausprosessit vievät sen osalta vähemmän aikaa ja vaivaa. Tullausdokumenttien pohjana on laite-erittely, jossa esitetään toimitettavat laitteet ja niiden hinnat. Laite-erittelyn mukaan annetaan etukäteen toimitusnumerot, lasketaan rekamäärät ja suunnitellaan kuormat alustavasti. Tarkkuutta vaaditaan myös siksi, että yhdenkin ylimääräisen rekan lähettäminen esimerkiksi Kazakstaniin tuottaa paljon työtä pienelle yritykselle. (Toimitusjohtaja, haastattelu 14.5.2016.)

Jos projekti on rahoitettu julkisella rahalla, on varsin tavallista, että etumaksun saanut suunnittelijayritys katoaa rahat mukanaan. Suomalaisyrityksen käytännöksi on muodostunut, vastoin kazakstanilaista tapaa, se, ettei suunnitelmia viedä tarjousvaiheessa loppuun asti, eli sähkö- ja automaatiolaitteet jätetään pois suunnitelmista toistaiseksi. Kazakstanilaisten ha-

lukkuus tehdä muutoksia suunnitelmiin on vähäistä, koska se maksaa. "Ekspertiisi" vaatii periaatteessa tarkemman suunnitelman, mutta tiedossa ei ole, kuinka tarkan. Ekspertiin intressinä on kuitenkin saada projekti valmiiksi, siksi laajempi suunnitelma on haluttu. Toteutusvaihe saadaan tavallisesti tehtyä pääurakoitsijan kanssa ilman viranomaisten tai rakennusvalvojien puuttumista. Suomalaisittain katsottuna maan rakennusvalvonta on melko vaatimaton; viimeistelyvaihe jää usein pois ja muukin rakentaminen tehdään "rimaa hipoen", jolloin esimerkiksi jätevesialtaat saattavat vuotaa. Taustavaikuttimena tässäkin on rahan säästäminen. (Toimitusjohtaja, haastattelu 14.5.2016.)

Hintaseuranta on laitetoimittajan tärkeintä riskinhallintaa. Laitteiden ja materiaalien tulee olla sellaisia, ettei niistä aiheudu ristiriitatilannetta tilaajan kanssa. Muun muassa rakenteiden kestävyys otetaan kantaa suunnitteluvaiheessa, koska jos rakenteet eivät kestä tai ne tehdään väärin, on toinen merkittävä riski toteutunut. Projektin parissa työskentelevien työ on jatkuvaa tarkistamista. Hintoja ei voida asettaa liian korkealle, koska ne on määritelty jo etukäteen. Toisaalta liian halvalla tekeminen ennustaa ongelmia etenkin käynnistys- ja käyttövaiheessa. Monesti äkkinäiset muutokset materiaalien, esimerkiksi harjateräksen, hinnoissa saavat aikaan sen, että rakentamiseen liittyvä hintalaskenta on tehty väärin. Monien materiaalien, esimerkiksi betonikuution enimmäishinta on määritelty projektissa etukäteen, mikä puolestaan hankaloittaa hyvän katteen saamista. Valuutan arvon aleneminen vaikeuttaa myös osaltaan hyvien tuottojen kotiuttamista. Ajankohtaiset Venäjän talouspakotteet ovat rahoitusriski myös siksi, että ne ovat katkaisseet monen projektin rahoituksen. Euroopan unionin pankit eivät esimerkiksi hyväksy venäläisten pankkien rembursseja. Mikäli pankki suostuu rahoittajaksi, saattaa riski olla hieman pienempi. Nopeasti nousevat ja laskevat hinnat yhdessä heilahtelevan valuutan arvon kanssa muodostavat jatkuvasti elävän sekä seurantaa ja ennakoitua vaativan tilanteen. Koska maailmanpolitiikka on taustalla vaikuttava tekijä, tulee myös sitä seurata aktiivisesti. Jos esimerkiksi suomalainen toimittaja tekee kauppaa euroilla, mutta paikallinen ostaja joutuu ostamaan maan omalla valuutalla, on se ostajalle tappiollista, mikä vaikuttaa ostohalukkuuteen ja luo hinnoittelupainetta myyjälle. (Toimitusjohtaja, haastattelu 14.5.2016.)

#### Verkostoituminen ja yhteistyömuodot

Laitetoimittajan liiketoiminnan toteuttamisen perusmuoto ovat markkinaehtoiset liiketoimintasuhteet. Hinta on merkittävä tekijä, koska korruption rahat pyritään irrottamaan siitä, eli määrittämään hinta tarpeeksi korkeaksi. Tavallista on annetun hinnan kertominen jopa kolmella. Kilpailijat pyrkivät myös monesti saamaan jalansijaa jo pitkälle edenneessä kaupassa tarjoamalla laitteita halvemmalla hinnalla. Alihankinnan käyttö on myös mukana jokaisessa projektissa, koska sillä tavoitellaan kustannussäästöjä, eikä urakoitsija ehdi tehdä kaikkea itse. Pääurakoitsijan rooli onkin siirtynyt yhä enemmän koordinoijan suuntaan. Alihankintaa

käyttämällä ei myöskään tarvitse palkata omaan yritykseen niin paljon henkilökuntaa, mistä aiheutuu merkittäviä säästöjä. Alihankintaa on kilpailutettava jatkuvasti, koska hinnat tapavat nousta, jos hankintasuhde pääsee vakiintumaan. (Toimitusjohtaja, haastattelu 14.5.2016.)

Tarjottavan tavaran laadullisesta tasosta tulee vallita yhteisymmärrys ja molemminpuolinen hyväksyntä ennen laitteiden toimittamista. On varsin tavallista, että toimitukseen yritetään sisällyttää vilpillisesti sovittua halvempaa (eli huonolaatuisempaa) tavaraa. Syynä voi olla halu saada itselle suurempi voitto, tai tavara on saatettu laskea virheellisesti liian halvaksi, jolloin ero laskelmien ja todellisuuden välillä joudutaan kuroma umpeen tällaisilla toimenpiteillä. Ostajan vastuulle lankeaa toistuva tarkistaminen ja asian huomioiminen etukäteen kauppaneuvottelujen yhteydessä. Huolimaton tai ammattitaidoton ostaja aiheuttaa siis helposti yritykselleen taloudellista tappiota, koska joillekin myyjille loppuasiakkaan huijaaminen on jopa vakiintunut käytäntö. Vedenpuhdistuslaitosten myynti on lisäksi aina kertakauppaa, jolloin myyjä voi hyvinkin olla ostajaa asiantuntevampi. (Toimitusjohtaja, haastattelu 14.5.2016.)

Suomalainen yrityscoalitio perustettiin ensimmäisen kierroksen voittaneen pääurakoitsijan, suomalaisyrityksen ja suomalaiskumppanin yhteistyöyritykseksi. Tarkoitus oli myydä suomalaisyrityksen laitteita ja yritystä markkinoitiinkin useilla messuilla, mutta ongelmaksi muodostui projektityöntekijöiden osaamattomuus myyntityössä. Osakkaiden tulisi myös olla yhdenvertaisia, jotta yhteistyö olisi toimivaa ja läpinäkyvää. Pääurakoitsija oli johtavassa roolissa, mutta rupesi häviämään monia projekteja, mahdollisesti menetettyään poliittista valtaa Kazakstanissa. Toinen ongelma oli ylihinnointelu. Myös tuotteen sopivuuteen tulisi panostaa ennen lanseerausta. Suomalaisyritys on puolestaan liian pieni yritys aloittaakseen uutta yhteistyöyritystä. Yhteistyöyritys ei ehtinyt toimia siihen asti, että työntekijöiden palkkaaminen olisi ollut ajankohtaista. Varsinainen tekninen yhteistyö sujui kuitenkin hyvin ja koalitio ehti toimittaa laitteet kolmelle puhdistamolle. (Toimitusjohtaja, haastattelu 10.4.2016).

#### Valta- ja omistussuhteet

Valtasuhteet Kazakstanissa aiheuttavat vedenpuhdistusalan toimittajalle lisähaasteen, koska suunnitteluvaiheen työt pitäisi saada tehtyä mahdollisimman nopeasti, jotta "akim" ei ehdi vaihtua. "Akimit" muodostuvat klaaneista ja jos vallassa oleva klaani vaihtuu, saattavat kaikki suunnitelmat mennä uusiksi. Toimittajayrityksen kannalta tällainen tilanne tarkoittaa turhaan tehtyä työtä ja hukattuja resursseja. Suunnitteluvaihe on myös riski toimittajalle, koska siinä vaiheessa ei ole vielä saatu rahaa työstä ja sopimus pääsuunnittelijan kanssa on usein suullinen. Jos "ekspertiisi" on hyväksynyt, tulisi sopimuksen olla silti pätevä, mutta takeita siitä ei ole. Epävarmuudesta johtuen ulkomaiset suunnitelmat putoavat usein pois, koska epävarmassa tilanteessa kilpaileminen (tai sen yrittäminen) on hyvin riskialtista. Valtion maan muuttaminen yksityisomisteiseksi on tämän hetken Kazakstanissa kannattavaa liiketoimintaa. Jopa

kokonaisia kaupunginosia voidaan ostaa. Maan tulevaisuutta ja johdon tavoitteita silmällä pitäen maata ei tulisi myydä sellaisille henkilöille, jotka eivät käytä sitä yleishyödyllisesti, eli esimerkiksi maanviljelyyn tai karjatalouteen. Valtio haluaisi synnyttää yksityistä maataloutta, mutta kiinnostus tällaiseen on ollut vähäistä. (Toimitusjohtaja, haastattelu 14.5.2016.)

Maa-alan yksityistäminen on klassisen talousteorian mukaan oleellinen tekijä toimivan markkinatalouden luomisessa. Kehittyvän maan maamarkkinoiden tulee sisältää vähintään yksinkertaiset hallinta- ja omistusoikeuslait. Maa tulee myös kartoittaa, rekisteröidä ja sen arvo arvioida. Markkinoiden tulee pohjautua hinnoitteluperusteiden avoimuuteen ja lainsäädännön tulee olla läpinäkyvää. Näiden ehtojen täyttyessä maanomistaja voi päättää maansa käytöstä faktatietoon perustuen. Tällöin myös pitkän tähtäimen suunnittelu ja sitoutuminen maan kehittämiseen on mahdollista. Mitä enemmän yksittäiset ihmiset voivat osallistua maamarkkinoille, sitä todennäköisemmin hyödyt ulottuvat myös fyysisen maankäytön ulkopuolelle. Lakiin tulee kuitenkin tukea tätä prosessia, jotta siitä voidaan hyötyä. Maan tuottamia taloushyötyjä ja riippuvuutta niistä voidaan mitata kahden indikaattorin avulla. Ensimmäinen tarkastelee sen bruttokansantuotteen osan määrää, joka syntyy maataloudesta. Toinen indikaattori vertaa valtionomisteisen ja yksityisomisteisen maataloustuotannon suhdetta. Riippuvuus maasta synnyttää kovaa kilpailua hupenevista maa- ja vesiresursseista. Tällöin tarve suojella näitä resursseja kasvaa, ja jos laillisia keinoja ei ole käytössä turvaututaan usein fyysiseen voimaan ja väkivaltaan. (Jones 2003, 261 - 262.)

Kazakstanin maa-ala on Keski-Aasian suurin, mutta maataloudessa työskentelevän väestön määrä on samaan aikaan pienin. Tämä johtuu siitä, että maan talous nojaa muihin luonnonvaroihin, eli se ei nojaa maa-alan tehokkaaseen käyttöön. Maan yksityistämisestä ja maalain läpimenosta tehtiin kuitenkin tuntemattomasta syystä tärkeä tavoite vuonna 2003. Kiistely parhaasta maatalouslain sisällöstä on käyty pienten ja suurten maatalojen välillä. Kazakstanissa ei ole ollut vakiintunutta käytäntöä maan rekisteröinnistä, ostamisesta tai myymisestä ja maalain on arvosteltu mahdollistavan eliitin maanvaltauksia. Naapurimaa Kirgistanin maareformin luominen osoitti, että oikeudenmukaisuuden toteutuminen vaati tässäkin asiassa vahvaa kansainvälistä osallistumista, kuten myös vakivallattoman sisäisen keskustelun mahdollistavan foorumin perustamista, jolloin asiasta tuli poliittinen. Myös kansainvälinen rahoitus nopeutti päätöksentekoa. (Jones 2003, 265 - 266, 269 - 270.)

#### Kazakstanilainen liiketoiminta- ja organisaatiokulttuuri

Kehittyvien talouksien liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, joten sen kulkusuuntaa on vaikea ennustaa. Tästä syystä johtajien vastuulla on keksiä luovia ratkaisuja, joilla toiminnot pysyvät hallinnassa. Neuvostoliiton hajoamisen jälkeinen tilanne oli hyvin kaottinen, jolloin suurten ja keskisuurten valtionyritysten yksityistäminen synnytti laajamittaista korruptiota ja

epävirallisen talousmallin. Jos epäviralliseen taloustoimintaan saadaan puututtua, tulisi yksityistämisen vähentää korruptiota. Korruptio myös rajaa investointeja. Monen kehittyvissä talouksissa toimivan yrityksen perusta on valtionorganisaatioissa ja niille on muodostunut verkosto, johon luotetaan. Tästä syystä ulkomaisen yrityksen on vaikea voittaa kazakstanilaisten luottamusta. Epäluottamuksen takia kumpikin osapuoli haluaa saada vakuuden toisen luottavuudesta, mikä lisää kuluja merkittävästi. Epäluottamuksen kulttuuri pohjautuu monissa muuttuvissa talouksissa voimassaolleeseen sosialistiseen malliin, jonka mukaan kaikki hyödykkeet olivat yhteisiä. Käytännössä moni pyrki kuitenkin tekemään yksityistä voittoa yhteisellä omaisuudella, jolloin ihmiset eivät voineet luottaa toisiinsa, mikä puolestaan synnytti tarpeen tiukalle kontrollille. (Rinat & Baardemans 2012, 19 - 21.)

Koska luottamuksella ei ollut enää roolia yhteiskunnassa, sai kontrolli yhä enemmän valtaa ja siitä tuli normi. Koska kontrolli määräsi kaikesta, ei itsenäistä ajattelua sallittu tai uskallettu harjoittaa. Nykyään tämä näkyy kehittyvien talouksien maissa siten, että työntekijät eivät tee mitään, jos he eivät ole jatkuvan valvonnan alla. Tästä syystä myös asiakirjoille asetetut sisältö- ja määräraamukset sekä byrokraatia ovat yhä voimissaan, vaikka tarvetta ei enää olisi. Kommunismin aikaan kapitalistinen kuluttaminen ei ollut mahdollista. Markkinatalouden kehittyttyä tilanne kääntyi pääläelleen ja kuluttamiseen kannustettiin. Niistä, jotka pystyivät kuluttamaan eniten, muodostui sosiaalisesti korkea-arvoisempi luokka. Toinen parempiarvoisuuden mittari oli koulutus. Tämä johti siihen, että koulutus, jonka tavoitteena oli materiaalisesti tuottavien käytännön taitojen opettaminen, poistettiin koulutusohjelmista ja korvattiin esteettisyyden tavoittelulla. Luotu tilanne oli omiaan korostamaan hierarkkisuutta ja byrokraatiaa, koska vauraampi luokka halusi etäännyttää itsensä ja nostaa omaa statustaan. Ulkomaisen yritysten saapuminen markkinoille saatetaankin kokea uhaksi ylemmälle luokalle, koska investointien kontrolloimisesta tulee vaikeampaa, jolloin myös valta-asema saattaa horjua. Kun vallasta pyritään pitämään kiinni, lyhenee tähtäin, jonka mukaan toimitaan. (Rinat & Baardemans 2012, 24 - 27.)

Kazakstanissa on tyypillistä viedä päätöksenteko liian ylös yrityksen hierarkiassa. Tällöin on vaarana liian monen henkilön osallistumisesta aiheutuvat sekaannukset, tai se, että päätökset tekee sellainen henkilö, jolla ei ole riittävää ymmärrystä vedenpuhdistuslaitteiden toiminnasta ja teknologiasta. Työntekijät eivät uskalla tehdä päätöksiä, jottei aiheutuisi sellaista tilannetta, että he joutuvat vastaamaan johtajalle tekemistään virheistä. Koska puhdistusteknologiaan liittyvät ostot ovat muutenkin monimutkaisia ja -vaiheisia, on varsin tyypillistä, että projekti seisahtuu prosessin loppuvaiheessa. Näitä riskejä välttääkseen myyjän tulisi olla mahdollisimman suora ja selväpiirteinen kommunikoinnissaan ostajan kanssa. Toisaalta liiallinen suoruus saattaa vieraannuttaa ostajaa myyjästä. (Toimitusjohtaja, haastattelu 21.5.2016.)

Vakiostandardilaitteita voidaan myydä ilman kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia ja kumppanin hyvää tuntemista, mutta yleensä mahdollisen kumppanin kanssa on kuitenkin oltu yhteydessä useampaan otteeseen ja tultu sitä kautta tutuiksi. Epävarmuutta huonosti sietäville markkinoille on erityisen vaikea myydä innovaatioita. Uuden ratkaisun myyminen helpottuu vasta, kun sitä on myyty jo viidestä kymmeneen kappaletta. Referenssejä pitäisi kuitenkin olla, jotta ostaja saisi varmuutta laitteen tai ratkaisun toimivuudesta. Myyjä saattaakin joutua esittämään tuotteen asiakkaalle niin, ettei se ole varsinaisesti uusi pukemalla sen esimerkiksi päivitetyn mallin muotoon. Tuotekehitys itsessään ei siis ole käytännössä mikään myyntivaltti, vaikka seminaareissa innovaatioista saatetaan innostua kovastikin. Innostuneille on helppo markkinoida keskittymällä yksityiskohtiin, jolloin ostaja ei välttämättä ymmärrä tuotetta kokonaisuudessaan. (Toimitusjohtaja, haastattelu 21.5.2016.)

Koska vedenpuhdistamojen ostajat eivät ole yksityisiä yrityksiä, olisi myyjän päästävä keskustelemaan aluehallinnon henkilöiden kanssa. Hierarkisessa kulttuurissa halutaan kuitenkin osoittaa ylempiarvoisten ihmisten tärkeyttä muun muassa tekemällä tällainen lähestyminen vaikeaksi. Osittain samasta syystä on vaikea saada selville, onko ostajapuoli saanut tarpeeksi tietoa neuvottelujen kohteena olevista teknologisista ratkaisuista. Väärinkäsityksiä ilmenee varmasti, jos toinen osapuoli ei ymmärrä sille tarjottua tietoa tai ole pystynyt syystä tai toisesta paneutumaan siihen. Koska ala on hyvin spesifi, saattavat asiat olla myös yksinkertaisesti liian vaikeita ymmärtää ilman ympäristöteknologista pohjakoulutusta (erityisesti, koska ostava päättävä ja laitoksen käyttäjä ovat kaukana toisistaan). Suomalaisiin suhtaudutaan Kazakstanissa luottavaisesti, joten ongelmana ei useinkaan ole se, ettei myyjä olisi saanut mahdollisuutta tuoda asiaansa ja tärkeinä pitämiään seikkoja esiin. Projektit alkavat usein seminaareilla, joissa esitetään omaa ratkaisua. Hyvä presentaatio onkin tärkeä ja oleellisessa osassa jatkumahdollisuuksien kannalta. Haittapuolena on innostuminen jostain yksityiskohdasta, jolloin ostaja ei osaa verrata, onko ratkaisu oikeasti hyvä ja sopiva, vai ei. (Toimitusjohtaja, haastattelu 21.5.2016.)

#### Yhteenveto ja johtopäätökset

Rakenteellisten muutosten tarve on suuri myös Kazakstanissa. Valtion hallintaa pitäisi purkaa ja tuoda mukaan yksityinen sektori, joka toimisi yhteistyössä julkisen sektorin kanssa. Yhtälön kolmas tärkeä tekijä on kansainvälinen teknologinen, koulutuksellinen ja rahoituksellinen yhteistyö. Jotta hyvinvointi lisääntyisi ja saisi aikaan talouden elpymistä kotimaisen kysynnän avulla, tulisi myös kansalaiset ottaa huomioon, muun muassa panostamalla koulutukseen ja vesien turvallisuuteen. Valtio ja yksityinen sektori tulisi erottaa, mutta niiden tulisi myös hyötyä toisistaan. Yksityistämisen vaarana on hintojen nousu kilpailun myötä, jolloin kotimainen kysyntä ei pääse elpymään. Käytännön uudistustyö tulisi aloittaa keskittymällä ensisijaisesti



olemassa olevan infrastruktuurin parantamiseen ja tätä kautta sen valjastamiseen hyötykäyttöön uudelleen. Tällöin kotimaisella teollisuudella ja kilpailukyvyllä olisi mahdollisuus elpyä. Jotta infrastruktuurin korjaaminen lähtisi tehokkaasti käyntiin, tulisi rakennusvalvontaan liittyvää byrokratiaa purkaa. Hintaregulaation purkaminen mahdollistaisi laitetoimittajan suuremman katteen, mutta yhdessä valuutan arvon laskun kanssa hintakontrollin vähentäminen johtaa inflaatioon. Ostajalle inflaatio lisää alennuksen saamisen painetta, jolloin myyjä ei uskalla asettaa liian korkeaa hintaa, jottei kauppaa menetettäisi. Valuutan arvon tulisi siinonousta ennen hintaregulaation vapauttamista. Vedenpuhdistuksen tehostamiseksi tulisi myös palata rahoittamaan vodokanalien toimintaa. Myös vodokanalit muodostamien yritysten autonomiaa ja työntekijöiden koulutusta tulisi lisätä. Tällöin niiden yhteistyö julkisen sektorin kanssa saataisiin parempaan tasapainoon. Myös projektinjohtoa tulisi tukea kansainvälisen osaamisen avulla. Infrastruktuurin suunnitteluun ja toteutukseen tulisi keskittyä paremmin ja suunnittelun tulisi lähteä tarvittavan laitospaasiteetin optimoinnista. Jos laitospaasiteetti ei ole kohdallaan, lähtee suunnittelutyö vinoutumaan, eivätkä puhdistusprosessit ja koko laitos pysty toimimaan tarkoituksenmukaisesti.

Koska Suomi on pieni maa ja siten myös suomalaiset yritykset ovat pieniä, tulisi niiden muodostaa eräänlainen vientikoalitie yhdessä valtion kanssa. Kärkiteemoiksi tulisi nostaa suomalainen teknologinen osaaminen, erityisesti energiatehokkuus, ja viedä suorien vientien lisäksi tätä osaamista Kazakstaniin koulutuksen muodossa. Panostamiseen tulisi keskittyä voimallisesti nyt, jottei jäätäisi alati kiihtyvän kansainvälisen kilpailun jalkoihin Kazakstanin markkinoilla. Viennin puolesta on oleellista saada tuotteet sopimaan kohdemarkkinan oloihin (vedenpuhdistusteknologian osalta erityisesti säävaihteluihin) ja lainsäädäntöön. Tämä tavoite onnistuu parhaiten jalkauttamalla yrityksen toimintaa kohdemarkkina-alueen maaperälle.

Yhtenäisen lainsäädännön avulla saadaan ulkomaisten investointien houkuttelemisen lisäksi vähennettyä "porsaanreikien" mahdollistamaa korruptiota. Suomalaisen vedenpuhdistuslaitetoimittajan näkökulmasta erityisesti hankintaosaston korruptio on hankaloittava tekijä. Koska korruptiovaateita kohdistetaan ulkomaisiin toimituksiin, tulisi rahaliikenne saada suojattua kansainvälisen finanssiyhteistyön avulla. Yksityistäminen ei yksinään estä korruptiota, joten käytäntöjä tulisi muuttaa siten, ettei sama toimija voisi olla enää käytännössäkään useassa eri roolissa samassa projektissa. Byrokratian onnistunut purkaminen antaisi sijaa myös ongelmanratkaisukeskeisyydelle, jota uudenlainen koulutus tukisi. Tätä kautta myös innovaatiokehitys voisi vahvistua, jolloin pystyttäisiin tuottamaan lisäarvon omaavia tuote- ja palvelukokonaisuuksia. Laitetoimittajan kannalta teknologinen vaihto ja innovaatiot tulisikin nostaa keskiöön. Kehityksen avulla innovaatioteknologian tuotantoa voitaisiin ajan myötä lisätä.

Energia- ja vesisektorin yhtenäisyyttä voitaisiin parantaa naapurivaltioiden kanssa solmittavien vesivaroja ja niiden hyödyntämistä koskevien sopimusten avulla. Yhteinen linja parantaisi myös vesien turvallisuutta ja mahdollistaisi paremmin pitkän tähtäimen suunnittelun. Energiateollisuudesta saatavien tulojen hiipumista voitaisiin korvata panostamalla jälleen maatalouteen. Tällöin tulisi kuitenkin muodostaa yhteistyössä selkeä käsitys siitä, kuka maata saa omistaa. Maanomistajien tulisi saada luonnollisesti hyötyä omaisuudestaan, mutta maanomistuksen tulisi myös velvoittaa yhteiskuntaa hyödyttäviin toimenpiteisiin ryhtymiseen yhdessä yksityisen ja julkisen sektorin kanssa. Jos maata myydään kiinalaisille, tulee Kazakstanin kallistuminen Aasiaan pois päin Venäjältä lisääntymään, ellei Venäjä puolestaan kykene lähentymään myös niiden Aasian maiden kanssa, jotka eivät ole sen entisiä vasallivaltioita. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna näyttää siltä, että maailman geopoliittisella kentällä olevat toimijat ovat Afrikan ja Arabian valtiot, Aasian maat, Keski-Aasian maat, Eurooppa, Yhdysvallat ja Venäjä. Venäjän huono taloustilanne antaa Keski-Aasian valtioille rationaalisesti hyväksyttävän syyn lähentyä Euroopan ja Aasian maiden kanssa. Jos öljyn hinta lähtee voimakkaaseen nousuun, kohenee Kazakstanin, mutta myös Venäjän, talous. Kazakstanilla olisikin nyt todellinen sauma panostaa rakennemuutoksiin ja niitä edellyttävään korruption kitkemiseen.

Kenties vaikein uudistusta vaativa tekijä on luottamusilmapirin parantaminen. Jos tässä kuitenkin onnistuttaisiin, vauhdittaisi sekin osaltaan Kazakstanin vahvuutta globaaleilla markkinoilla. Tällöin Kazakstanin tavoite nousta Keski-Aasian talouskeskukseksi ja Aasian liikenteen solmukohdaksi tulisi entistä enemmän mahdolliseksi. Päästääkseen osalliseksi Kazakstanin taloudellisesta noususta, suomalaisten tulisi ottaa tämä tekijä paremmin huomioon ja laskea liiketoiminnan vientitehtäviin sellaisia ihmisiä, jotka hyvän ja tehokkaan tietotaitopohjan lisäksi ymmärtävät henkilökohtaisten suhteiden merkityksen sekä ovat kykeneviä ja halukkaita toimimaan maassa maan tavalla.