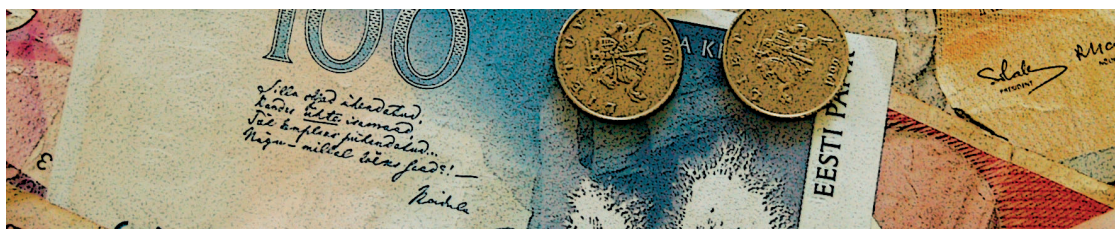


SUOMALAISYRITYKSET BALTIASSA

TÄNÄÄN JA HUOMENNA:

Liiketoimintanormien ja -käytäntöjen kehityksestä



Piia Heliste, Riitta Kosonen, Marja Mattila

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS

Piia Heliste – Riitta Kosonen – Marja Mattila

SUOMALAISYRITYKSET BALTIASSA
TÄNÄÄN JA HUOMENNA:
LIIKETOIMINTANORMIEN JA -KÄYTÄNTÖJEN
KEHITYKSESTÄ

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULUN

JULKAISUJA

B-81

© Piia Heliste, Riitta Kosonen, Marja Mattila ja
Helsingin kauppakorkeakoulu

ISSN 0356-889X
ISBN 978-952-488-177-7

E-versio:
ISBN 978-952-488-183-8

Helsingin kauppakorkeakoulu -
HSE Print 2007

Tiivistelmä

Oheinen raportti on osa Helsingin kauppakorkeakoulun Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskuksen ”Managing Business in Turbulent Markets” – tutkimushanketta. Hankkeen päärahoittajana toimii TEKES. Tutkimushankkeessa paneudutaan suomalaisyritysten toimintaan nopeasti kehittyvillä markkina-alueilla ja tarkastellaan niiden kilpailukykyä. Nyt käsillä oleva raportti esittelee Viroa, Latviaa ja Liettuaa suomalaisyritysten toimintaympäristönä. Raporttisarjassa on aiemmin ilmestynyt Ukrainaa suomalaisyritysten toimintaympäristönä käsittelevä tutkimus. Loppuvuodesta 2007 ovat vuorossa Kiinaa, Venäjää, Puolaa, Unkaria, Intiaa ja Taiwania käsittelevät raportit. Vuonna 2008 paneudutaan Latinalaisen Amerikan maihin sekä Etelä-Koreaan. Raporttisarjan päättää vertaileva yhteenveto suomalaisyritysten toiminnasta ja haasteista eri markkina-alueilla.

Baltian maiden talous lähti 1990-luvun alkupuolella vahvaan nousuun ja talouskasvu on ollut nopeaa aina näihin päiviin saakka. Voimakkaan kasvun varjopuolena on Baltian maita lähitulevaisuudessa uhkaava talouden ylikuumeneminen, joka toteutuessaan vahingoittaisi vakavasti maiden yhteiskuntarakenteita. Baltian maista Viro on houkutellut ulkomaisia investointeja ylivoimaisesti eniten ja asukasta kohden laskettuna Viron vastaanottamat suorat ulkomaiset investoinnit ovat Euroopan huippuluokkaa. Suomi on liki koko nyky-Viron historian ajan ollut maan tärkein kauppakumppani sekä ulkomaisten investointien lähde. Suomalaiset sijoitukset ovat suuntautuneet monipuolisesti eri aloille ja ovat volyymiltaan toiseksi merkittävimmät heti ruotsalaisperäisten investointien jälkeen. Suomalaiset ovat aikaisen maahan etabloitumisen myötä saavuttaneet huomattavia markkinaosuuksia paikallisilla markkinoilla ollen markkinajohtajia niin eräillä vähittäiskaupan, palvelujen kuin teollisuudenkin aloilla. Latvia on vastaanottanut vain reilun kolmanneksen ja Liettua noin puolet Viron ulkomaisten investointien kokonaismäärästä. Suomalaisyritykset ovatkin siirtyneet Latviaan ja Liettuaan huomattavasti Viroa myöhemmin. Kiinnostus Latviaan ja Liettuaan laajemmassa mittakaavassa kasvoi vasta näiden EU-jäsenyyden myötä, sillä jäsenyys lisäsi maiden kehityksen ennustettavuutta ja loi uskoa niiden lainsäädännön kehitykseen. Kasvavasta kiinnostuksesta huolimatta suomalaisyrityksiä on Latviassa ja Liettuaissa vain kuutisen prosenttia näiden maiden suorien investointien kannasta, joskin yksittäiset investoinnit ovat olleet melko suuria. Kiinnostuksen voi kuitenkin odottaa kasvavan, sillä EU-jäsenyys on helpottanut Baltian maiden välisiä rajanylityksiä. Tämä puolestaan on houkutellut etenkin suomalaisomisteiset elintarvike- ja vähittäiskaupan yritykset rationalisoimaan ostoja, myyntiä ja logistiikkaa Baltian laajuisesti.

Pula osaavasta työvoimasta ja vähitellen kohoavat tuotantokustannukset syövät pohjaa suomalais-baltialaisen talousalueen kehitykseltä ja houkuttelevuudelta. Maastamuutto ja aivovienti ovat vakavia ongelmia koko Baltiassa, erityisesti Latviassa ja Liettuaissa, joista on EU-jäsenyyden jälkeen muuttanut satoja tuhansia ihmisiä. Baltit muuttavat työn perässä etenkin Iso-Britanniaan, Saksaan ja Irlantiin, ja virolaiset piipahtavat tiheästi myös Suomessa. Baltian maissa ja erityisesti Virossa alkaakin olla pulaa osaavista ammattilaisista lähes kaikilla aloilla. Ammattikoulutus on heikkoa ja epäsuosittua ja toisaalta korkeasti koulutetulta väestöltä puuttuu rahoituksen ja IT-alan

osaamisen lisäksi kansainvälistä kokemusta. Koulutusta tarvittaisiin lisää monipuolisesti, mutta toistaiseksi suomalaiset kouluttavat työntekijänsä pääasiassa työn yhteydessä. Työvoimaan liittyviä haasteita lisää työntekijöiden suuri vaihtuvuus, sillä palkan perässä vaihdetaan herkästi työpaikasta toiseen, jolloin koulutus on työnantajan näkökulmasta valunut hukkaan. Työvoima on kuitenkin joustavaa, mikä johtuu osittain ammattiyhdistysten heikosta roolista Baltian maissa. Toisaalta Baltian maiden lainsäädäntö paikkaa ammattiyhdistysliikkeiden heikkoa työvoiman edunvalvontaa. Ammattiyhdistysliikkeisiin suhtaudutaan poliittishistoriallisista syistä nuivasti eikä kuumassa palkkakilpailussa juurikaan koeta tarvetta kollektiiviseen edunajamiseen. Kohoavien palkkakustannusten myötä yritysten välille syntynyt jatkuva kilpailu työvoimasta ennen kaikkea palkkakilpailun keinoin on kuitenkin saanut eräät suomalaisyritykset kaipaamaan keskitetymppää neuvottelujärjestelmää, jossa haarukoitaisiin palkkoja toimialakohtaisesti nykyisen työntekijäkohtaisen palkkakilpailun sijaan.

Suomalais-baltialaista kotimarkkina-aluetta haastaa myös globaalitalous. Baltian nopeasti täyttyvät markkinat ja kasvavat tuotantokustannukset ohjaavat etsimään kasvua ja tehokkuutta myös muualta Itä-Euroopasta ja Aasian talouksista. Esimerkiksi Kiinassa palkkataso on vain noin kymmenesosan Suomen tasosta. Toisaalta kaukaisempien nopeasti kehittyvien markkinoiden on vaikea kilpailla Baltian toimintojen helpon hallittavuuden kanssa. Lisäksi Baltian maiden keskeinen sijainti idän ja lännen välillä kannustaa eräitä suomalaisyrityksiä muokkaamaan Baltian-toimintojaan enemmän esimerkiksi yrityksen logistiikkaa palveleviksi.

Tällä hetkellä kehityskulku näyttää siltä, että kustannushakuisen valmistavan teollisuuden investoinnit ja alihankinta ovat vähitellen vetäytymässä Baltiasta edullisempien tuotantokustannusten markkinoille. Toteutuessaan pako Baltian markkinoilta tuottaisi ongelmia erityisesti Virolle, jonka talouskasvu ja teollisuuden kehitys on nojautunut pitkälti juuri tämäntyyppisiin ulkomaisiin investointeihin. Kotimaisen talouskasvun moottorina on puolestaan toiminut lähinnä kulutuskysyntä, ei niinkään teollisuuden kehitys. Latviassa ja Liettuaissa ulkomaisten yritysten vetäytyminen ei näyttäisi vaikuttavan yhtä vahvasti valtion talouteen, sillä ulkomaisia pääomia on ohjattu mm. infrastruktuurin rakentamiseen ja erityisesti Liettuaissa koko talouskasvun pohjana toimii vahva kotimainen teollisuus. Baltian markkinoihin keskittyneelle valmistavalle teollisuudelle (kuten elintarviketeollisuus) puolestaan leimaa antavaa on toimintojen uudelleenjärjestäminen ja rationalisointi. Baltiassa vähittäiskaupan ja palveluiden alalla markkinat kasvavat edelleen ja suomalaiset toimijat hakevat kasvua paikallisten yhteistyöyritysten kautta sekä myyntiverkkoa tihentämällä. Ensi vuosikymmenen vaihteeseen ennustettu euroon siirtyminen tulee olemaan merkittävä muutos näillä toimialoilla ja euron käyttöönoton uskotaan tehostavan yhteistyötä konsernien ulkomaisten tytäryhtiöiden kanssa, minkä puolestaan katsotaan auttavan yrityksiä kustannustehokkuuden tavoittelussa.

EU-jäsenyys auttoi kitkemään korruption lähes koko Virosta, mutta etenkin Latviassa se rehottaa edelleen. Myös Liettuaissa korruptio hankaloittaa toimintoja ja Latvian tavoin ulkopuolinen taho voi toisinaan vaikuttaa oikeuslaitoksen päätöksiin. Etenkin kevyt yritysverotus houkuttelee investoimaan Baltiaan ja houkuttimet jatkunevat, vaikka EU luokin paineita lainsäädännön harmonisoimiseksi eurooppalaiselle tasolle.

Henkilöstöhallintoa osataan jo sopeuttaa baltialaisen autoritääriseksi ja etenkin nuorten johtajien dynaamisuuteen ja menestyksennälkään osataan suhtautua viileästi. Toisaalta Baltian maiden henkilöityneet liikemiesverkot luovat haasteita erityisesti Latviassa ja Liettuaassa. Virossa suomalaiset tuntuvat päässeensä melko hyvin sisään paikallisiin verkostoihin.

Suomalaisyritysten kerrytettyä kokemusta Baltiassa yhteistyö paikallisten yritysten kanssa on alkanut sujua jouhevammin. Osaltaan sujuvampaan lopputulokseen on päästy baltialaisten yritysten omaksuttua länsimaisempia toimintatapoja ja vähemmän hierarkkisen organisaatiokulttuurin. Harmaan talouden merkittävä väheneminen on yksinkertaistanut baltialaista liiketoimintaympäristöä ja tehnyt sitä houkuttelevammaksi ulkomaisille toimijoille. Suurimmat ongelmat kohdattiin yhteistyön alussa ja ne koskivat lähinnä baltialaisten alihankkijoiden laatuongelmia. Kokemuksen karttuessa suomalaiset ovat ryhtyneet painottamaan paikallisen yrityksen taustojen ja toimintaedellytysten huolellisen tarkastamisen tärkeyttä. Suomalaisyritysten Baltian liiketoimintojen menestymiseen ovat myös vaikuttaneet hyvien ja pitkäaikaisten yhteistyökumppanien löytäminen ja sitä kautta yritystoiminnan vakautuminen.

Esipuhe

Viron, Latvian ja Liettuan nopea talouskehitys on 1990-luvun alussa tapahtuneen maiden itsenäistymisen jälkeen tehnyt Baltian maista houkuttelevia kansainvälistymisen kohteita. Etenkin Viro on kasvanut nopeasti skandinaavisten sijoitusten turvin. Suomalaiset sijoittajat etabloituivat alkuaikoina aktiivisesti Viron markkinoille, mutta myös kiinnostus Latviaa ja Liettuaa kohtaan on kasvanut maiden EU-jäsenyyden myötä. Pitkään alihankintamaan statusta kantaneiden Baltian maiden - ja etenkin Viron - haasteena ovat nopeasti kasvavat tuotantokustannukset, työvoimapula sekä voimakkaan talouskasvun aiheuttama markkinoiden mahdollinen ylikuumeneminen.

Tämä raportti käsittelee suomalaisyritysten kohtaamaa liiketoimintaympäristöä ja sen muutosta Baltian maissa 1990-luvun alusta nykypäivään. Lisäksi raportissa tarkastellaan Baltian liiketoimintaympäristön muutosta ja siellä toimivien suomalaisyritysten toiminnan kehitystä tulevaisuudessa. Raportti perustuu Helsingin kauppakorkeakoulun Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskuksessa (Center for Markets in Transition - CEMAT) vuosina 2004 - 2007 toteutettuun tutkimukseen, jossa haastateltiin Baltian maissa toimivia suomalaisyrityksiä sekä niiden paikallisia partnereita ja analysoitiin toimintaympäristön kehitystä makrotalouden ja toimintaympäristön kehityksen valossa.

CEMAT on Helsingin kauppakorkeakoulun erillisyksikkö, joka keskittyy suomalaisyritysten toimintoja nopeasti kehittyvillä markkina-alueilla tukevaan tutkimus-, opetus- ja koulutustoimintaan. Tämä raportti on järjestyksessä toinen suomalaisyritysten toimintaa ja toimintaympäristön kehitystä muuttuvilla markkina-alueilla käsittelevässä ”Managing Business in Turbulent Markets” -raporttisarjassa. Tutkimushankkeen päärahoittaja on TEKES. Kesällä 2007 sarjassa on ilmestynyt Ukrainaa suomalaisyritysten toimintaympäristönä tutkiva raportti. Loppuvuodesta 2007 vuorossa ovat Kiinaa ja Venäjää käsittelevät raportit sekä suppeammat Unkaria, Puolaa, Intiaa sekä Taiwania koskevat tutkimukset. Vuoden 2008 aikana paneudutaan Latinalaisen Amerikan maihin sekä Etelä-Koreaan.

Raportin valmistumiseen osallistuivat useat henkilöt. Suomessa ja Baltiassa haastatteluja tekivät kirjoittajien lisäksi tutkimuspäällikkö Kristiina Korhonen sekä tutkimusavustajat Laura Erkkilä, Liia Kapanen, Karoliina Loikkanen, Elmira Sharafutdinova ja Alpo Tani. Esitutkimusvaiheessa käsikirjoituksen kirjoittamiseen osallistuivat Alpo Tani ja Karoliina Loikkanen. Kiitämme tutkimukseen osallistuneita yrityksiä, sekä rahoittajia: TEKESiä, Paulon Säätiötä, Helsingin kauppakorkeakoulu Tukisäätiötä sekä Jenny ja Antti Wihurin rahastoa.

Helsingissä 18.9.2007

KTT, Prof. Riitta Kosonen

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	i
Esipuhe	iv
Kuviot	viii
Taulukot	ix
1 Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmä	1
1.1 Tutkimusongelma	2
1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	3
1.3 Aineisto.....	5
2 Katsaus Baltian maiden talouskehitykseen	8
2.1 Bruttokansantuotteen kehitys ja rakenne	9
2.2 Inflaatio.....	14
2.3 Työttömyysaste ja keskipalkka.....	15
2.4 Baltian maiden ulkomaankauppa	18
2.4.1 Baltian maiden tärkeimmät kauppakumppanit	19
2.4.2 Baltian maiden kauppa Suomen kanssa.....	23
2.5 Baltian vastaanottamat ulkomaiset investoinnit	29
3 Suomalaisyriyten kansainvälistyminen Baltiassa 1987–2006	35
3.1 Suomalaisyriyten etabloitumiskehitys Baltiassa	35
3.1.1 Toiminta Baltiassa Neuvostoliiton aikana.....	35
3.1.2 Toiminta Baltiassa itsenäistymisen jälkeen.....	38
3.1.3 Toiminta Baltiassa EU-jäsenyysneuvottelujen aikana	45
3.1.4 Toiminta Baltiassa EU-jäsenyyden aikana	48
3.1.5 Yhteenveto.....	49
4 Liiketoimintaympäristön kehittyminen.....	56
4.1 EU-jäsenyyden vaikutukset toimintaympäristöön.....	59
4.2 Oikeuslaitos ja oikeuskäytäntö	66
4.3 Verotus	75
5 Liiketoimintanormit ja – käytännöt suhteessa muihin yrityksiin.....	81
5.1. Alihankintasuhteet.....	81
5.2. Toiminnan kehittyminen Baltiassa	86

5.3 Paikalliset yritykset tavarán- ja palveluntoimittajina	90
5.4 Yhteenveto.....	93
6 Liiketoimintanormit ja – käytännöt suhteessa työvoimaan.....	95
6.1 Kustannustaso.....	95
6.2 Ammattitaito.....	100
6.3 Organisaation hierarkisuus	105
6.4 Vastuun jakautuminen	108
6.5 Työvoiman järjestäytyminen	111
6.6 Työvoiman motivointi	115
6.7 Työnantajan sosiaaliset velvoitteet.....	117
6.8 Työvoiman saatavuus	120
6.9 Tulevaisuuden osaajat ja koulutustarve	125
6.10 Yhteenveto.....	128
7 Liiketoimintanormit ja – käytännöt suhteessa julkiseen sektoriin	133
7.1 Henkilösuhteet julkiseen sektoriin.....	133
7.2 PR ja goodwill – toiminta.....	140
7.3 Yhteenveto.....	144
8 Yhteenveto ja johtopäätökset	146
8.1 Viro suomalaisyritysten ponnahduslautana Baltiaan.....	149
8.2 Pikavauhtia sosialismista EU-jäsenyyteen	151
8.3 Ulkomaiset sijoitukset mahdollistavat huiman talouskasvun.....	152
8.4 Työvoimapula ja kasvavat kustannukset uhkaavat kilpailukykyä.....	153
8.5 Henkilösuhteet paikkaavat virallisen toimintaympäristön puutteita	155
8.6 Baltia: Kolme maata vai yksi toiminta-alue	156
8.7 Baltian toimintojen elinkaari ja tulevaisuus	161
Lähteet.....	168
Liite 1: Eräiden suomalaisyritysten Baltiaan etabloitumisen muodot	171

Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuksen käsitteellinen työkalu	4
Kuvio 2: Bruttokansantuote käyvin hinnoin Virossa, Latviassa ja Liettuaassa, mrd. EUR.....	9
Kuvio 3: Bruttokansantuote asukasta kohden käyvin hinnoin vuosina 1992 - 2005, EUR.....	10
Kuvio 4: Viron bruttokansantuotteen rakenne vuosina 1995 ja 2005	11
Kuvio 5: Latvian bruttokansantuotteen rakenne vuosina 1995 ja 2005	12
Kuvio 6: Liettuan bruttokansantuotteen rakenne vuosina 1995 ja 2005	13
Kuvio 7: Inflaatioaste Baltian maissa vuosina 1995–2006	14
Kuvio 8: Työttömyysaste Baltian maissa vuosina 1996 - 2006	16
Kuvio 9: Keskimääräiset kuukausibruttoansiot Baltian maissa vuosina 1992 - 2006, EUR.....	17
Kuvio 10: Baltian maiden ulkomaankauppa, milj. EUR.....	18
Kuvio 11: Viron ulkomaankauppa vuosina 1993 - 2006, milj. EUR	20
Kuvio 12: Latvian ulkomaankauppa vuosina 1993 - 2006, milj. EUR	21
Kuvio 13: Liettuan ulkomaankauppa vuosina 1993 - 2006, milj. EUR	22
Kuvio 14: Viron vienti Suomeen vuosina 1991 - 2005, 1000 EUR.....	24
Kuvio 15: Viron tuonti Suomesta vuosina 1991 - 2005, 1000 EUR.....	25
Kuvio 16: Latvian vienti Suomeen vuosina 1991 - 2005, 1000 EUR.....	26
Kuvio 17: Latvian tuonti Suomesta vuosina 1991 - 2005, 1000 EUR	27
Kuvio 18: Liettuan vienti Suomeen vuosina 1991 - 2005, 1000 €.....	27
Kuvio 19: Liettuan tuonti Suomesta vuosina 1991 - 2005, 1000 EUR	28
Kuvio 20: Suorat ulkomaiset investoinnit nopeasti kehittyville markkina-alueille, milj. USD ..	29
Kuvio 21: Suorien ulkomaisten investointien kertymä Baltian maissa per asukas, EUR	30
Kuvio 22: Suorat ulkomaiset investoinnit Viroon alkuperämaittain 1999 - 2006, milj. EUR	31
Kuvio 23: Suorat ulkomaiset investoinnit Latviaan alkuperämaittain 2000 - 2006, milj. EUR..	32
Kuvio 24: Suorat ulkomaiset investoinnit Liettuaan alkuperämaittain 2000 - 2006, milj. EUR	33
Kuvio 25: Keskimääräinen palkkatulo Suomessa, Baltian maissa, Venäjällä ja Kiinassa 2005, EUR/kk.....	96

Taulukot

Taulukko 1: Tutkimukseen haastatellut yritysten edustajat toimialoittain ja kansallisuuksittain .	5
Taulukko 2: Baltian maiden tunnuslukuja 2006.....	8
Taulukko 3: Viron tärkeimmät kauppakumppanit vuonna 2006.....	20
Taulukko 4: Latvian tärkeimmät kauppakumppanit vuonna 2006.....	21
Taulukko 5: Liettuan tärkeimmät kauppakumppanit vuonna 2006.....	23
Taulukko 6: Suomalaisen yritysten etabloituminen Baltian maihin	50
Taulukko 7: Näkemykset liiketoimintaympäristön kehityksestä EU-jäsenyyden myötä.....	65
Taulukko 8: Näkemykset oikeuslaitoksesta ja –käytännöstä	74
Taulukko 9: Näkemykset Baltian verotusmallista.....	80
Taulukko 10: Paikalliset yritykset yhteistyökumppaneina.....	93
Taulukko 11: Baltialaiseen työvoimaan liittyvät tekijät.....	129
Taulukko 12: Yrityksen suhde julkiseen sektoriin.....	144
Taulukko 13: Baltian maiden liiketoimintaympäristön kehitys suomalaisyritysten näkökulmasta	146
Taulukko 14: Baltian maiden yhteiset piirteet suomalaisyritysten näkökulmasta	157
Taulukko 15: Viron piirteet.....	159
Taulukko 16: Latvian ja Liettuan piirteet.....	160
Taulukko 17: Suomalaisyritysten Baltian toimintojen elinkaari	162

1 Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmä

Rautaesiripun romahtamisesta ja Neuvostoliiton hajoamisesta alkaneet maailmanlaajuiset geopolittiset muutokset ovat muokanneet yritysten toimintaympäristöä Itämeren alueella voimakkaasti. EU-laajentuminen vuonna 2004 kymmenellä uudella jäsenvaltiolla, joista neljä (Baltian maat ja Puola) sijaitsee Itämeren alueella, vauhditti muutosta edelleen. Suomalaisyritykset löysivät nopeasti rautaesiripun takaa vapautuneet markkinat ja ne ovat olleet erityisen aktiivisia Baltian maissa ja Venäjällä. Venäjälle yrityksiä on itseoikeutetusti houkuttellut maan valtava markkinapotentiaali. Sen sijaan asukasluvultaan pienien ja luonnonvaroiltaan suhteellisen köyhien Baltian maiden houkuttelevuus on erityisesti tuotannon alalla perustunut tuotannon kustannusetiuihin. Toisaalta vähän kilpailluilla markkinoilla on ollut riittävästi myös markkinapotentiaalia. Sen sijaan EU:n laajentumiseen ennakkoon liittyneet uhkakuvat pääkonttorien siirtymisine ja työvoimatulvineen (kts. esim. Alho et al. 2004) eivät juuri ole toteutuneet, vaan integraatiokehityksellä on ollut pääsääntöisesti positiivisia vaikutuksia suomalaisyritysten toiminnan kannalta niin kotimaassa kuin laajemmin Itämeren alueella.

Vaikka viime aikoina on puhuttu paljon Kiina-ilmiöstä ja tuotannon siirtymisestä Aasiaan, tulee Itämeren alue tulevaisuudessakin olemaan merkittävä suomalaisyritysten toiminnalle. Yrityskyselyjen (Keskuskauppakamari 2007, Lindström 2003) mukaan siirtymätalouksien ja uusien EU-jäsenmaiden merkityksen suomalaiselle elinkeinoelämälle odotetaan kasvavan selvästi enemmän kuin vanhojen EU-maiden. Eniten tulee kasvamaan väkimäärältään suurten Venäjän ja Puolan merkitys, mutta myös Baltian maissa odotetaan kasvua sekä viennin että muiden toimintamuotojen, kuten investointien, osalta. Viro koetaan jopa yllättävän tärkeänä markkina-alueena, sillä esimerkiksi Keskuskauppakamarin (2005) Baltiaa ja Puolaa koskevassa selvityksessä yli puolet kyselyyn vastanneista yrityksistä piti Viroa selvityksen maista tärkeimpänä markkina-alueena ja 65 % odotti sen merkityksen kasvavan edelleen seuraavien viiden vuoden aikana.

Toiminta ei EU-jäsenyyden jälkeenkään ole Baltiassa kuitenkaan ongelmaton, vaan esimerkiksi kauppamatkat etenkin Latviassa ja Liettuaassa koetaan edelleen haasteellisiksi (Kauppakamari 2005). Tässä tutkimuksessa analysoidaan tarkemmin Baltian maiden liiketoimintaympäristöissä tapahtuneita muutoksia 1990-luvun alusta tähän päivään ja näiden muutosten vaikutuksia suomalaisyritysten toimintoihin ko. alueella. Lisäksi pyritään arvioimaan Baltian liiketoimintaympäristön muutosta ja suomalaisyritysten toimintojen kehitystä tulevaisuudessa.

1.1 Tutkimusongelma

Käsillä olevassa tutkimuksessa luodaan kokonaiskuva suomalaisten yritysten etabloitumisprosessista sekä yritystoiminnan luonteesta ja sidosryhmäsuhteista (tässä: muut yritykset, julkinen sektori ja työvoima) Baltiassa. Tavoitteena on luoda kuvaus sekä yritystoiminnan että toimintaympäristön kehittymisestä 1990-luvun alusta tähän päivään ja arvioida mahdollisia tulevaisuuden kehityssuuntia.

Tutkimuksessa selvitetään:

- 1) Mitkä tekijät motivoivat suomalaisyrityksiä etabloitumaan Baltian maihin,
- 2) Miten suomalaisten yritysten toiminta on kehittynyt Baltiassa ja minkälaisia jatko-odotuksia niillä on,
- 3) Mitä vaikutuksia EU-jäsenyydellä on ollut yritystoimintaan Baltian maissa,
- 4) Miten suomalaisyritykset ovat menestyneet Baltiassa ja minkälaisia haasteita ne ovat kohdanneet/kohtaavat, sekä
- 5) Miten yritykset luovat ja ylläpitävät strategisia verkostoja suhteessa muihin yrityksiin, julkiseen sektoriin ja työvoimaan.

Tutkimuksen tarkoituksena on siis selvittää, minkälaisia liiketoimintanormeja ja -käytäntöjä suomalaisilla yrityksillä on Baltiassa ja miten nämä käytännöt ovat muuttuneet viimeisen 15 vuoden aikana. Normeilla ja käytännöillä viitataan sekä toimintaympäristön virallisiin ”pelisääntöihin” (esim. lainsäädäntö, EU-direktiivit) että yritysten epävirallisiin käytäntöihin soveltaa näitä sääntöjä suhteessa eri sidosryhmiin.

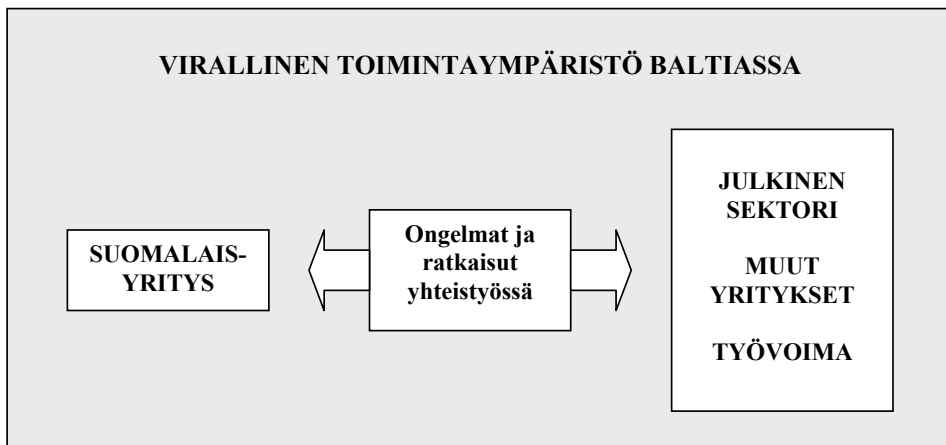
1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Itä-Euroopan siirtymätalousmaita käsittelevä kansainvälisen liiketoiminnan tutkimus keskittyi talousuudistusten alkuvuosina tutkimaan lähinnä markkinoille tulon motiiveja ja toimintamuodon valintaa (Meyer 2001). Myös suomalaisyrityksiä koskevan tutkimuksen painopiste oli ennen Baltian maiden EU-jäsenyyttä postsosialistisen toimintaympäristön vaikutuksessa suomalaisyritysten kansainvälistymiseen (kts. esim. Liuhto, 1995; Nieminen & Törnroos 1997; Salmi 2000). EU:n itälaajentumisen myötä kiinnostus siirtyi Baltian maiden jäsenyyden vaikutuksiin suomalaisten yritysten kilpailukykyyn ja toimintaan (kts. esim. Lindström 2003, Alho et al. 2004). Sittemmin kansainvälisessä tutkimuksessa alettiin kiinnittää enenevää huomiota toimintojen organisointiin ja johtamiseen. Valtaosa tutkimuksesta on keskittynyt yritysten sisäisten prosessien, kuten henkilöstöhallinnon, yhteisyritysten osapuolten välisten suhteiden ja omistusrakenteen muutoksen, kuvaamiseen (kattava kuvaus olemassa olevasta tutkimuksesta, kts. esim. Meyer ja Peng, 2005). Vaikka tutkimuksessa on tiedostettu siirtymätalousmaiden institutionaalisen kontekstin merkitys liiketoiminnalle, sitä on alettu teoreettisesti analysoida vasta viime vuosina. Institutionaalisia elementtejä on usein sisällytetty muihin teoreettisiin lähestymistapoihin, kuten verkostotutkimus ja transaktiokustannusteoria. Oma suuntauksensa on ns. institutionaalinen lähestymistapa yrityksen strategiaan (kts. esim. Peng, 2002), joka lähestyy yrityksen toimintoja institutionaalisen ympäristön rajoitteiden valossa. Nyt käsillä olevan tutkimuksen teoreettinen lähestymistapa pohjautuu institutionaaliseen taloustieteen näkemykseen (North, 1990; 1994; 2006), joka jaottelee yritysten toimintaympäristön kahteen osaan:

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

Virallisen toimintaympäristön analysointi on suhteellisen helppoa sen kirjallisen luonteen ansiosta. Liiketoimintakäytäntöjen tutkimiseen ei sen sijaan ole olemassa yleispäteviä indikaattoreita. Tässä tutkimuksessa liiketoimintakäytäntöjen tutkimiseen sovelletaan käsitteellistä työkalua, joka rakentuu siirtymätalouksien tutkimukseen hyvin soveltuvan *governance* – eli hallinnointiteorian (Amin ja Hausner, 1997; Jessop, 1997; Kosonen, 2002) pohjalta. Siinä analysoidaan yritysten ja sen toimintaympäristön välisiä vuorovaikutussuhteita ja niissä vallitsevia käytäntöjä, joiden avulla toimijoiden välisiä suhteita koordinoidaan ja keskinäisiä ongelmia ratkaistaan. Yritys ja sen toimintaympäristö nähdään verkostona, jonka toiminnan tarkastelussa keskeiseksi nousevat siihen kytkeytyvien toimijoiden väliset suhteet.

Kuvio 1: Tutkimuksen käsitteellinen työkalu



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

1.3 Aineisto

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus soveltuu erityisesti tutkimuksiin, joissa pyritään selvittämään tutkimuskohteen luonnetta ja toimintaa. Tapaustutkimuksen avulla vastataan kysymyksiin ”minkälainen, miten, kuka, milloin?” (Yin 1994, 3-8). Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten ja miksi suomalaiset yritykset ovat etabloituneet Baltiaan, minkälaista toimintaa niillä siellä on, mitä ongelmia, haasteita ja toisaalta positiivisia yllätyksiä ne ovat kohdanneet, miten liiketoiminta on alueella kehittynyt ja minkälaisia tulevaisuuden suunnitelmia näillä yrityksillä on. Tutkimuksessa pyritään saavuttamaan syvälinen käsitys suomalaisten yritysten toiminnasta Baltian maissa, ja siksi liiketoiminnan kehitystä on seurattu toiminnan aloittamisesta tähän päivään. Näin on päädytty soveltamaan tapaustutkimusmenetelmää (Yin 1994, 45).

Tutkimuskohteiksi valittiin suomalaisia yrityksiä ja niiden partnereita Baltian maista, lähinnä Tallinnan, Riian ja Vilnan alueilta. Yhteensä haastatteluja tehtiin 107 kappaletta, joista 42 edusti suomalaista pääkonttoria ja 65 suomalaisten Baltiassa toimivia tytäryrityksiä. Lisäksi Baltiassa haastateltiin kohdemaassa Suomen valtiota ja suomalaisia yrityksiä edustavia tahoja. Eniten haastatteluja tehtiin Virossa. Suomalaiset yritykset ovat etabloituneet usein juuri Viroon ja niitä on siellä lukumääräisesti huomattavasti enemmän kuin Latviassa ja Liettuaassa. Lisäksi Viroon etabloituneilla yrityksillä oli usein kokemusta myös Latviasta ja Liettuaasta, koska haastateltava vastasi usein yrityksen toiminnoista yleisesti kaikissa Baltian maissa. Haastattelut tukevat siis toisiaan myös niin, että haastateltavat kykenivät vertailemaan kokemuksiaan eri maista, ja tuomaan näin esiin oman näkemyksensä maiden erilaisista toimintatavoista ja liiketoimintaympäristöistä.

Taulukko 1: Tutkimukseen haastatellut yritysten edustajat toimialoittain ja kansallisuuksittain

	Vähittäis- kauppa	Elintarvike- tuotanto	Muu teollisuus	Palvelut	Yhteensä
Suomalaiset (Fin)	16	7	11	23	57
Virolaiset (Ee)	11	3	7	7	28
Latvialaiset (Lat)	4	3	4	3	14
Liettualaiset (Lit)	2	1	4	1	8
Yhteensä	33	14	26	34	107

Haastateltavat voidaan jakaa yrityksen toimialan mukaan taulukossa 1 näkyviin luokkiin. Jatkossa haastateltujen kansalaisuus käy ilmi sitaatin yhteydessä olevasta lyhenteestä: *Fin* = suomalainen, *Ee* = virolainen, *Lat* = latvialainen ja *Lit* = liettualainen. Vähittäiskaupan haastatteluja on tehty eniten. Teollisuuden osuuteen sisältyy myös rakentaminen. Elintarviketuotanto on esitetty erikseen muusta teollisuudesta, koska alan suomalaiset yritykset ovat usein markkinajohtajia Baltian maissa. Palvelutoimialaa edustivat lähinnä yrityspalveluja tarjoavat yritykset kuten IT-, laki- ja kirjanpito- ja tilitoimistot sekä pankit.

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty pääasiassa henkilökohtaisissa haastatteluissa yritysten Baltian toiminnoista vastaavien henkilöiden kanssa. Haastattelut toteutettiin 10/2004 – 05/2007 välisenä aikana Suomessa ja Baltian maissa. Yritykset kartoitettiin lehtiartikkeleiden sekä kauppakamareiden jäsenlistojen avulla. Yrityksiä lähestyttiin sähköpostitse ja puhelimitse. Yhteystiedot paikallisiin Baltian maissa toimiviin yritysten edustajiin saatiin yleensä suomalaisten osapuolten avustuksella. Yritysten kansainvälistymistä koskevassa kappaleessa on käytetty lähteenä Kauppalehden uutisarkistoa kyseisiltä vuosilta, mikäli muuta lähdettä ei ole ilmoitettu.

Haastattelut toteutettiin semistrukturoituina teemahaastatteluina, jotka nauhoitettiin ja purettiin yksityiskohtaisesti. Haastatteluja tehtiin sekä suomeksi että englanniksi, mutta kaikki tutkimuksessa käytetyt lainaukset on käännetty suomeksi. Haastatteluissa käsiteltiin yritysten Baltiaan etabloitumisen motiiveja, toiminnassa ilmenneitä ongelmia ja yllätyksiä, yritysten ja työvoiman suhteita, yritysten suhteita julkiseen sektoriin ja muihin yrityksiin sekä liiketoimintaympäristön muutosta ja odotuksia Neuvostoliiton hajoamisen ja EU:n mukanaan tuomien uudistusten myötä. Jotta tutkimuksen johtopäätökset nojautuisivat mahdollisimman monipuoliseen ja aitoon aineistoon, haastatelluille yrityksille ja yritysten edustajille luvattiin anonymiteetti. Näin saatiin tutkimuksen käyttöön tietoa myös yritystoiminnan epävirallisesta puolesta ja suoranaistista epäonnistumisista.

Aineiston luottamuksellisuudella on pyritty maksimoimaan aineiston reliabiliteettia eli sitä, että aineisto antaa mahdollisimman oikean kuvan tutkimusilmiöstä. Sekä

suomalaiset että baltialaiset haastateltavat olivat vastuussa yrityksensä Baltian toiminnasta, tai toimivat paikallisesti yrityksen johdossa. Näin haastateltavilla voidaan nähdä olevan hyvä käsitys aiheesta. Useissa tapauksissa haastatellut myös toivat ilmi muilla yrityksillä ilmenneitä asioita, ja näin tietämättään todistivat toisen haastateltavan kertomaa.

Tapaustutkimusten aineiston luotettavuutta arvioidaan teoreettisella ja ulkoisella validiteetilla (Yin 1994). Tutkimuksen teoreettista validiteettia parantaa se, että tutkijat perehtyivät haastateltaviin yrityksiin tutustumalla yrityksiä käsittelevään muuhun materiaaliin. Yritykset olivat myös osin jo ennalta tuttuja tutkijoille. Ulkoinen validiteetti mittaa aineiston yleistettävyyttä muihin yrityksiin, mikä tässä tutkimuksessa toteutuu useiden yritysten vastausten samankaltaisuutena. Validiteettia parantaa myös haastatelluille esitettyjen kysymysten avoin muotoilu, jolloin tutkijat eivät ole ohjanneet vastaajia mihinkään erityisen suuntaan. Haastattelutilanteet olivatkin luonteeltaan enemmän keskustelumuotoisia kuin kysymys-vastaus -haastatteluja.

2 Katsaus Baltian maiden talouskehitykseen

Raportin aluksi esitellään lyhyesti Viron, Latvian ja Liettuan itsenäistymisen jälkeistä talouskehitystä ja talouden rakennetta tärkeimpien makrotalouden indikaattorien valossa. Taulukossa 2 on esitetty Baltian maiden avaintunnuslukuja vuodelta 2006.

Taulukko 2: Baltian maiden tunnuslukuja 2006

	Viro	Latvia	Liettua
Asukasluku (milj.)	1,34	2,3	3,39
Pinta-ala (km²)	45 227	64 589	65 300
Suurimmat kaupungit (asukasta)	Tallinna (420 470) Tartto (101 744) Narva (75 211) Kohtla-Järve (68 533) Pärnu (51 807)	Riika (731 000) Ventspils (116 500) Daugavpils (116 500) Liepaja (96 000) Jelgava (71 000)	Vilna (553 200) Kaunas (373 700) Klaipeda (191 600) Siauliai (132 700) Panevezys (118 800)
BKT:n vuosimuutos, %	11,4*	11,9*	7,5*
Työttömyysaste, %	5,9	6,8	5,6
Työn tuottavuus työntekijää kohden, EU-25 =100	60,5	50,9	56,5
Kuluttajahinnat (HICP), muutos keskim. välillä heinäkuu 2006-2007, %	6,5	9,5	5,1
Keskimääräinen bruttopalkka, € (2006)	653	489	501
Kansallinen rahayksikkö	Kruunu (EEK)	Lati (LVL)	Liti (LTL)
Keskuspankkien vaihtokurssit 1 euro = kans. Valuutta	15,647	0,703	3,453
Tärkeimmät teollisuuden alat	Elintarvikkeet, tekstiilit, koneet ja laitteet	Koneet, laitteet, mineraalit, kemikaalit, puunjalostustuotteet	Kivennäisaine-tuotteet, tekstiilit, koneet ja laitteet
* ennustearvio			

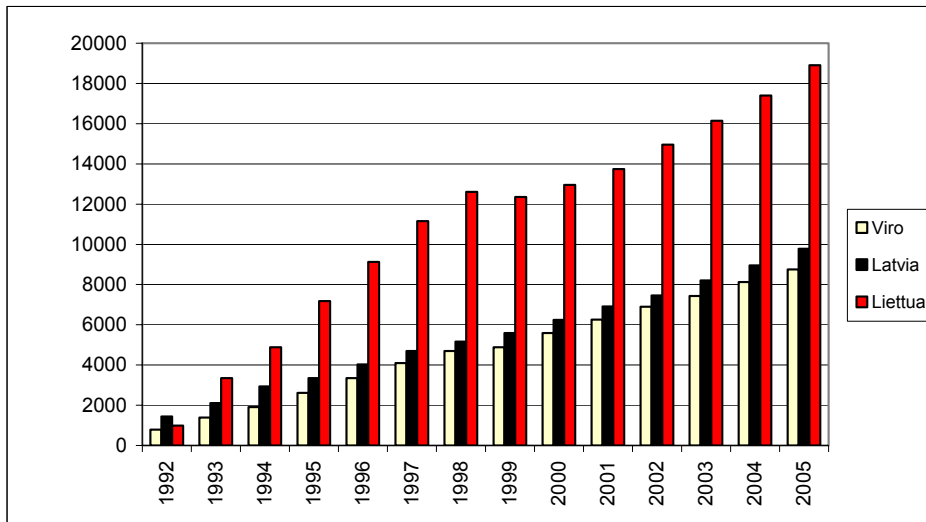
Lähteet: Tilastokeskus, Eurostat, IMF

Seuraavissa kappaleissa esitetään yksityiskohtaisemmin Baltian maiden talouskehitystä itsenäistymisestä tähän päivään.

2.1 Bruttokansantuotteen kehitys ja rakenne

Baltian maat itsenäistyivät 1990-luvun alussa: Liettua vuonna 1990 ja Viro ja Latvia vuotta myöhemmin 1991. Baltian maiden itsenäistymisen ensimmäiset vuodet olivat talouden kannalta melko vaikeita.

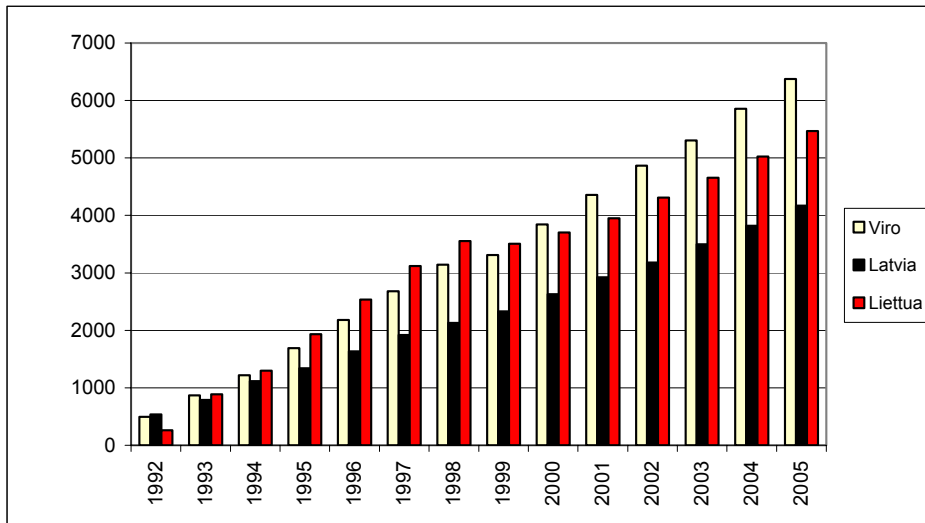
Kuvio 2: Bruttokansantuote käyvin hinnoin Virossa, Latviassa ja Liettuaassa, mrd. EUR



Lähde: Kansainvälinen valuuttarahasto IMF

Baltian maiden talouden äkilliseen itsenäistymisen jälkeiseen romahtamiseen vaikuttivat ennen kaikkea bruttokansantuotteen nopea lasku ja hintojen räjähdysmäinen nousu. Sosialismin aikana Baltian maat olivat tuottaneet melko heikkolaatuista tavaraa suurille Neuvostoliiton markkinoille. Itsenäisten Baltian maiden Neuvostoliiton kauppa kuivui kokoon, eivätkä Baltiassa tuotetut tuotteet olleet laadultaan vielä kilpailukykyisiä länsimaisen tuotannon kanssa. Tämä vaikutti maiden bruttokansantuotteeseen negatiivisesti ja heti itsenäistymisen jälkeen kaikkien Baltian maiden elintaso laski sosialismin ajoista. Takkuisen alun jälkeen Baltian maiden talous lähti varovaiseen kasvuun vuonna 1992 ja on tämän jälkeen kasvanut vauhdikkaasti koko niiden lyhyen historian ajan (kuvio 2).

Kuvio 3: Bruttokansantuote asukasta kohden käyvin hinnoin vuosina 1992 - 2005, EUR



Lähde: Kansainvälinen valuuttarahasto IMF

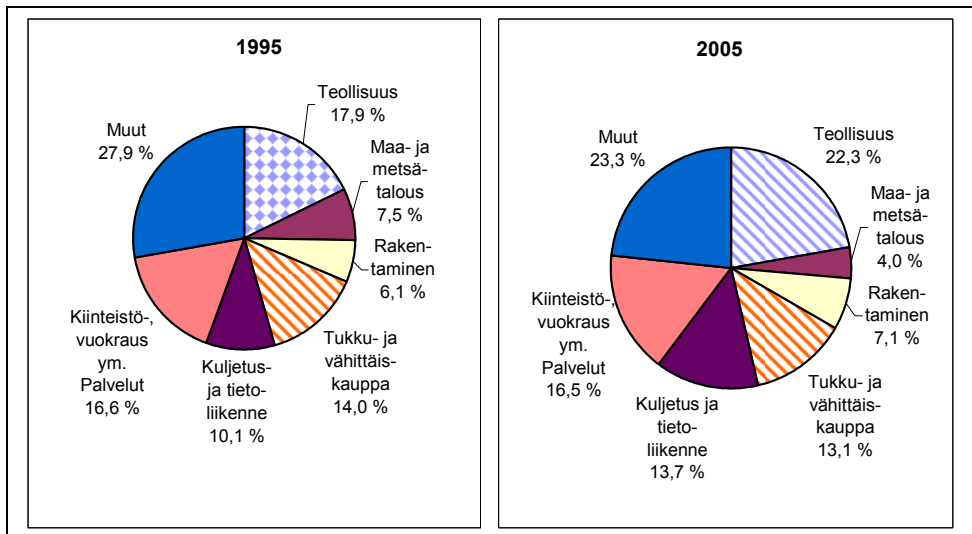
Baltian maiden bruttokansantuote nojautuu vahvasti ulkomaiseen pääomaan ja sijoituksiin. Näin ollen kuviossa 3 esitetty bruttokansantuote asukasta kohden myötäileekin suurilta osin ulkomaisten suorien investointien kertymän kasvavaa trendiä Baltiassa. Ulkomaisten investointien ja siten myös osiltaan bruttokansantuotteen kasvua hillitsi aivan itsenäisyyden alkuvuosina vielä maiden poliittisen ja taloudellisen tilanteen epävarmuus. Ulkomaisten sijoittajien luottamus kasvoi kuitenkin nopeasti ja tämän myötä myös bruttokansantuotteen kasvu voimistui 1990-luvun puolivälin tietämällä etenkin Virossa ja Liettuaassa. Latvian asukasta kohden laskettu bruttokansantuote, samoin kuin koko talouselämä, on kehittynyt Baltian maista hitaimmin, kun taas Viro on kirinyt kehityskilvassa ensimmäiseksi.

Tulevaisuudessa Baltian maiden bruttokansantuotteen ennustetaan jatkavan vahvaa kasvuaan. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen syyskuussa 2007 julkaiseman raportin mukaan Baltian maat saavuttavat uusista EU-maista ensimmäisinä EU15-maiden elintason vuoteen 2050 mennessä. Raportissa ennustetaan siirtymätalouksien bruttokansantuotteen kasvavan keskimäärin 3,9 prosentin vuosivauhtia, kun nousun EU15-maissa ennakoidaan olevan 1,9 %. (Kaitila, Alho ja Nikula, 2007)

Ennen Neuvostoliiton miehitystä Baltian maiden talous nojautui vahvasti maatalouteen. Latviasta ja Liettuaista oli kehittymässä jo melko vahvoja markkinatalouksia ennen vuotta 1940. Neuvostoliiton miehitys kuitenkin uudisti maiden talousrakenteen täysin, kun maihin sijoitettiin suuria, vahvasti erikostuneita raskaan teollisuuden tehtaita, jotka tuottivat merkittävän osan tuotannostaan neuvostoarmeijan käyttöön. Maiden itsenäistymisen jälkeen nämä tehtaat jouduttiin yleensä sulkemaan niiden kapasiteetin ollessa aivan liian suuri pienien Baltian maiden kulutusta varten. Teollisuuden valta ei kuitenkaan väistynyt välittömästi maiden itsenäistyttyä, vaan maiden länsimaiseen tasoon verrattuna alhaiset tuotanto- ja työvoimakustannukset houkuttelivat ulkomaisia työvoimavaltaisia teollisuusyrityksiä sijoittamaan tuotantoaan Baltian maihin. Baltian maat leimautuivatkin 1990-luvulla melko vahvasti alihankintamaiksi, joissa ulkomaiset suuryritykset tuottivat edullisesti tavaraa muilla markkinoilla myytäväksi. Nykyään paikallinen palvelusektori kasvaa Baltian maissa vauhdikkaasti.

Kuviossa 4 esitellään Viron bruttokansantuotteen rakennetta vuosina 1995 ja 2005.

Kuvio 4: Viron bruttokansantuotteen rakenne vuosina 1995 ja 2005



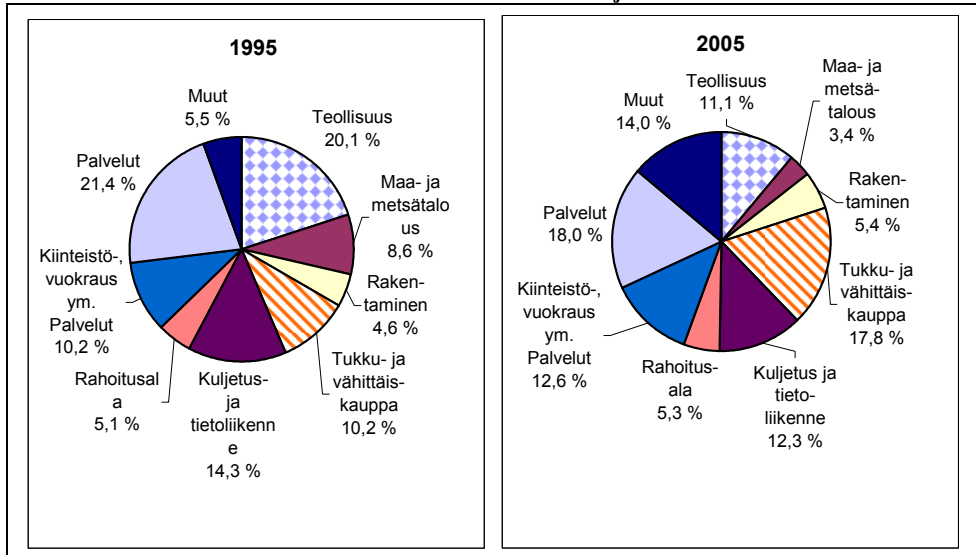
Lähteet: Viron tilastovirasto, Finpro 2007c

Viron teollisuustuotanto on kasvanut 10-vuotiskauden aikana, mutta myös palveluihin lukeutuvat kauppa-, kuljetus- ja tietoliikenne- sekä kiinteistösektorit ovat lähteneet

itsenäistymisen jälkeen kasvuun. Maataloustuotanto on puolestaan menettänyt merkitystään maan bruttokansantuotteessa 2000-luvulle tultaessa.

Latviassa teollisuustuotannon merkitys maan bruttokansantuotteelle on alentunut rajusti viimeisen 10 vuoden aikana (kuvio 5).

Kuvio 5: Latvian bruttokansantuotteen rakenne vuosina 1995 ja 2005

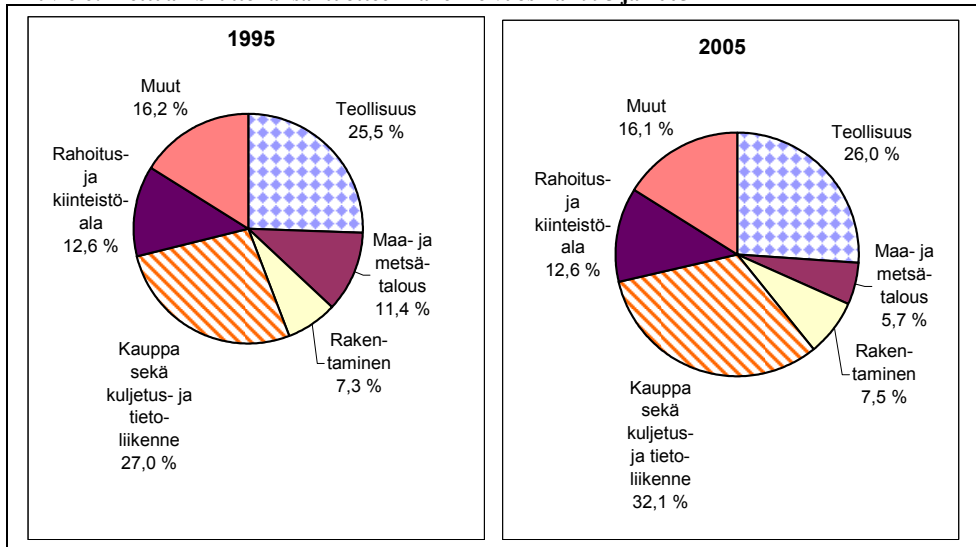


Lähde: Latvian tilastovirasto

Kun teollisuussektori muodosti vuonna 1995 vielä viidesosan Latvian kokonaisbruttokansantuotteesta, oli sen osuus vuonna 2005 enää reilu kymmenes. Myös maa- ja metsätaloussektorin merkitys on vähentynyt samalla kun vähittäiskauppa, rakennusala sekä kiinteistöala ovat kasvaneet. Latvian kokonaisbruttokansantuotetta hallitsee tänä päivänä kaksi sektoria: palvelut ja vähittäiskauppa. Latvian talous on tähän saakka kehittynyt Baltian maista hitaimmin, mutta viime vuosina ulkomaiset palveluntarjoajat sekä vähittäiskaupan ketjut ovat kiihtyvällä vauhdilla etabloituneet maahan ja kilpailu markkinoilla on kiristynyt jatkuvasti. Muiden Baltian maiden tavoin Latvian kiinteistöalan kasvu on ollut vauhdikasta.

Liettuaassa teollisuudella on perinteisesti ollut merkittävämpi osuus maan taloudessa kuin Virossa ja Latviassa (kuvio 6).

Kuvio 6: Liettuan bruttokansantuotteen rakenne vuosina 1995 ja 2005



Lähteet: Liettuan tilastovirasto, Finpro 2007b

Teollisuus on pysynyt näihin päiviin saakka erittäin merkittävänä sektorina Liettuan bruttokansantuotteelle muodostaen reilun neljänneksen kokonaisbruttokansantuotteesta. Maan toiseksi suurin toimialasektori on tällä hetkellä vähittäiskauppa, jota seuraa vauhdikkaasti kasvava rahoitus- ja kiinteistöalan sektori.

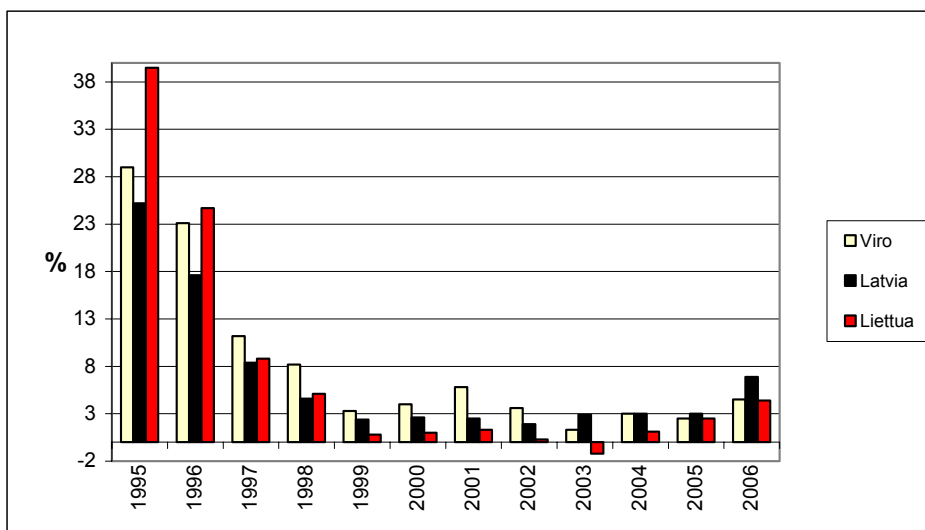
Baltian maiden bruttokansantuotteen kehitykselle on ollut yhteistä maatalouden merkityksen vähentyminen kymmenvuotiskaudella 1995 - 2005. Palvelusektorin osuus on puolestaan kasvanut ja kasvaa edelleen kaikissa kolmessa maassa. Latvian kehitys eroaa Virossa ja Liettuasta siinä, että Latviassa teollisuuden osuus bruttokansantuotteesta on pienentynyt samaan aikaan, kun se on Virossa ja Liettuassa kasvanut maltillisesti. Liettuassa bruttokansantuote rakentuu pitkälti muutaman suurimman toimialan varaan, kun Virossa ja Latviassa rakenne on heterogeenisempi useamman toimialan omatessa pienempiä osuuksia kokonaisbruttokansantuotteesta.

2.2 Inflaatio

Baltian maiden itsenäistymisen ensimmäisinä vuosina kaikkien kolmen maan keskimääräinen, vuotuinen inflaatio nousi yli 1000 prosenttiin. Vuonna 1993 maiden inflaatiotaso lähti laskuun, mutta vasta paria vuotta myöhemmin voitiin katsoa maiden välttäneen ns. hyperinflaation uhan. (Tiusanen ja Talvitie, 1998)

Kuviossa 7 esitetään Baltian maiden inflaatioasteita niiden maltillistuttua itsenäistymisen alun huippuluvuista.

Kuvio 7: Inflaatioaste Baltian maissa vuosina 1995–2006



Lähteet: Viron tilastovirasto, Latvian tilastovirasto, Liettuan tilastovirasto

Viron inflaatioaste oli 1990-luvun lopun ja 2000-luvun ensimmäiset vuodet vielä Latvian ja Liettuan inflaatiotasoa korkeampi, mutta putosi vuonna 2003, ja on sen jälkeen pysynyt muita Baltian maita matalampana. Latvian inflaatioaste oli puolestaan koko 1990-luvun maltillisempaa kuin naapurimaissa, mutta kuumentunut talouskasvu on nostanut inflaatiotasoa viime vuosina ja vuonna 2006 Latvian inflaatio miltei kaksinkertaistui vuoden takaisesta. Nyt Latviassa koetaankin vakavana tulevaisuuden uhkana markkinoiden ylikuumentuminen. Liettuan inflaatio putosi vuoden 1998 viidestä prosentista alle yhteen prosenttiin vuonna 1999 ja pysyi monta vuotta alhaisena. Vuonna

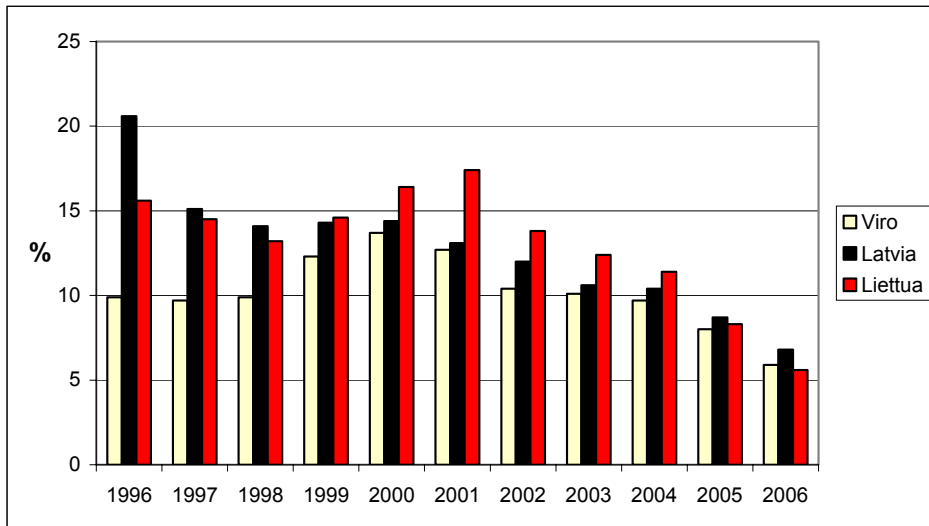
2003 hinnat jopa keskimäärin laskivat 1,2 prosenttia, mutta vuotta myöhemmin inflaatio asettui samoille urille Viron ja Latvian kanssa hintatason noustessa vuosittain noin 2,5 prosentin vauhdilla.

Baltian maista Viro ja Liettua pyrkivät liittymään yhteiseen euroalueeseen alun perin jo vuoden 2007 alusta. Maiden inflaatioasteet eivät kuitenkaan täyttäneet euron käyttöönotolle asetettuja tiukkoja rajoja, joten maat joutuivat lykkäämään euron käyttöönottoa. Seuraava tavoite on näillä näkymin kaikilla kolmella Baltian maalla vuosikymmenen vaihteen tienoilla. Tavoitteen saavuttaakseen maat joutuvat ponnistelemaan vielä inflaatioasteen madaltamiseksi ja yleisen hintatason vakauttamiseksi.

2.3 Työttömyysaste ja keskipalkka

Baltian maiden itsenäistyttyä 1990-luvun alussa kunkin kolmen maan työttömyysluvut myötelivät pitkälti toisiaan. Vuonna 1993 alkoi tilastoissa näkyä selvempi viite Latvian erkanemisesta, kun maan työttömyys alkoi kasvaa tasaisesti samaan aikaan, kun Viron ja Liettuan työttömien määrä väheni. Kuvio 8 näyttää tilanteen vuodesta 1996, jolloin Latvian työllisyystilanne oli jo selvästi huonompi kuin sen naapurimaiden, vuoteen 2006. Tämän aikajakson sisällä Baltian maiden erot alkoivat tasaantua ja työttömyysaste laski kaikissa maissa.

Kuvio 8: Työttömyysaste Baltian maissa vuosina 1996 - 2006

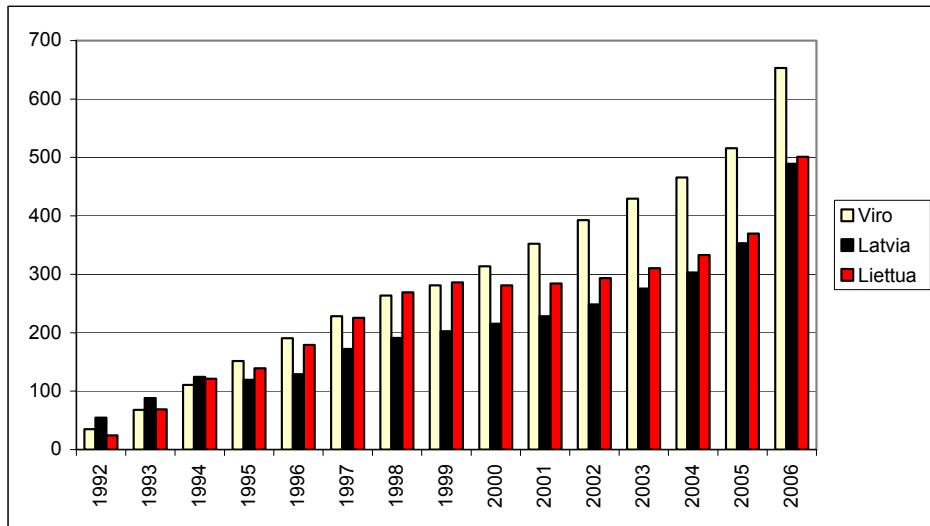


Lähteet: Viron tilastovirasto, Latvian tilastovirasto, Liettuan tilastovirasto

Virossa, jossa talouskasvu oli 1990-luvulla nopeinta, työttömyysaste oli Baltian maista alin aina vuoteen 2006 saakka, jolloin Liettua ensimmäistä kertaa rekisteröi pienemmän prosentuaalisen työttömyysasteen. Työvoiman maastamuutolla on myös ollut vaikutusta Baltian maiden alhaisiin työttömyyslukuihin EU:n vapautettua baltialaisen työvoiman liikkuvuuden toukokuussa 2004. Tarkkoja lukuja työvoiman maastamuutosta ei ole saatavilla, mutta työvoiman poismuuton on uskottu vaikuttavan eniten juuri Latviaan ja Liettuaan.

Yhteiskunnan talouskasvun myötä myös Baltian maiden keskipalkka (kuvio 9) on lähtenyt voimakkaaseen nousuun.

Kuvio 9: Keskimääräiset kuukausibruttoansiot Baltian maissa vuosina 1992 - 2006, EUR



Lähteet: Viron tilastovirasto, Latvian tilastovirasto, Liettuan tilastovirasto

Vauhdikkaimmin on kasvanut Viron keskimääräinen bruttopalkka, joka on nelinkertaistunut viimeisen kymmenen vuoden aikana. Latviassa ja Liettuaassa kasvu oli maltillisempaa aina 2000-luvun puoliväliin asti. Viime vuosina Latvian ja Liettuan ansiotulot ovat kuitenkin alkaneet niin ikään kasvaa voimakkaasti, kun bruttopalkkojen nousu on paikoin yltänyt liki 20 prosentin vuositasolle.

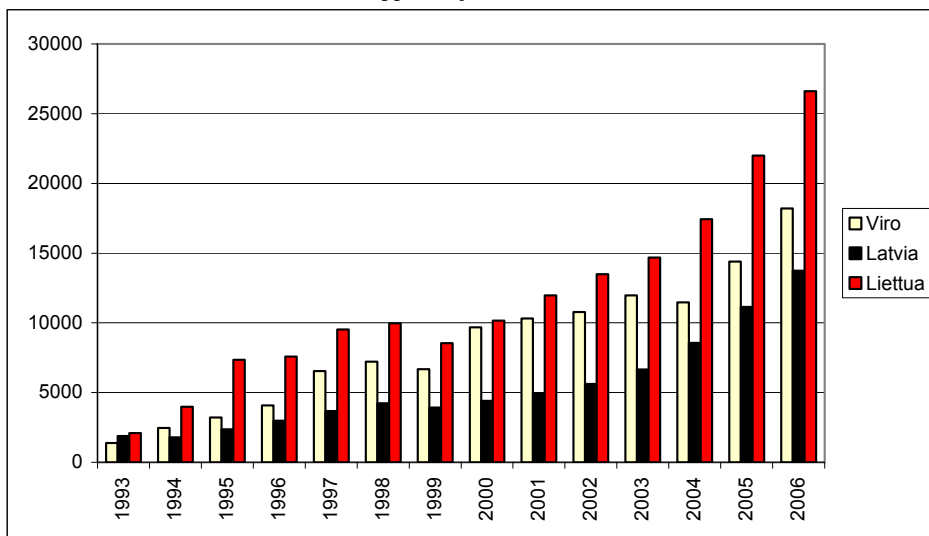
Viron työllisyystilanne ja ansiotaso ovat liki koko Baltian maiden itsenäisyyden ajan olleet paremmat kuin Latviassa ja Liettuaassa. Latviassa työttömyysaste nousi rajusti heti itsenäistymisen jälkeisinä vuosina, mutta kiihtyvän talouskasvun myötä tilanne on tasaantunut 1990-luvun lopun jälkeen. Liettuaassa työttömyysaste nousi puolestaan 2000-luvun alussa, mutta on saatu nyt kuriin ja se edustaakin tällä hetkellä alinta työttömyysastetta Baltian maissa. Latvian ja Liettuan ansiotaso jää vielä huomattavasti Viron keskimääräisestä palkkatasosta jälkeen, mutta maiden reaali-palkkojen nousu on tällä hetkellä nopeampaa kuin Virossa.

2.4 Baltian maiden ulkomaankauppa

Baltian maiden ollessa vielä osana Neuvostoliittoa niiden ulkomaankauppaa säätelivät Neuvostoliiton säännökset ja kaupankäynti perustui lähinnä kahdenväliseen clearing-kauppaan. Kauppaa käytiin ennen kaikkea Neuvostoliiton ja sen alusmaiden kanssa ja vain murto-osa kaupankäynnistä suuntautui Neuvostoliiton ja itäblokin maat kattavan SEV:n (Keskinäisen taloudellisen avun järjestö) ulkopuolelle. Baltian maat olivat sosialismin aikana hyvin riippuvaisia Neuvostoliitosta tuoduista raaka-aineista. Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen Baltian maiden kauppa Venäjän kanssa ei suinkaan tyrehtynyt, vaan on edelleen melko aktiivista Venäjän kaupan muodostaessa merkittävän osan Baltian maiden ulkomaankaupasta. (Tiusanen ja Talvitie, 1998)

Kuviossa 10 on laskettu yhteen kunkin Baltian maan viennit ja tuonnit ja näin saatu kokonaisulkomaankaupan määrä on helposti vertailtavissa.

Kuvio 10: Baltian maiden ulkomaankauppa, milj. EUR



Lähteet: Viron tilastovirasto, Latvian tilastovirasto, Liettuan tilastovirasto

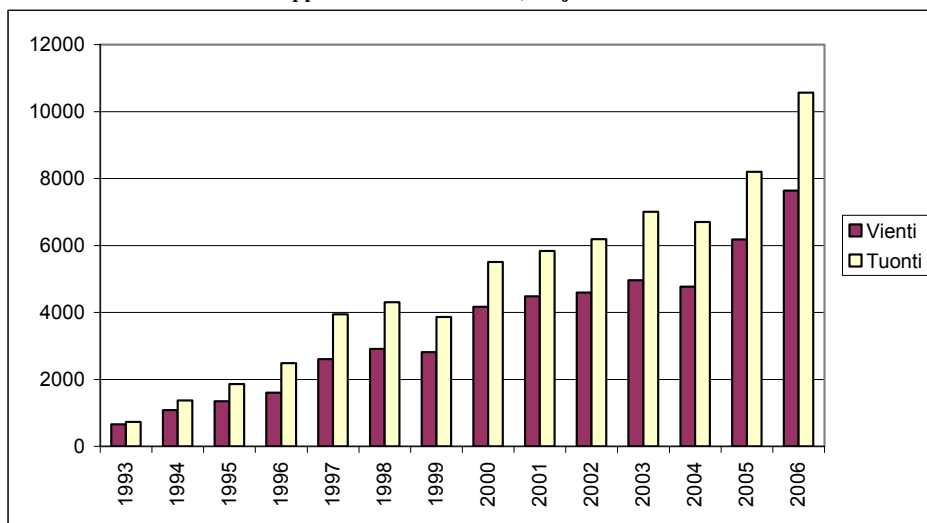
Baltian maat lähtivät ulkomaankaupassa melko samalta tasolta liikkeelle, mutta Latvia jäi nopeasti jälkeen Viron ja Liettuan ulkomaankaupan kehityksestä. Viron kaupankäynnille antoivat vauhtia läheiset suhteet Suomen ja Ruotsin kanssa, kun taas

Liettuan ulkomaankaupan kasvua siivitti Venäjän ja Saksan kanssa käyty kauppa. Kaikkien Baltian maiden ulkomaankauppa on ollut noususuuntaista itsenäistymisestä lähtien lukuun ottamatta Venäjän talouskriisin aiheuttamaa notkahdusta 1990-luvun lopulla. Baltian maiden ulkomaankaupan ominaispiirre on ollut tuonnin vientiä suurempi osuus kokonaiskaupasta ja näin ollen kaikkien kolmen maan kauppataaseet ovat historiallisesti olleet aina alijäämäisiä. Tuonnin suuri osuus on selittynyt paljolti maiden tarpeella tuoda kalliita, tuotannon modernisointiin tarvittavia koneita ja laitteita ulkomailta. Lisäksi kiihkeä talouskasvu on vaurastuttanut kuluttajia ja lisännyt yksityistä kulutusta, joka kysynnän voimistumisen myötä on kasvattanut tuontia edelleen. Itsenäistymisen alkuaikoina Baltian maat pyrkivät hillitsemään ulkomaisten tavaroiden kysyntää halvalla paikallisella valuutalla. Heikko valuutta teki kotimaiset tavarat edullisiksi ja ulkomaiset tuontitavarat kalliiksi. Valuutan tarkoituksellinen heikentäminen ei kuitenkaan auttanut Baltian maita pidemmän päälle pitämään maahantuontia aisoissa, vaan tuonti ylitti viennin määrän kaikissa Baltian maissa jo ennen vuotta 1995.

2.4.1 Baltian maiden tärkeimmät kauppakumppanit

Neuvostoliiton johtava asema *Viron* ulkomaankaupassa mureni nopeasti 1990-luvun alkuvuosina. Heti itsenäistymisen jälkeen Viron ulkomaankauppaa (kuvio 11) on hallinnut ennen kaikkea Suomen ja Ruotsin kanssa käyty kauppa (taulukko 3).

Kuvio 11: Viron ulkomaankauppa vuosina 1993 - 2006, milj. EUR



Lähde: Viron tilastovirasto

Taulukko 3: Viron tärkeimmät kauppakumppanit vuonna 2006

Vienti	%	Tuonti	%
1. Suomi	26,6	1. Suomi	19,6
2. Ruotsi	13,1	2. Saksa	13,9
3. Latvia	8,7	3. Venäjä	9,3
4. Saksa	6,2	4. Ruotsi	8,8
5. Venäjä	6,5	5. Liettua	6,0
6. Liettua	4,6	6. Latvia	4,7
7. Iso-Britannia	3,5	7. Puola	3,7

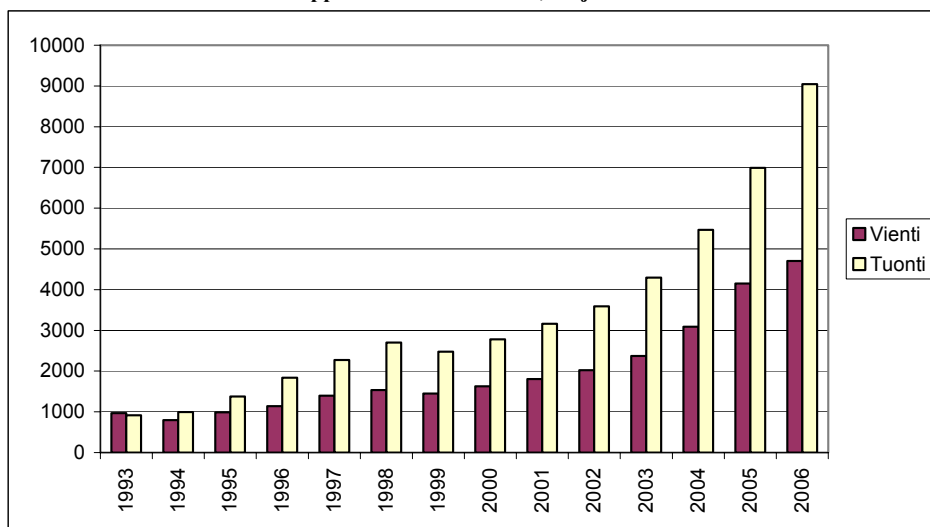
Lähde: Finpro 2007c

Viroa koko itsenäistymisen ajan vaivannut kauppataseen alijäämä on viime vuosina kasvanut entisestään ja jopa kaksinkertaistunut viimeisten 10 vuoden aikana. Viron vientiä hallitsee reilun kolmanneksen osuudella koneiden, laitteiden ja kuljetusvälineiden vienti. Koneiden vientiä vauhdittaa Virossa suomalainen elektroniikkavalmistaja Elcoteq, joka on vuodesta 1994 saakka ollut Viron suurin viejä. Maan toiseksi suurin vientisektori on puutavaratoimiala. Viron tuontia hallitsee koneteollisuus, jonka osuus vuonna 2006 oli liki 40 % maan kokonaistuonnista. Koneteollisuuden suuri merkitys Viron ulkomaankaupassa kertoo Viron edelleen vahvasta roolista alihankintamaana, kun erilaisia komponentteja tuodaan Viroon

jalostettavaksi ja kuljetetaan sieltä edelleen muualle myyntiin. Toiseksi suurin tuontisektori on kemian-, muovi- ja kumiteollisuus.

Latvian ulkomaankaupankehitys (kuvio 12) on ollut Baltian maista hitainta. Niin ikään Latvian kauppataaseen vaje on kolmesta maasta suurin, maahantuonnin ollessa lähes kaksinkertainen suhteessa vientiin. Saksa ja Liettua ovat tätä nykyä Latvian tärkeimmät kauppakumppanit, mutta myös Viro on noussut sekä Latvian tuonti- että vientitilastojen kärkisijoille (taulukko 4).

Kuvio 12: Latvian ulkomaankauppa vuosina 1993 - 2006, milj. EUR



Lähde: Latvian tilastovirasto

Taulukko 4: Latvian tärkeimmät kauppakumppanit vuonna 2006

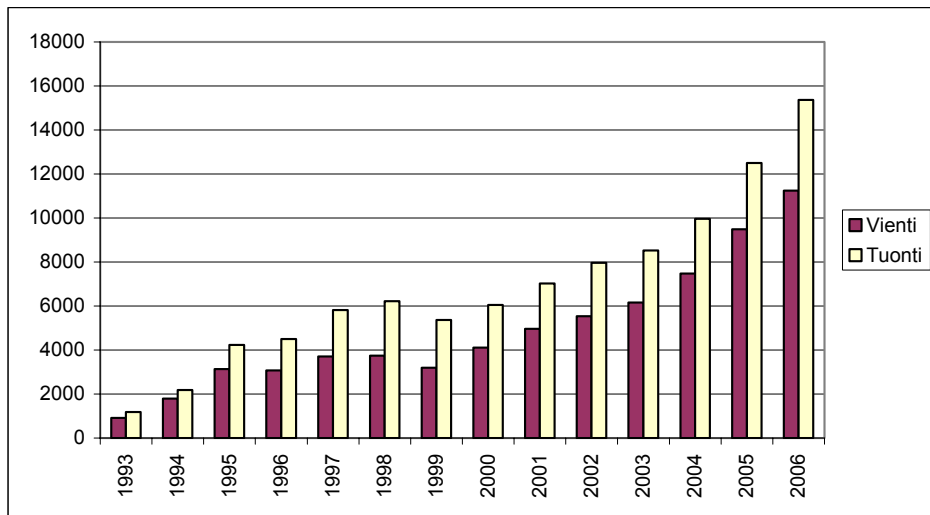
Vienti	%	Tuonti	%
1. Liettua	14,6	1. Saksa	15,2
2. Viro	12,6	2. Liettua	13,0
3. Saksa	10,2	3. Venäjä	8,0
4. Venäjä	9,0	4. Viro	7,7
5. Iso-Britannia	7,9	5. Puola	7,1
6. Ruotsi	6,5	6. Suomi	5,6
7. Tanska	4,9	7. Ruotsi	5,1
8. Suomi	2,7		

Lähde: Finpro 2007a

Venäjä on Latvialle edelleen melko merkittävä kauppakumppani sekä viennin että tuonnin osalta. Latvian vientiä hallitsivat vuonna 2006 puun ja puutuotteiden vienti. Puutoimialan kasvu oli kuitenkin melko maltillista verrattuna muihin vientisektoreihin. Latvian tuontia dominoivat Viron tavoin koneet, laitteet ja kuljetusvälineet, toiseksi suurimman tuontisektorin muodostavat kivennäistuotteet.

Liettuan ulkomaankauppa on Baltian maista absoluuttisesti mitattuna vilkkainta (kuvio 13). Baltian maista Liettua on eniten riippuvainen Venäjän kaupasta ja sen vuoksi maa kokikin Venäjän vuoden 1998 talouskriisin vaikutuksen ulkomaankaupalleen suurimpana (taulukko 5).

Kuvio 13: Liettuan ulkomaankauppa vuosina 1993 - 2006, milj. EUR



Lähde: Liettuan tilastovirasto

Taulukko 5: Liettuan tärkeimmät kauppakumppanit vuonna 2006

Vienti	%	Tuonti	%
1. Venäjä	12,8	1. Venäjä	24,4
2. Latvia	11,1	2. Saksa	14,8
3. Saksa	8,7	3. Puola	9,6
4. Viro	6,5	4. Latvia	4,8
5. Puola	6,0	5. Alankomaat	3,7
6. Alankomaat	4,9	6. Italia	3,4
7. Ruotsi	4,5	7. Ruotsi	3,3
21. Suomi	0,8	10. Suomi	2,9

Lähde: Finpro 2007b

Venäjän 1998 kriisin aiheuttamasta notkahduksesta kuitenkin toivuttiin nopeasti ja jo seuraavana vuonna Liettuan ulkomaankauppa ylitti kriisiä edeltäneen vuoden määrän. Liettuan vientiä hallitsee maan öljysektori, mutta sen osuus kokonaisviennistä on viime vuosina laskenut. Toiseksi suurin vientisektori on koneteollisuus. Maan tuontia dominoivat samat sektorit koneteollisuuden noustessa öljysektorin edelle.

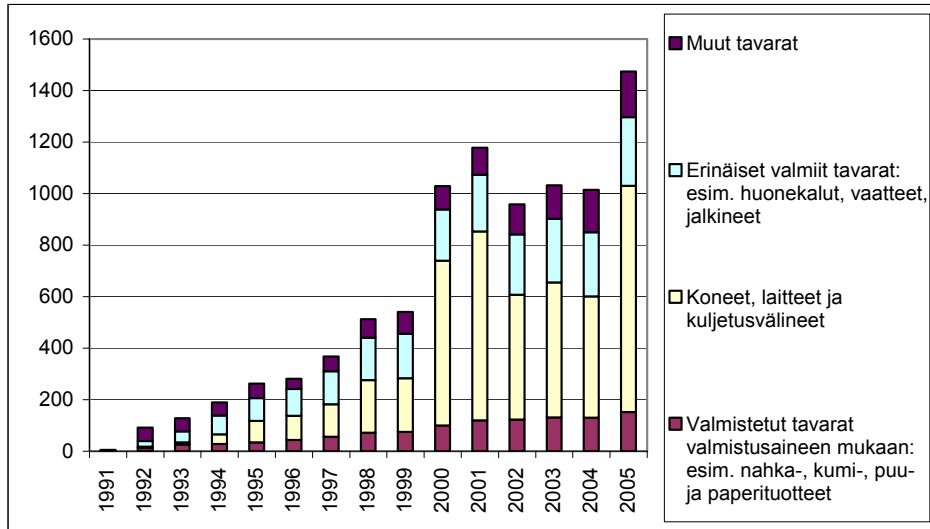
Alihankintamaan statuksen pitkään omanneiden Baltian maiden ulkomaankauppaa hallitsee pitkälti koneiden ja laitteiden kauppa. Virossa, jossa Elcoteqillä on erityisen suuri osuus sekä maan viennistä että tuonnista, konekauppa dominoi niin sisään- kuin ulossuuntautuvaa kansainvälistä kauppaa. Latvian puuvaranto ja Liettuan öljyteollisuus antavat omat vivahteensa maiden vientikaupalle, mutta tuontia hallinnoi molemmissa maissa Viron tapaan koneteollisuus.

2.4.2 Baltian maiden kauppa Suomen kanssa

Suomi on merkittävä kauppakumppani kaikille Baltian maille. Tästä Suomen ja Viron välinen kauppa on kuitenkin suurimmassa roolissa, kun taas Liettuan ja Suomen välinen kaupankäynti on vähäisintä.

Viron tärkeimpiä vientituotteita ovat jo 1990-luvun puolivälistä lähtien olleet koneet ja laitteet, erilaiset tekstiilit, puutavara sekä elintarvikkeet. Viron vientiä Suomeen hallitsevat samat tuoteryhmät (kuvio 14).

Kuvio 14: Viron vienti Suomeen vuosina 1991 - 2005, 1000 EUR

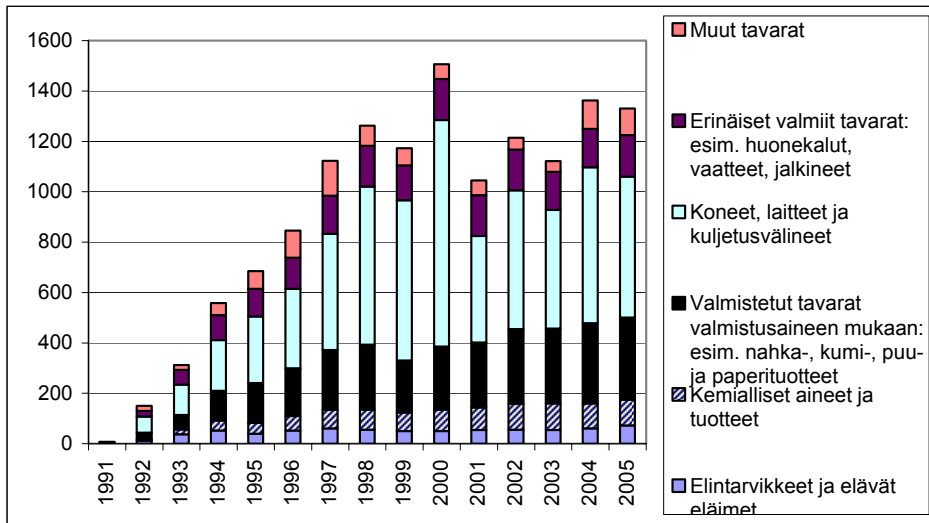


Lähde: YK:n kauppaja kehityskonferenssi UNCTAD

Koneiden ja laitteiden vientikauppa edusti vuonna 2005 liki puolta Suomen kanssa harjoitettavasta vientikaupasta. Elektroniikkavalmistaja Elcoteqin virolaisella tytäryhtiöllä on suuri vaikutus myös Suomen vientiin, sen toimittaessa tuotantoaan suomalaisille asiakasyrityksille.

Viro tuo Suomesta niin ikään eniten erilaisia koneita ja laitteita. Lisäksi suuria tuontituoteryhmiä ovat rauta, teräs ja muut metallit sekä paperi ja pahvi. (kuvio 15)

Kuvio 15: Viron tuonti Suomesta vuosina 1991 - 2005, 1000 EUR

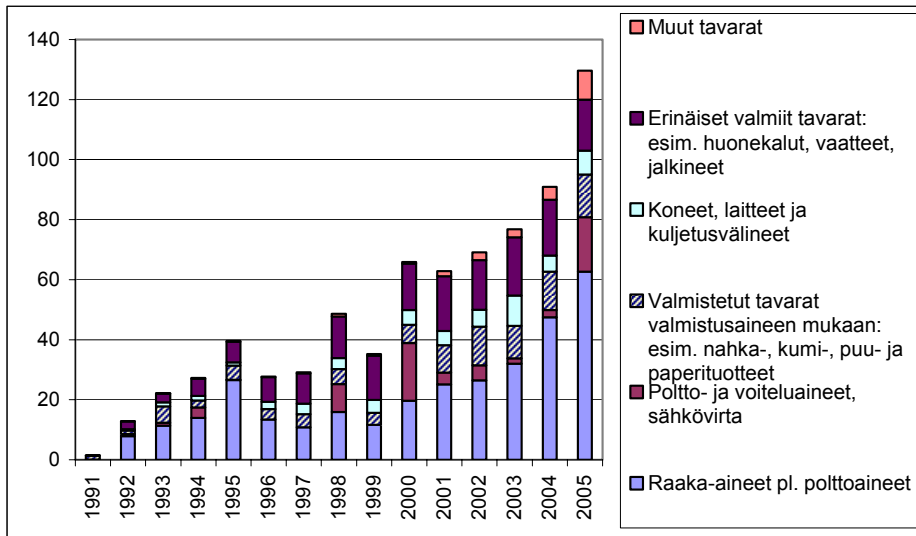


Lähde: YK:n kauppaja kehityskonferenssi UNCTAD

Viron kauppasuhteet Suomen kanssa on pääosin ollut muun Viron ulkomaankaupan tapaan alijäämäistä. Poikkeuksen muodostavat kuitenkin vuodet 2001 sekä 2005 jolloin Virossa Suomeen suuntautuva vienti ylitti tuonnin. 2001 vuoden notkahdukseen voidaan katsoa vaikuttaneen muun muassa Elcoteqin tilaustensa peruuttaminen tapahtuneiden muutosten vuoksi. Ericssonin lopettaessa kännyköiden valmistamisen Virossa.

Latvian ja Suomen välinen kauppa (kuvio 16 ja 17) kasvaa jatkuvasti, mutta on Latvialle alijäämäistä tuonnin kasvaessa vientiä nopeammin.

Kuvio 16: Latvian vienti Suomeen vuosina 1991 - 2005, 1000 EUR

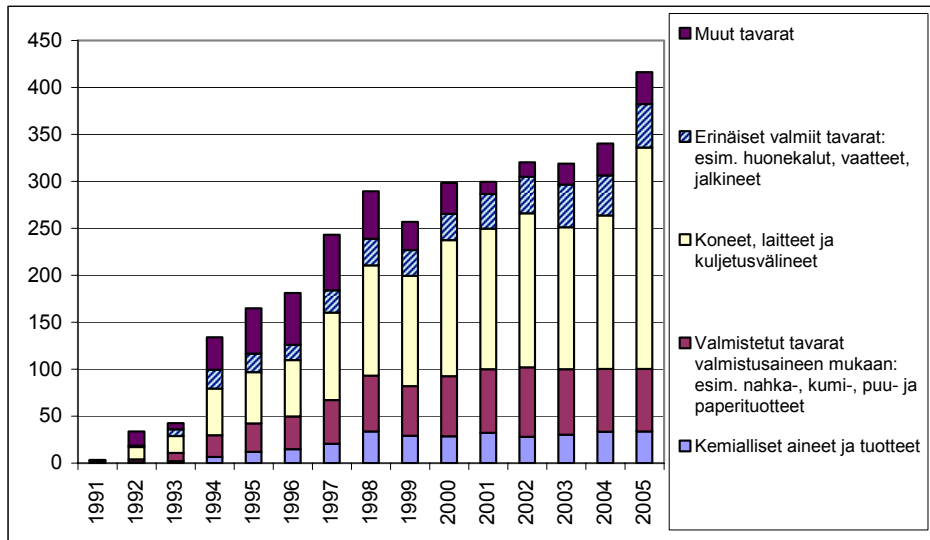


Lähde: YK:n kauppa- ja kehityskonferenssi UNCTAD

Latvian tärkein vientituote Suomeen on puutavara. Myös tekstiiliteollisuuden tuotteita viedään paljon samoin kuin rautaa ja terästä.

Latvia tuo Suomesta eniten erilaisia koneita ja laitteita. Tämä tuoteryhmä haukkaa Suomen tuonnista reilun puolikkaan. Toiseksi suurimmaksi tuontituoteryhmäksi on noussut paperi sekä pahvi ja niistä valmistetut muut tuotteet.

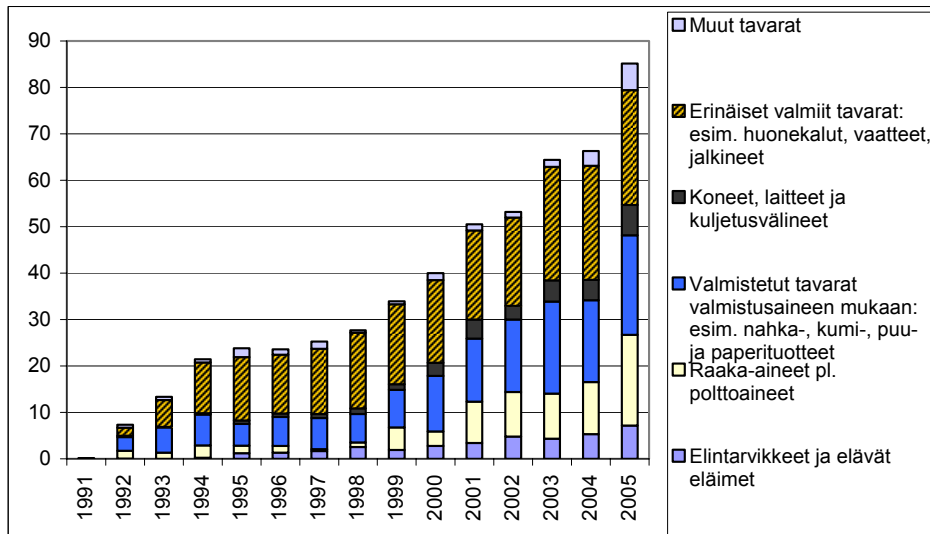
Kuvio 17: Latvian tuonti Suomesta vuosina 1991 - 2005, 1000 EUR



Lähde: YK:n kauppaja kehityskonferenssi UNCTAD

Liettuan ja Suomen välinen kauppa on vähäisempää kuin Viron ja Latvian kauppa Suomen kanssa, mutta kaupan kasvu on ollut viime vuosina reipasta. Kaupan rakenne eroaa myös jonkin verran Viron ja Latvian Suomen kaupan rakenteesta ja on huomattavasti tasaisemmin jakautunutta eri tuoteryhmien kesken. (Kuviot 18 ja 19)

Kuvio 18: Liettuan vienti Suomeen vuosina 1991 - 2005, 1000 €

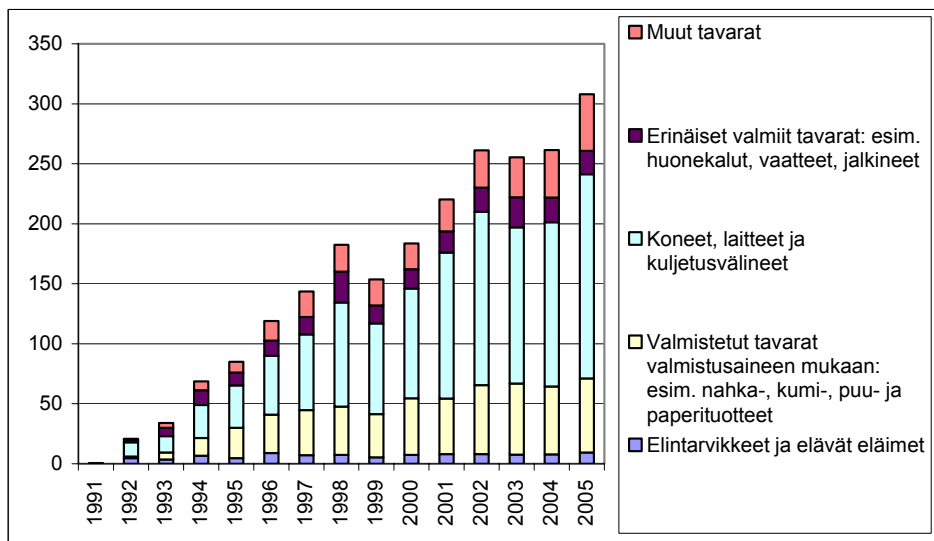


Lähde: YK:n kauppaja kehityskonferenssi UNCTAD

Liettuan vientiä Suomeen hallitsee kolme liki yhtä suurta tuoteryhmää; vaatteet, puutavara sekä huonekalut.

Liettuan tuonti Suomesta on jonkin verran vientiä keskittyneempää ja tuontia hallitsee koneiden ja laitteiden tuoteryhmä. Suomesta tuodaan Liettuaan paljon myös paperia ja pahvia.

Kuvio 19: Liettuan tuonti Suomesta vuosina 1991 - 2005, 1000 EUR



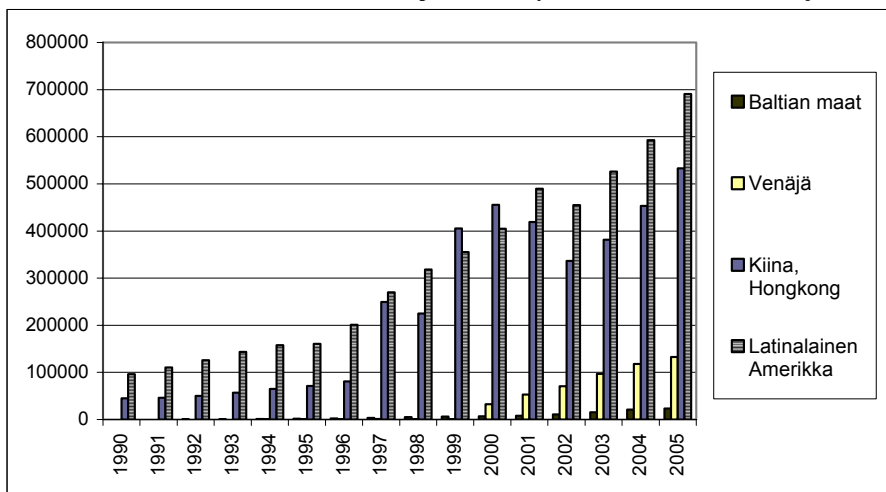
Lähde: YK:n kauppa- ja kehityskonferenssi UNCTAD

Baltian maiden kauppa Suomen kanssa on liki koko Baltian maiden itsenäisyyden ajan ollut ylijäämäistä Suomelle. Viron ja Latvian kauppaa Suomen kanssa leimaa melko vahva homogeenisuus koneiden ja laitteiden kaupan hallitessa Viron kauppaa ja Latvian tuontia sekä puutavaran muodostaessa suuren osan Latvian Suomen viennistä. Liettuan vienti Suomeen on jonkin verran tasaisemmin jakautunut eri tuoteryhmille, vaikkakin tuontia Suomesta on liki koko 2000-luvun dominoinut koneiden ja laitteiden tuoteryhmä.

2.5 Baltian vastaanottamat ulkomaiset investoinnit

1990-luvun alussa ulkomaisten investointien määrä kasvoi voimakkaasti maailman nopeasti kehittyvillä markkina-alueilla. Kasvutrendin takana nähdään olevan suurten monikansallisten yritysten fuusioitumisen sekä kansainvälistymisen. Maailmanlaajuisesti suurimmat ulkomaiset investointivirrat ovat suuntautuneet nopeasti kasvaviin siirtymätalouksiin Etelä-Amerikassa sekä Itä- ja Kaakkois-Aasiassa. 2000-luvun alkupuolella investointimäärät Itä-Eurooppaan, ja entisen Neuvostoliiton maihin kasvoivat niin ikään oleellisesti. (kuvio 20).

Kuvio 20: Suorat ulkomaiset investoinnit nopeasti kehittyville markkina-alueille, milj. USD



Lähde: YK:n kauppaja-kehityskonferenssi UNCTAD

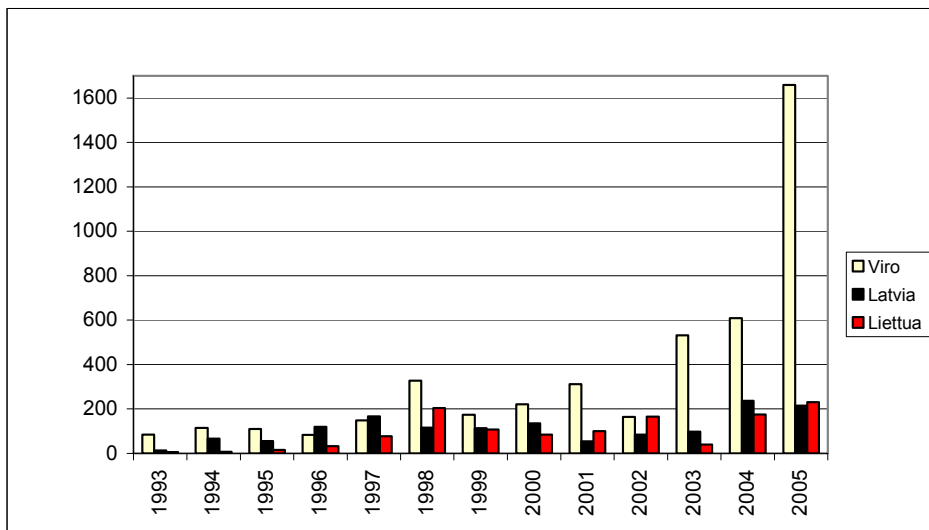
Baltian maat alkoivat houkutella suoria ulkomaisia investointeja heti itsenäistymisen jälkeen 1990-luvun alussa. Aluksi investointimäärät kasvoivat hitaasti, sillä maiden poliittisen ja taloudellisen tilanteen epävakaus arvelutti ulkomaisia sijoittajia. Useat ulkomaiset yritykset sijoittivat varovaisesti paikallisille markkinoille eivätkä lähteneet aggressiiviseen markkinoiden valloitukseen vielä tuossa vaiheessa.

Suomalaisia yrityksiä houkutteli Baltian markkinoille heti itsenäistymisestä lähtien maiden kulttuurinen ja maantieteellinen läheisyys sekä potentiaaliset

kasvumahdollisuudet. Suomalaisyrietykset lähtivätkin aktiivisesti mukaan rakentamaan Baltian maiden markkinoita ja infrastruktuuria hyvin aikaisessa vaiheessa.

Kuviosta 21 nähdään, että pienimpänä maana Viro on kuitenkin kerännyt Baltian maista eniten ulkomaisia investointeja. Myös EU:n mittakaavassa Viro on kärkimaiden joukossa tarkasteltaessa suorien ulkomaisten sijoitusten määrää suhteessa asukaslukuun. Maan suosioon on vaikuttanut muun muassa maahan luotu yritysmuotoinen liiketoimintaympäristö.

Kuvio 21: Suorien ulkomaisten investointien kertymä Baltian maissa per asukas, EUR

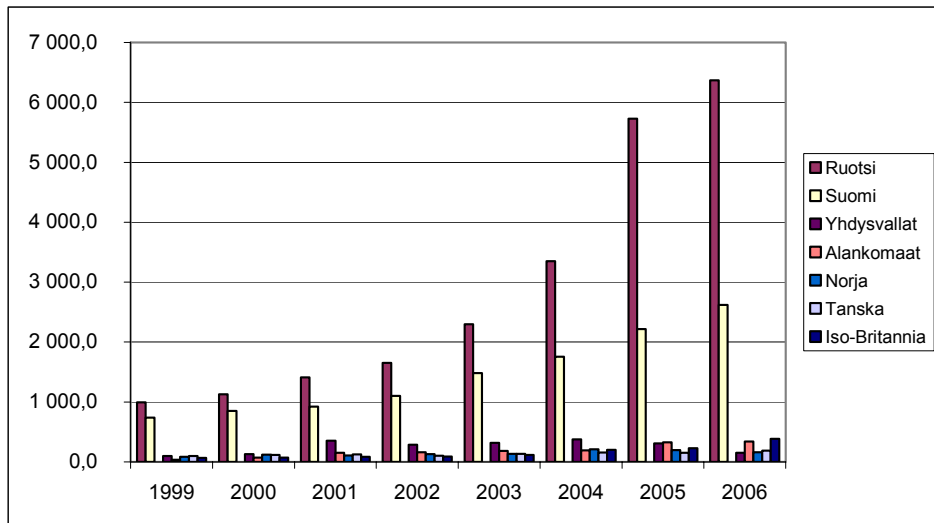


Lähde: YK:n kauppaja kehityskonferenssi UNCTAD

Virossa suorien ulkomaisten investointien määrä kasvoi vuosina 2004 - 2005 räjähdysmäisesti. Latvia oli pitkään toiseksi suosituin ulkomaisten investointien kohde Baltiassa ja vuosina 1996 - 1997 maan investointivaranto oli Baltian maiden suurin. 2000 - luvun alussa Latvian ulkomaisten investointien kannan kasvu kuitenkin hidastui ja Liettua nousi vuonna 2004 Latvian edelle ulkomaisten investointien määrässä. 2000 - luvun puolivälin jälkeen Liettuan houkuttelevuus on noussut edelleen ja ulkomaisten investointien määrä lähtenyt tasaiseen kasvuun.

Baltian mailla on eräitä maakohtaisia poikkeavuuksia investointien alkuperämaiden suhteen. Latvia ja Liettua eroavat Virossa sikäli, että venäläiset sijoittajat ovat kummassakin maassa seitsemän suurimman ulkomaisen investoijan joukossa, kun taas Viroon ei venäläisperäisiä investointeja ole virrannut yhtä runsaasti. Lisäksi Latvia ja Liettua ovat vastaanottaneet suoria investointeja Virossa. Näistä investoinneista suurin osa lienee kuitenkin alkuperältään suomalaisten ja ruotsalaisten tytäryhtiöiden tekemiä investointeja ja näin ollen virolaisten investointien todellinen määrä Latviassa ja Liettussa ei ole kovinkaan merkittävä. Alkuperäimäittain tarkasteltuna valtaosa Baltian maihin tehdyistä suorista ulkomaisista investoinneista on lähtöisin Pohjoismaista, Venäjältä ja Saksasta (kuvio 22 - 24).

Kuvio 22: Suorat ulkomaiset investoinnit Viroon alkuperäimäittain 1999 - 2006, milj. EUR



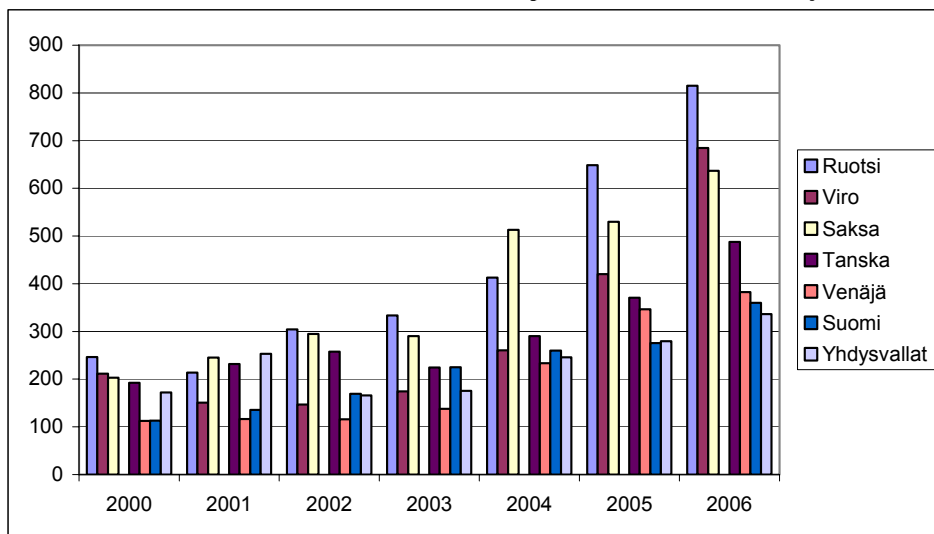
Lähde: Viron keskuspankki

Viroon suuntautuneita sijoituksia hallitsevat suomalaiset ja ruotsalaiset yritykset (kuvio 22). Suomalaisyrietykset ovat investoineet Virossa ennen kaikkea tuotantoon ja vähittäiskauppaan, ruotsalaiset puolestaan pankki- ja rahoitussektoriin. Todellisuudessa suomalaisten ja ruotsalaisten yritysten osuus ulkomaisista investoinneista on vielä suurempi, sillä muun muassa suomalais-ruotsalainen TeliaSonera on investoinut merkittäviä summia Viroon myös tanskalaisen tytäryhtiönsä kautta.

Viro on vastaanottanut ainoastaan rajallisen määrän investointeja Keski-Euroopan maista. Tämä selittyy ennen kaikkea sillä, että suomalaiset ja ruotsalaiset yritykset ennättivät valtaamaan pienen markkina-alueen nopeasti maan itsenäistymisen jälkeen. Sen jälkeen monet Euroopan suurimmista vähittäiskaupan ketjuista eivät enää pitäneet etabloitumista pienille, mutta kilpailluille markkinoille mielekkäänä. Eurooppalaisten suuryritysten näkökulmasta Pietarin ja Moskovan markkinat ovat huomattavasti Baltian markkinoita kiinnostavammia. Venäjän markkinat houkuttelevat myös suomalaisia yrityksiä, mutta Venäjällä toimimiseen sisältyvät riskit ja resurssien puute tekevät Baltian maista helpompia toimintaympäristöjä suomalaiselle yritykselle.

Latvian vastaanottamien suorien ulkomaisten investointien kanta poikkeaa Virosta siten, ettei Latviassa ole yhtä suuria eroja suurimpien sijoittajien välillä alkuperämaittain (kuvio 23).

Kuvio 23: Suorat ulkomaiset investoinnit Latviaan alkuperämaittain 2000 - 2006, milj. EUR



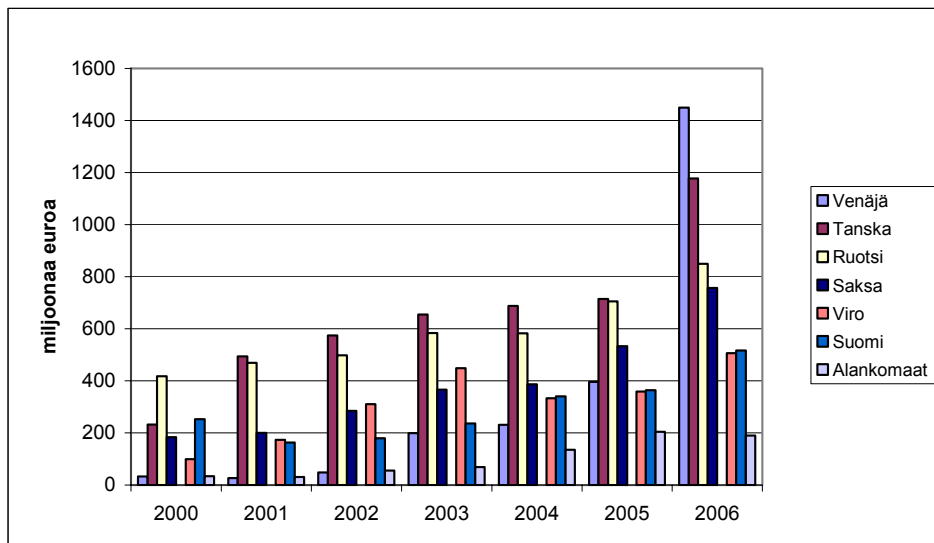
Lähde: Latvian keskuspankki

Latvian seitsemän suurimman investointilähteen kärjen voi jakaa periaatteessa kahteen ryhmään; kolme suurinta alkuperämaata, Ruotsi, Viro ja Saksa, omaavat kukin yli 10 % osuuden ja näiden jälkeen tulevat Tanska, Venäjä, Suomi ja Yhdysvallat, jotka hallitsevat kukin 5-10 prosenttia kokonaissijoitusten määrästä. Yhteensä nämä

seitsemän kärkimaata dominoivat noin 70 prosenttia Latvian suorista ulkomaisista investoinneista. 1990-luvulla Suomi oli vuosia Latvian suurin ulkomaisten sijoitusten alkuperämaa ennen kaikkea telekommunikaatioinvestointien ansiosta. 2000-luvun alussa ruotsalaisyritysten investoinnit kasvoivat nopeasti ja nykyään Suomi on investointien lähdemaista Latvian kuudenneksi suurin. Ruotsin lisäksi myös venäläis- ja virolaisperäisten investointien määrä on kasvussa Latviassa.

Liettuan vastaanottamien suorien ulkomaisten investointien maakohtainen rakenne poikkeaa jonkin verran kahdesta muusta Baltian maasta (kuvio 24).

Kuvio 24: Suorat ulkomaiset investoinnit Liettuaan alkuperämaittain 2000 - 2006, milj. EUR



Lähde: Liettuan tilastovirasto

Kärkimaana on liki koko 2000-luvun alun ollut Tanska johtuen ennen kaikkea TeliaSoneran tanskalaisen tytäryhtiön investoinneista Liettuan puhelinverkon yksityistämisprosessiin. Venäläisperäisten investointien määrä nousi kuitenkin räjähdysmäisesti viime vuonna öljyteollisuuteen kohdistettujen sijoitusten ansiosta ja venäläisperäisten investointien osuus on nyt noin 20 % Liettuan ulkomaisten investointien kannasta. Alkuperämaista myös Tanskalla, Ruotsilla ja Saksalla investointien osuus on yli 10 prosenttia kokonaisinvestoinneista. Maantieteellisesti

kaukaisin Liettua on yleensä ollut viimeinen askel suomalaisyritysten kansainvälistymisessä Baltiaan.

Ruotsilla on kaikissa Baltian maissa merkittävä asema ulkomaisten sijoittajien joukossa. Myös Suomi yltää seitsemän suurimman sijoittajamaan joukkoon Virossa ja Latviassa omaten Virossa erittäin merkittävän aseman. Viron ulkomaisten sijoitusten lähdemaiden tilastoa hallitsevatkin ylivoimaisesti Suomi ja Ruotsi. Tämän jälkeen tulevat maat ovat liki samalla viivalla melko pienin panoksin. Latvian ja Liettuan ulkomaisten sijoitusten lähdemaiden tilastoa vääristää virolaisperäisten sijoitusten suuri määrä, sillä todellisuudessa suurin osa näistä sijoituksista lienee alun perin suomalaisia tai ruotsalaisia. Muutoin ulkomaisten sijoitusten lähdemaiden skaala on suurempi ja tasaisempi Latviassa ja Liettuassa kuin Virossa, tosin Liettuassa viime vuonna kertyneiden venäläisperäisten investointien suuri määrä nosti Venäjän kertaheitolla ylivoimaiseksi ykköseksi investointitilastoissa.

Baltian maihin investointeja eri maista tehneiden yritysten keskinäinen kilpailutilanne ei nykyisen kehityssuunnan mukaan ole kiristymässä. Sen sijaan kilpailu ulkomailta tulleiden yritysten ja paikallisten yritysten välillä on koventumassa. Etenkin vähittäiskaupassa suomalaiset yritykset ovat kohdanneet kovaa kilpailua baltialaisten yritysten taholta. Esimerkiksi liettualainen VP Market on erittäin merkittävä toimija vähittäiskaupanalalla ja muokkaa aggressiivisella hinnoittelullaan koko Baltian markkina-aluetta. Käytännössä Baltiaan tehtyjä investointeja on rajoittanut Baltian maiden pieni koko, mistä johtuen markkinat ovat täyttyneet nopeasti. Tämä on hillinnyt etenkin markkinahakuisten toimialojen investointeja.

3 Suomalaisyritysten kansainvälistyminen Baltiassa 1987–2006

Suomalaisyritysten etabloituminen Baltiaan alkoi vähitellen jo Neuvostoliiton aikana. Suurin ryntäys koettiin kuitenkin vasta Baltian maiden itsenäistymisen jälkeen, jolloin suomalaisyrityksiä houkuttelivat markkinoiden korkeat kasvuodotukset sekä edulliset tuotanto- ja työvoimakustannukset. Tänä päivänä yritykset eivät enää juurikaan lähde Baltian markkinoille edullisten kustannusten ajamana, vaan yhä useammin tavoitteena on markkina-alueen kasvattaminen Baltian kulutuskysynnän nousun houkuttelevana.

3.1 Suomalaisyritysten etabloitumiskehitys Baltiassa

Seuraavassa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin suomalaisyritysten Baltian toimintoja eri ajankohtina. Käsittely on jaettu neljään osa-alueeseen; toiminta Neuvostoliiton aikana (-1991), Baltian maiden itsenäistymisen jälkeen (1991 - 1998), EU-jäsenyysneuvottelujen (1998 - 2004) sekä EU-jäsenyyden (2004-) aikana.

3.1.1 Toiminta Baltiassa Neuvostoliiton aikana

1990-luvun vaihteeseen saakka Suomen ja Baltian maiden välistä kauppaa ja investointeja sääтели Neuvostoliiton keskusjohtoinen talousjärjestelmä. Kaupankäynti perustui siten clearing-järjestelmään. Virolla oli lisäksi rajakauppaoikeudet Suomen kanssa, mikä lisäsi maiden välistä kauppaa. Myös Latvia sai rajakauppaoikeudet vuonna 1989, mutta latvialaisten tuotteiden kysyntä Suomessa oli olematonta, joten kaupankäynti ei tästä juuri vilkastunut. Clearing-kaupan puitteissa suomalaisyritykset tekivät kuitenkin huomattavia laitetoimituksia sekä Viroon että Latviaan. Esimerkiksi varustamo- ja telakkayhtiö *Böge Larsen* toimitti tutkimuslaitteistoja ja lämpö-, vesi-, ilmastointi- ja sähköjärjestelmiä Latvian tiedeakatemialle. Tähän 150 miljoonan markan kauppaan kuului myös uuden tutkimuskeskuksen viimeistelyyn osallistuminen. Lääkevalmistaja *Orion* toimitti samaan laitokseen teknisiä laitteita ja osallistui henkilökunnan koulutukseen.

Baltiaan – lähinnä Viroon – suuntautui myös osa Suomen ja Neuvostoliiton välisestä kompensatiokaupasta. Esimerkiksi *Vapo Oy* toteutti noin miljoonan markan arvoisen vaihtokaupan, jossa Virossa tuotettuja turvebrikettejä vaihdettiin Suomessa jo vanhentuneeseen, mutta Virossa käyttökelpoiseen tuotantoteknologiaan. Kysyntää suomalaisten yritysten tuotteille ja palveluille siis oli, mutta ongelmana oli baltialaisten yritysten pääoman puute. Suomalaiset suuryritykset olivat 1980-luvun lopulla varsin yksimielisiä siitä, ettei kauppa Baltian maihin tule tulevaisuudessa juurikaan kasvamaan.

Yhteisyritysten perustaminen tuli mahdolliseksi vuonna 1987 ja jo samana vuonna perustettiin ensimmäinen suomalais-virolainen yhteisyritys – *Sadolinin* puunsuoja-ainetehdas. Yhteishankkeiden suunnittelu oli mutkikas prosessi, koska valmista yhteistyömallia ei ollut. Lisäksi byrokraattiset toimintatavat ja vaihtelevat käytännöt säädösten tulkinnassa vaikeuttivat yhteisyritysten toimintaa. Epäselvän lainsäädännön lisäksi eniten ongelmia aiheutti paikallisten partnereiden resurssipula. Yhteisyritysten kehittäminen oli vaikeaa, koska paikallisilla partnereilla ei ollut riittävää rahoitusta eikä tarvittavaa osaamista toiminnan kehittämiseen. Suurista teollisuuden yhteistyöhankkeista sovittiin neuvostotyylisiin ministeritason tapaamisissa. Hankkeissa korostui henkilösuhteiden ja kulttuurirajat ylittävän molemminpuolisen ymmärryksen merkitys. Erityisesti Viro kuitenkin kiinnosti suomalaisia yrityksiä ja loppuvuodesta 1988 sinne oli perustettu jo kymmenkunta suomalais-neuvostoliittolaista yhteisyritystä. Heinäkuussa 1989 Viroon perustettiin ensimmäinen yhteisyritys, jossa suomalaisella osapuolella oli osake-enemmistö. Yritys valmisti Virossa kuristeletkua, jota vietiin myös Keski-Eurooppaan muun muassa elektroniikka-, sähkö- ja autoteollisuuden tarpeisiin.

Yhteisyrityksiä oli monelta toimialalta, mutta rakennusmateriaalien valmistus ja rakennustoiminta olivat taloudelliselta volyymiltään selvästi merkittävimpiä. Myös ensimmäiset vähittäiskaupan alan investoinnit nähtiin vuonna 1990, jolloin *Nesteen* huoltoasemaverkoston rakentava yhteisyritys aloitti toimintansa Virossa. Neste oli ensimmäinen suomalainen vähittäiskaupan yritys Baltiassa ja ensimmäinen länsimainen öljy-yhtiö Virossa. Yritys lähti aggressiivisesti valloittamaan Baltian markkinoita

aloittamalla Via Baltica- tien kattavan huoltamoverkoston rakentamisen. Neste avasi Latviassa ja Liettuassa ensimmäiset huoltamonsa vuonna 1992. Alkuun Neste toimi kaikissa Baltian maissa yhteisyritysten kautta, minkä ansiosta se sai parhaat sijaintipaikat huoltoasemilleen. Yhteisyrityksen investointiresurssit alkoivat kuitenkin vähitellen rajoittaa Nesteen laajenemisstrategiaa ja vuosina 1993 - 1995 yritys perusti yhteisyritysten rinnalle omat tytäryhtiöt.

Laajojen Neuvostoliiton markkinoiden lisäksi Viron alhainen kustannustaso houkutteli suomalaisyrityksiä. Esimerkiksi *Nokia* siirsi sähkökaapelien tuotantoa Viroon jo vuonna 1990 vastatakseen Suomen kohonneisiin palkkakustannuksiin ja kiristyneeseen hintakilpailuun kilpailijoiden siirrettyä tuotantoa Espanjaan ja Portugaliin. Samat motiivit ajoivat muun muassa suomalaista tekstiiliteollisuutta aloittamaan alihankintatoimintaa Virossa. Latvian ja Lietuan osalta ei samanlaisia etuja nähty. Suomen ja Baltian välistä kauppaa ja alihankintatoimintaa vaikeutti ulkomaanmaksuliikenteen jumiutuminen clearing-kaupan loputtua. Maksuliikenne kulki Moskovassa sijaitsevan ulkomaankauppapankin, Vneshekonombankin kautta. Pahimmillaan Moskovassa oli kiinni miljoonia ruplia suomalaisten yritysten varoja.

1980-luvun lopulla vallinnut suhteellisen laaja-alainen, mutta hajanainen yhteistyö ilmensi tuolle ajalle ominaista ajattelutapaa, johon kuului epävarma mutta utelias suhtautuminen Baltian maihin ja niiden tarjoamiin taloudellisiin mahdollisuuksiin. Vuotta 1991 puolestaan leimasi kasvava epätietoisuus Baltian ja koko Neuvostoliiton tulevaisuudesta. Suurimmat pelot olivat yrityksillä, jotka olivat panostaneet paljon pääomaa kiinteisiin rakenteisiin. Suomessa pelättiin jopa Viron ajautumista takaisin stalinistiseen valtiojärjestelmään, joskin näin jyrkkää kehitystä pidettiin epätodennäköisenä. Tämä olisi merkinnyt perustettujen yhteisyritysten pakkokollektivisointia ja omaisuuden takavarikointia. Tilanteen vakavuudesta kertoo myös se, että suomalaiset yritykset pohtivat suomalaisen henkilöstönsä evakuointia kriisin mahdollisesti kärjistyessä. Kireimmän tilanteen ajan yhteisyrityksiin pyrittiin palkkaamaan vain paikallista henkilökuntaa.

Vuoden 1991 toukokuussa Baltian maat saivat uudet lait ulkomaiselle pääomalle ja sen säätellylle. Oleellisin lakiuudistuksen mukanaan tuoma konkreettinen muutos oli ulkomaisen yrityksen mahdollisuus kiinteistöjen omistukseen. Vaikka olot Baltiassa näyttivät epävakailta, olivat suomalaiset yritykset kiinnostuneita lisäämään alihankintaa. Innokkaimpia olivat Suomessa taloudellisiin vaikeuksiin ajautuneet yritykset, esim. tekstiiliteollisuus, joille tuotantokustannusten merkittävä vähentäminen oli ainoa selviytymiskeino. Tukulassa tilanteessa eivät suuret riskitkään tuntuneet mahdottomilta.

3.1.2 Toiminta Baltiassa itsenäistymisen jälkeen

Baltian maiden itsenäistymispyrkimykset selventyivät suomalaisille vuoden 1991 kesän aikana. Itsenäistymisen nähtiin antavan parhaat lähtökohdat koko Itämeren alueen kehitykselle. Suomen virallinen linja oli varovainen, eikä Suomen valtio antanut suorasanaista tukea Baltian maiden itsenäistymispyrkimyksille. Valtion varovaisuus heijastui osittain myös Viroon suuntautuviin investointeihin. Ruotsalaiset yritykset, jotka uskoivat itsenäisten Baltian maiden tulevaisuuteen, nousivat suomalaisten ohi suurimpina ulkomaisina investoijina. Myös muiden ulkomaisten yritysten mielenkiinto Baltian maita kohtaan alkoi hiljalleen kasvaa. Lainsäädännössä oli kuitenkin edelleen rajoituksia ulkomaisen omistuksen suhteen, joten yhteisyritys sekä vähemmistöosakkuusyhtiö olivat ainoita mahdollisia toimintamuotoja. Lainsäädäntöön tehtiin lievennyksiä kaikissa Baltian maissa 1990-luvun puoliväliin mennessä, minkä jälkeen suosituin toimintamuoto oli baltialaisen tytäryhtiön perustaminen. Näin saavutettiin vähintään enemmistöäänioikeus ja usein myös täysi päätösvalta toimintaa ja kehitystä koskevissa asioissa.

Infrastruktuurin ja uusien instituutioiden sekä paikallisen tuotantokapasiteetin kehittämiseen tarvittiin kipeästi ulkomaisia investointeja. Ruotsalaiset pankit toimivat aktiivisesti Baltian kehittyvillä rahoitusmarkkinoilla, suomalaiset yritykset puolestaan laajalti tuotannon eri aloilla. Loppuvuodesta 1991 tuli julkisuuteen useita suomalaisyritysten investointipäätöksiä. Erityisesti rakennuspalveluille ja rakennustuotteille oli kova kysyntä Baltian maiden itsenäisyyden alkuaikoina. Rakentajat käynnistivät toiminnan usein projektivientinä rakentamalla toisille

suomalaisyrityksille uusia toimitiloja sekä saneeraamalla vanhoja tiloja. Suomalaiset rakennustuotteiden valmistajat markkinoivat tuotteitaan pääsääntöisesti Baltian alueelle, mutta osa valmistettiin myös vientiin. Vuonna 1992 *SRV Viitoset* perusti Viroon tytäryhtiön ja nousi maan merkittävämmäksi rakennusyritykseksi. *YIT* puolestaan perusti ensimmäisen tytäryhtiön Viroon vuonna 1994 ja laajensi sittemmin toimintaansa myös Latviaan ja Liettuaan, missä *YIT:n* tytäryhtiö Kausta on nykyään alansa kolmen suurimman yrityksen joukossa. Baltian rakennustarvikekauppaan etabloitui vuonna 1993 suomalainen maalivalmistaja *Tikkurila*, joka perusti yhteisyrityksen ruotsalaisen ja latvialaisen osapuolen kanssa muodostaen uuden yrityksen, Latvian Paint Corporationin. Rakentamisen vilkastumisesta hyötyivät niin ikään jo aiemmin Viroon etabloituneet *Lohja* ja *Partek*, jotka suunnittelivat suuren sementtitehtaan perustamista Viroon. Massiivisen sementtitehtaan kaltaista kiinteää suurinvestointia voitaneen pitää merkinä taloudellisten olojen vakautumisesta, sillä vielä vuotta aiemmin ei kyseistä hanketta olisi voitu toteuttaa. Liettuaassa ensimmäinen tuotannollista toimintaa harjoittanut suomalainen yhtiö oli betoni- ja kiviainestoinnialalla toimiva *Rudus*. Sen Liettuan toimintoihin investoima pääoma oli kuitenkin pieni, koska raaka-ainetuotanto ei vaadi kallista jatkojalostuslaitteistoa ja vähäisetkin tuotantolaitteet pyrittiin hankkimaan leasing-sopimuksin. Pääsääntöisesti suomalaiset yritykset etabloituivat Liettuan markkinoille perustamalla maahan myyntiyhtiön. Näin toimivat esimerkiksi *Partek*, *Rautaruukki* ja *Kemira*.

Suomalaiset ja ruotsalaiset teleyhtiöt tekivät mittavia investointeja Baltian telelaitosten yksityistämisen prosessin yhteydessä huonokuntoisiin ja vanhanaikaisiin paikallisiin tietoliikenne- ja televerkkoihin. Tärkeä harppaus Suomen ja Viron välisessä digitaalisessa viestinnässä oli Helsingin ja Tallinnan välille vedetty valokaapeliyhteys – ensimmäinen, joka toteutettiin entisen Neuvostoliiton alueella. Suomen *Tele* (myöhemmin *Sonera*) ja *Swedish Telecom International* (myöhemmin *Telia*) ovat 1990-luvun alusta lähtien toimineet Baltiassa yhteistyössä ja investoineet useita miljardeja euroja sekä kiinteän että matkapuhelinverkon kehittämiseen. Yhtiöt olivat mukana perustamassa AS Eesti Telefonია ja AS Eesti Mobiltelefonია vuonna 1992 ja osallistuivat myös Latvian kansallisen puhelinyhtiön yksityistämiseen vuonna 1994. Suomen Telen tässä yhteydessä tekemä suurinvestointi on yhä suomalaisten yritysten

Latviaan tekemistä investoinneista suurin. Suomen Tele investoi miljardeja markkoja Latvian kommunikaatioinfrastruktuurin kehittämiseen ja vastapalvelukseksi Latvian valtio lupasi muodostetulle yhtiölle Lattelekomille monopoliaseman kiinteälinjaisen puhelintoiminnan hoitajana aina vuoteen 2013 asti. Liettuan telelaitos yksityistettiin vasta 1990-luvun lopussa, joten ensimmäinen Liettuaan etabloitunut suomalainen telealan yritys oli verkkovalmistaja *Telenokia*, joka toimitti NMT-verkon Liettuan pääkaupunkiin Vilnaan vuoden 1992 alussa. GSM-matkapuhelinverkon rakentajaksi puolestaan pääsi Suomen *Siemens Oy*, jonka toimittama järjestelmä otettiin käyttöön vuonna 1994.

Vaikka Baltian maista Viro onkin kiinnostanut suomalaista teollisuutta selvästi eniten, Latvia on houkuttanut etenkin suomalaisia metsäteollisuuden yrityksiä. Suomalais-ruotsalaiseen StoraEnso – konserniin kuuluva *Pakenso* perusti pakkausmateriaalien tuotantolaitoksen Riiaan vuonna 1994 ja nykyisin *Metsäliittoon* kuuluva *Thomesto* osti samaan aikaan latvialaisen Silvan, joka hankkii puuta pääsääntöisesti valtion omistamista metsistä, mutta myös yksityisiltä maanomistajilta. Silvan hankkimaa puuta käytetään Latvian lisäksi myös Virossa, Suomessa ja Ruotsissa. Metsäliitto aloitti neuvottelut sellutehtaan perustamiseksi Latvian valtion kanssa vuonna 1998. Ajatuksena oli saada markkinasellua valmistava tehdas toimimaan viimeistään vuonna 2003. Tehtaasta kaavailtiin erittäin mittavaa teollisuushanketta, sillä sen oli määrä tuottaa vuodessa 600 000 tonnia sellua ja rakennuskustannuksiksi arvioitiin noin 5 miljardia markkaa. Suunnitelmat sellutehtaan rakentamiseksi osoittautuivat Latvian valtion osalta lähinnä varovaisiksi tunnusteluiksi, joilla pyrittiin vain mittaamaan Latvian mahdollisuuksia metsäteollisuusmarkkinoilla. Hankesuunnittelun edetessä ongelmia ilmeni etenkin ympäristölupien saamisessa ja niihin liittyvässä poliittisessa päätöksenteossa. Värikkäiden vaiheiden jälkeen Metsäliiton alainen *Metsä-Botnia* ilmoitti luopuvansa hankkeesta vuoden 2005 alussa.

Kustannusetuja etsivät suomalaisyritykset olivat aktiivisia etenkin Virossa. Esimerkiksi elektroniikan sopimusvalmistaja *Elcoteq* aloitti kokoonpanotoiminnan Tallinnassa vuonna 1992 hyödyntääkseen Viron edullisia tuotantokustannuksia. Edullisten tuotantokustannusten lisäksi Viroon etabloitumisen puolesta puhuivat maan suhteellinen

läheisyys ja toimiva logistiikka Pohjoismaiden ja Keski-Euroopan markkinoita ajatellen. Edullinen tuotanto yhdistettynä toimivaan logistiikkaan vaikutti alusta alkaen hyvältä konseptilta ja Elcoteq pystyi aloittamaan myös sellaisten komponenttien tuotannon, joita ei aiemmilla edellytyksillä olisi ollut kannattavaa tehdä. Elcoteq aloitti toiminnan suuren RET Corporationin kanssa, mutta yhteistyö ei jatkunut kauan, sillä jo vuoden päästä Viron toiminnasta vastasi yksin tytäryhtiö AS Elcoteq Baltic. Elcoteqista kasvoi nopeasti merkittävä toimija Virossa ja jo vuonna 1995 alkupuolella Elcoteq oli Viron suurin yksittäinen vientiyritys. Vuonna 1992 yritys työllisti Tallinnan kokoonpanolaitoksessa 20 henkeä, kun vuonna 1995 työntekijöitä oli jo 840. Vuonna 2006 Elcoteqin ostettua tehtaan Romaniasta alkoi huhumylly Viron toimintojen supistamisesta. Elcoteqin pelätään vastaavan Baltian nouseviin työvoimakustannuksiin siirtämällä tuotantoa kustannuksiltaan edullisimpiin Itä-Euroopan maihin.

Edullinen kustannustaso houkutteli edelleen myös alihankintatoimintoja etenkin tekstiili- ja huonekaluteollisuudessa. Ongelmia kuitenkin aiheuttivat sekä tuotteiden laatu että toimitusaikojen pitävyys. Lisäksi viallisten tai virheellisten tuotteiden palauttaminen takaisin alihankkijalle oli vaikea prosessi. Pikkuhiljaa tilanne parani muun muassa alihankkijoiden koulutuksen ja suomalaisten aktiivisen laadunvalvonnan myötä. Usein suomalaisyritykset päätyivät kuitenkin ostamaan alihankkijansa taatakseen tuotteiden laadun ja toimitusvarmuuden. Suomalaisista huonekaluvalmistajista Baltiaan etabloitui muun muassa *Isku*, joka aloitti yhteisyrityksen virolaisen Kose Mööbelin kanssa vuonna 1994. Muutamaa vuotta myöhemmin myös *Asko* etabloitui Viron huonekalumarkkinoille avattuaan vuonna 1996 myymälän Tallinnassa.

Neuvostoliiton aikana vähittäiskauppa oli kehittymätöntä ja merkittävä osa kaupankäynnistä tapahtui toreilla ja kioskeissa. Baltian vähittäiskaupamarkkinat muotoutuivatkin pitkälti vasta ulkomaisten yritysten saapuessa markkinoille. Tämän ”markkinatyhjiön” vuoksi ulkomaiset vähittäiskaupan ketjut saavuttivat nopeasti suuria markkinaosuuksia Baltian maissa ja kasvoivat voimakkaasti paikallisilla markkinoilla. Vähittäiskaupan alalla jo aiemmin toimintansa aloittanut Neste jatkoi 1990- luvulla aktiivisesti Via Baltica – tien kattavan huoltamoverkoston rakentamista. Myös muut

suomalaiset vähittäiskauppiaat kiinnostuivat Baltiasta ja etenkin Virossa. *SOK* avasi Tallinnaan ensimmäisen Citysokos-myymän vuonna 1995 juuri valmistuneeseen Virukeskukseen. Aluksi *SOK* toimi Virossa yhteistyössä saksalaisen vähittäiskauppaketjun kanssa, mutta 2000-luvulle tultaessa yhteistyökumppaniksi vaihtui virolainen osuuskauppaketju *ETK*. Myöhemmin *SOK* luopui Tallinnan keskustan Citysokos-tavaratalosta panostaakseen voimakkaammin *Prisma*-ketjun rakentamiseen. *SOK*:lla on tällä hetkellä viisi *Prismaa* Tallinnan alueella ja yksi *Riiassa*. Liettuaan *SOK* on suunnitellut avaavansa ensimmäisen kaupan suuryksikön vuonna 2008. *Kesko* aloitti toiminnan Virossa vuonna 1994 perustamalla tukkuliikkeen Tallinnaan. Aluksi *Kesko* keskittyi tukkuliiketoimintaan, eikä edes suunnitellut vähittäiskauppatoiminnan aloittamista. Keskon johto tunnisti tarpeen myös vähittäiskauppatoimintaan Baltiassa 2000-luvun vaihteessa. Toiminta aloitettiin rautakaupasta Keskon ostettua Viron suurimman Ehitusmaailm- rautakauppaketjun. *Rautakesko* osti niin ikään liettualaisen *Senukain*, mutta eteni muutoin lähinnä uusia yksiköitä perustamalla. *Rautakesko* menestyi Baltiassa kiitettävästi ja saavutti markkinajohtajan aseman jo vuonna 2004. Niin ikään 2000-luvulla aloitetussa Keskon maatalouskaupassa yhtiö saavutti nopeasti laajan asiakaskunnan ja ylsi alan markkinajohtajaksi. *Kesko* aloitti 2000-luvun vaihteessa myös päivittäistavaroiden vähittäiskaupan Baltiassa. Vuoden 2000 keväällä *Kesko* rakensi Tallinnaan logistiikkakeskuksen ja avasi konsernin ensimmäisen *SuperNetto*-ketjun liikkeen. Vuonna 2005 *Kesko* ryhtyi yhteistyöhön ruotsalaisen *ICA*:n kanssa saavuttaakseen volyymietuja ja parantaakseen tehokkuutta Baltian markkinoilla. Joulukuussa 2006 ketju kuitenkin vetäytyi Baltian päivittäistavarakaupasta myyden osuutensa *Rimi Baltic AB*:n osakkeista yhteistyökumppanilleen *ICA*:lle. Muita Baltian kuluttajamarkkinoilla toimivia suomalaisyrityksiä ovat muun muassa *Stockmann*, *Rautakirja* sekä *Indoor Group*.

Ensimmäiset suomalaiset elintarvikealan yritykset aloittivat Baltian valloituksensa 1990-luvun alkupuolella. *Pauligin* kahvipaahtimo aloitti Tallinnassa vuonna 1992 ollen ensimmäinen kokonaan ulkomaisessa omistuksessa oleva tuotantolaitos Virossa. Vuoteen 1995 mennessä *Paulig* oli kasvattanut markkinaosuutensa Virossa 30 prosenttiin. Panimo- ja juomateollisuudessa toimiva *Hartwall* puolestaan etabloitui Viroon välittömästi maan itsenäistymisen jälkeen vuonna 1991. Yhteistyössä ruotsalais-

norjalaisen Pripps-Ringnesin kanssa perustettiin tuotannon käynnistyttyä Baltic Beverages Holding- yhtiö (BBH) hallinnoimaan entisen Neuvostoliiton maiden juomateollisuuden yrityksiä. Omistus jakautui alusta alkaen puoliksi suomalaisen ja ruotsalais-norjalaisen osapuolen kesken. Kesäkuussa 1991 BBH osti 60 % Saku-panimon osakkeista vähemmistöosakkuuden jäädessä Viron valtion omistukseen. 1995 valtio myi 50 % jäljellä olevista osakkeistaan Viron Yksityistämisviraston kautta. Latviaan yhteisyritykset laajensivat jo vuonna 1992 ja Liettuaan yhtiö etabloitui vuonna 1994. BBH oli pitkään ainoa Baltian panimomarkkinoille investoinut ulkomainen yritys. Vasta vuonna 1998 suomalainen *Olvi* etabloitui Viroon ostettuaan paikallisen Tartu Ölletehaan sekä Saarenmaalla sijaitsevan Saare Ölun. Vuonna 1999 Olvi laajensi toimintojaan myös Latviaan ja Liettuaan.

Leipomoalan yrityksistä *Vaasan & Vaasan* aloitti Baltian toiminnot vuonna 1993, kun se osti Viron suurimman leipomoalan yrityksen Leiburin. Latviaan yhtiö laajensi vuonna 1994 ostamalla paikallisen Hanzas Maizniasin. Liettuaan etabloituminen kesti kauemmin, sillä sinne Vaasan & Vaasan eteni vasta vuonna 2002 ostamalla maan leipomoalan markkinajohtajan Vilniaus Duona Plius'n. Leivän kulutus Baltiassa on vähentynyt voimakkaasti sosialismin ajoista, mutta toimintaa järjeistämällä Vaasan & Vaasan leipomotoiminnasta on saatu kannattavaa liiketoimintaa. Leiburilla työntekijöitä on muun muassa vähennetty lähes tuhannesta alle neljäänsataan ja leipomoiden modernisointiin on käytetty lähes 7 miljoonaa euroa omasta kassavirrasta. Nykyisin Vaasan & Vaasan tytäryhtiöt ovat markkinajohtajia kaikissa Baltian maissa.

Fazer Leipomot aloitti kansainvälistymisen Baltiaan vientikaupalla. Ennen varsinaista etabloitumista Viroon Fazer myi paikallisille markkinoille makeisia ja oli näin ollen jo ennen tytäryhtiön perustamista saavuttanut paikallisista markkinoista 20 % markkinaosuuden suklaapatukoiden myynnistä. Vuonna 1994 perustettiin Viroon tytäryhtiö, Fazer Eesti AS, joka leipomotuotteiden lisäksi toi maahan Suomessa valmistettuja makeisia. Ensimmäisenä suomalaisena elintarvikealan yrityksenä Latvian markkinoilla aloitti Raisio-yhtymään kuuluva *Melia*. Suomalaiset ostivat suuria ja tunnettuja paikallisia toimijoita, joita modernisoitiin ottamalla Baltiassa käyttöön Suomessa jo vanhentunutta tuotantoteknologiaa. Näin saatiin parannettua sekä

tuotannon laatua että tehokkuutta Baltian yksiköissä suhteellisen pienillä investoinneilla. Yleensä toimintaa jatkettiin paikallisilla tuotemerkeillä, jotka olivat kuluttajille tuttuja.

Vastakohtana muiden elintarvikealan yritysten menestykselle Baltiassa *Valion* yhteisyritys, kalapuikkotehdas *Esva* ajautui Viron itsenäistymisen myötä vakaviin ongelmiin. Sen toiminta perustui Neuvostoliiton Virossa käsin toimivaan valtamerikalastusorganisaatioon, jonka oli määrä toimittaa tehtaalle edullista, mutta riittävän laadukasta raaka-ainetta. Neuvostoliiton hajottua katosivat myös Esvan raaka-ainetoimittajat ja yksityistämisen myötä Valio menetti osuutensa yrityksessä.

Suomalaiset yrityspalvelualan yritykset seurasivat nopeasti asiakkaitaan Baltiaan. Ensimmäisinä asiakkaina yrityspalveluja tarjoaville yhtiöille olivat alkuun suomalaiset ja muut ulkomaiset yritykset. Erityisesti tilintarkastustoimistot, asianajotoimistot, vakuutusyhtiöt ja pankit käynnistelivät toimintojaan Baltiassa jo 1990-luvun alkupuolella. Pikkuhiljaa asiakaskunta laajeni myös paikallisiin yrityksiin ja nykyään kehityskulku onkin kohti paikallisia palveluita ja orgaanista kasvua. Suomalaisista palveluyrityksistä kansainväliseen KPMG-ketjuun kuuluva suomalainen *Wideri Oy* aloitti toimintansa Virossa asiakkaiden tarpeiden sanelemana nopeasti Baltian maiden itsenäistyttyä. Ensimmäiset suomalaiset asianajotoimistot puolestaan perustettiin Viroon vuonna 1993. Loppuvuodesta 1992 *Sampo* aloitti toimintansa Tallinnassa ensimmäisenä suomalaisena vakuutusyhtiönä. Edustusto nähtiin tarpeelliseksi, jotta voitaisiin seurata Viron nopeasti kehittyvää lainsäädäntöä ja toisaalta tehdä helpommin vahinkotarkastuksia. Yhtiö oli jo aiemmin vakuuttanut Virossa toimineita yhteisyrityksiä, joissa oli ollut myös suomalaisia osapuolia mukana. Samoihin aikoihin Baltian toiminnan aloittivat myös ensimmäiset suomalaiset pankit, *SYP* ja *KOP*. Yhtiöiden motiivina Baltian toimintojen aloittamiselle oli suomalaisten asiakkaiden tarve luotettaville pankkipalveluille Baltiassa. 1990-luvulla suomalaiset pankit aloittivat toimintansa myös Latviassa ja Liettuaissa.

Monella alalla Baltian markkinoiden nopea kasvu yllätti suomalaisyritykset. Useat yritykset menivät markkinoille kokeilumielessä varsin pienin odotuksin, mutta joutuivat

nopeasti tekemään huomattavasti odotettua mittavampia investointeja havaittuaan markkinoiden kysynnän. Suomalaisyritykset toimivat usein yhteistyössä joko paikallisten yritysten (esim. Neste ja Eesti Kutus) tai ulkomaisten yritysten (esim. Suomen Tele ja Swedish Telecom) kanssa. Etenkin tuotannollisia investointeja toteutettiin perinteisillä aloilla (kuten elintarvike- tai rakennusaineteollisuus) yritysostoin, uusilla aloilla luonnollisesti uusperustantana (esim. elektroniikkateollisuus).

3.1.3 Toiminta Baltiassa EU-jäsenyysneuvottelujen aikana

EU-jäsenyysneuvottelujen käynnistyminen vuonna 1998 lisäsi suomalaisyritysten kiinnostusta ja investointeja Baltiaan. Venäjän ruplan devalvointi elokuussa 1998 ajoi Venäjän valuuttakriisiin ja vaikutti heikentävästi paitsi Baltian maiden, myös Suomen taloudelliseen tilanteeseen. Baltian maissa Venäjän talousromahdus vaikutti etenkin niihin suomalaisyrityksiin, joiden kasvuodotukset perustuivat Venäjän markkinoiden läheisyyteen ja niiden hyödyntämiseen. Baltian maat toipuivat kriisistä kuitenkin nopeasti, mikä sai suomalaisissa yrityksissä aikaan uuden kiinnostuksen aallon.

Suomalaiset tuotannolliset investoinnit keskittyivät Baltiassa edelleen voimakkaasti Viroon. Elektroniikkateollisuuden yritysten lisäksi Viroon etabloitui mittava joukko pienempiä suomalaisia yrityksiä sekä alihankinnan että tytäryhtiöiden kautta etenkin konepajateollisuuden alalla. Saha- ja puunhankinta-alalla toteutui investointeja sekä *UPM-Kymmenen* että *Stora Enson* toimesta vuosina 2002 - 2003. Liettuaan suuntautui myös muita suomalaisia raskaan teollisuuden investointeja. Samaan aikaan suomalaiset elintarvikeyritykset jatkoivat toimintojaan aktiivisesti ja niistä tuli usealla alalla markkinajohtajia (esim. BBH panimoalalla ja Vaasan & Vaasan leipomopuolella). Perinteiset tuotemerkit säilyivät edelleen, mutta vähitellen markkinoille lanseerattiin myös uusia suomalaisia tuotemerkkejä.

Leipomoteollisuutta lukuun ottamatta suomalaiset elintarviketeollisuuden yritykset etabloituivat Baltiaan melko myöhäisessä vaiheessa. Kesällä 1998 *HK Ruokatalo* osti Virosta Rakveren lihakombinaatin. Rakvere omistaa suurelta osin latvialaisen Rigas

Miesnieksin, joka on Latvian suurin liha-alan yritys. Vuodesta 2003 myös Liettuassa on ollut suomalaista lihanjalostusta, kun *Atria* osti liettualaisen lihatuottajan Vilniaus Mesan. Atrian etabloitumisstrategia poikkesi muista toimijoista sikäli, että yritys aloitti Baltiaan etabloitumisen Liettuasta. Atria laajensi toimintaansa heti Liettuahan etabloitumisen jälkeen investoimalla kokonaan uuteen lihanjalostustehtaaseen Vilnassa. Yhtenä merkittävänä kannustimena Liettuahan toiminnoille oli se, että Liettuassa valmistettuja tuotteita suunniteltiin vietävän edullisina ”private label-tuotteina” Ruotsin markkinoille. Tammikuussa 2005 Atria laajensi toimintojaan ostamalla tuotantotoimintaa myös Virossa. Paria vuotta myöhemmin, kesäkuussa 2007, se ilmoitti lopettavansa tappiollisen tehdastuotannon Liettuassa kokonaan.

Vuosituhanen vaihteen tienoilla suomalaiset IT-alan yritykset alkoivat tähyillä Viron suuntaan maan melko kehittyneen tietoteknisen infrastruktuurin ja edullisen palkkatason houkuttelemisena. Virolla oli alalla huomattava etumatka muihin Baltian maihin verrattuna. Suomalaisten IT-yritysten toiminta Virossa oli vahvasti alihankintatyyppistä ja siteet Suomessa tai muualla toteutettaviin projekteihin olivat selviä. Sen sijaan tekstiiliteollisuudelle Viron työvoimakustannukset alkoivat jo nousta liian korkeiksi ja niin suomalaiset kuin virolaisetkin tekstiilivalmistajat alkoivat etsiä edullisempia tuotantokustannuksia muun muassa Itä- ja Kaakkois-Aasiasta.

Latvian liittyessä maailman kauppajärjestön WTO:n jäseneksi vuonna 1998 kaikki Latvian yritysmonopolit tuli purkaa. Näin ollen myös Lattelekomin puhelinmonopolista oli luovuttava ja *Soneran* tytäryhtiö joutui purkamaan monopolinsa kymmenen vuotta sovittua aiemmin. Sonera ja Latvian valtio aloittivat asiaa koskevat neuvottelut vuonna 1998 ja ne päättyivät lopullisesti vasta vuonna 2004. Moninaisten vaiheiden jälkeen riita tuomittiin käytännössä tasapeliksi ja kumpikin osapuoli luopui satojen miljoonien eurojen vaateistaan. Liettuassa valtiollisen telekommunikaatioyhtiön Lietuvos Telekomasin yksityistäminen aloitettiin vasta vuonna 1998. Sonera ja *Telia* ostivat yhtiön osakkeista 60 % ja hankkivat samassa yhteydessä omistukseensa myös 55 % osuuden Liettuahan suurimmasta matkapuhelinoperaattorista Omnitelista, joka on nykyään Baltian suurin matkapuhelinoperaattori. Myöhemmin paljastui, että Lietuvos Telekomasin osakkeista maksettiin huomattavasti ylihintaa, mutta kauppa oli siitäkin

huolimatta merkittävä askel TeliaSoneralle sen tavoitellessa Itämeren alueen markkinajohtajuutta.

2000-luvulle tultaessa suomalaiset energia-alan yhtiöt pyrkivät laajentamaan liiketoimintaansa suoraan baltialaisia yrityksiä hankkimalla tai ostamalla liiketoiminnan mahdollistavia tuotantolaitoksia yksityistämisprosessin yhteydessä. Halukkaita ostajia kyseisille kohteille oli kuitenkin runsaasti ja kilpailu niistä oli kovaa. Vuonna 2001 *Fortumin* omistuksessa oli jo seitsemän erillistä energiayhtiötä, joista kukin oli keskittynyt laitoksen lähialueen energiahuoltoon. Myös turpeen tuotantoon keskittynyt Vapo oy laajensi toimintaansa ostamalla Baltian suurimman turpeen tuottajan Tootsi Turvaksen ja virolaisen BioMixin koko osakekannan. Vapo vahvisti kauppajensa kautta asemiaan Itämeren alueen merkittävimpänä biopolttoaineen tuottajana, ja sai määräävän aseman Suomen ja Ruotsin lisäksi myös Baltiassa. Liettuan energiasektorin suhteen suomalaiset energia-alan yhtiöt olivat vuoteen 2001 asti varsin passiivisia. Poikkeuksen teki suomalaisittain pieni *Kotkan Energia*, joka vuonna 2000 hankki omistukseensa kolmen liettualaisen kaukolämpöyhtiön enemmistöosuudet. Kotkan Energian toimia voi kuvata ennakkoluulottomiksi, sillä samaan aikaan Liettuan energiemarkkinoilta vetäytyi ruotsalainen alan suuryritys *Vattenfall* ja Fortum vasta harkitsi Liettuan markkinoille lähtemistä.

Kaiken kaikkiaan kilpailu Viron markkinoilla kiristyi selvästi 2000-luvun alkupuolella. Kilpailua oli sekä virolaisten ja ulkomaisten yritysten kesken että ulkomaisten yritysten välillä. Kiristyneestä kilpailutilanteesta huolimatta tai kenties juuri sen takia Baltiassa alkoi myös maahan etabloituneiden yritysten välinen verkostoituminen. Suomalaisten yritysten välinen yhteistyö alkoi usein siitä, että yrityksillä oli kokemuksia toimivasta yhteistyöstä Suomessa ja sen pohjalta yhteistyöhön ryhdyttiin myös Baltiassa (esimerkiksi Neste ja Rautakirja). Paikallisten yritysten kilpailukyky ja osaaminen olivat selvästi paremmalla tasolla kuin itsenäisyyden alkuvuosina. Baltian maiden ja etenkin Viron EU-jäsenyyden lähestyessä alettiinkin pelätä baltialaisten yritysten maihinnousua Suomeen. Samaan aikaan puheet suomalaisyritysten pääkonttoreiden siirtämisestä Viroon edullisemman yritysverotuksen perässä kiihtyivät. Myös erilaisia back office – toimintoja siirrettiin Viroon, esimerkiksi puhelinpalvelukeskuksia ja laskujen käsittelyä.

3.1.4 Toiminta Baltiassa EU-jäsenyyden aikana

Baltian maat liittyivät EU:hun toukokuussa 2004 ja siitä voidaan nähdä alkaneen uuden aikakauden, jota leimaavat EU-jäsenyyden mukanaan tuomat sisämarkkinat sekä uudenlainen yhteistyö. Loputkin kaupan rajoitteet poistuivat, mikä näkyi Baltian maiden keskinäisessä kaupassa. Etenkin vähittäiskaupan ja elintarviketeollisuuden aloilla toimintojen rationalisointi Baltian laajuisesti helpottui merkittävästi. Näillä aloilla myös yleistyi kauppaketjujen omien ns. private label -merkkituotteiden valmistus Baltiassa. Monella alalla EU-jäsenyyden odotettiin helpottavan Venäjän vientiä yhtenäisten tullimääräysten tullessa voimaan. Näin ei kuitenkaan ole aina käynyt, vaan tullimaksujen tilalle on esimerkiksi tullut erilaisia lisenssivaatimuksia.

Kasvat markkinat ovat houkutteleet Baltian markkinoille ulkomaisia hotelli- ja ravintolaketjuja. Baltian maiden EU- ja Nato-jäsenyys ovat kasvattaneet turistien ja liikematkailijoiden virtaa maihin ja paikallinen hotelli- ja ravintolatoimiala ovat hyötynyt tästä. Kasvavasta kysynnästä huolimatta suomalaisten kiinnostus Baltian maiden hotelli- ja ravintola-alaa kohtaan on ollut melko vaisua. Osasyynä innon puutteeseen lieenee toimialan kova kilpailutilanne kaikissa kolmessa maassa. Suuret, kansainväliset hotelliketjut kuten *Best Western*, *Hilton* ja *Radisson SAS* ovat rantautuneet Baltian maihin ja haukanneet sieltä suuret markkinaosuudet. Merkittävin suomalaisperäinen hotellialan yritysosto tapahtui vuonna 2004, kun SOK osti Tallinnassa sijaitsevan Viru-hotellin. SOK on kiinnostunut laajentamaan hotellikantaansa Virossa, mutta valmista hotellia etsivä SOK ei toistaiseksi ole tehnyt lisähankintoja. Ravintolapuolella suomalaisia Baltiassa edustaa lähinnä turkulainen pikaruokaketju *Hesburger*, joka on laajentunut vauhdilla Baltiaan. Ketjulla on nyt 17 ravintolaa Virossa ja Latviassa ja lisää on suunnitteilla. Laajentumisen haasteena on kuitenkin paheneva työvoimapula.

EU-jäsenyyden myötä suomalaisten yritysten kiinnostus Baltiaa kohtaan on kasvanut entisestään, mutta kiinnostus on yhä selvästi Viro-painotteista. Jo aiemmin alueelle etabloituneet suomalaiset yritykset ovat useassa tapauksessa kehittäneet paikallista toimintaansa lisäinvestoinnein ja lisäksi on tehty uusia avauksia. Baltian maiden EU-

jäsenyyks on tuonut uusia liiketoimintamahdollisuuksia esimerkiksi henkilöstövuokrausyrityksille, jotka ovat etenkin Virossa laajentaneet toimintaansa aktiivisesti. Muista palvelualan yrityksistä esimerkiksi suomalaiset matkatoimistot ovat nousemassa Baltiassa markkinajohtajiksi. Uusia avauksia on nähty myös maataloustuotannossa.

Logistiikkapuolella Baltialla arvellaan olevan mahdollisuus kehittyä nykyistä merkittävämmäksi logistiikkakeskittymäksi etenkin suurille tuontierille, jotka edellyttävät tuotteiden pakkaamista tai muuta viimeistely- tai kokoonpanotyötä. Baltiasta viimeistellyt tuotteet olisi maiden infrastruktuurin kehittyessä helppo kuljettaa niin ikään Keski-Euroopan kuin Venäjänkin suurille markkinoille (Heliste et al. 2004 ja Kosonen, 2007). Esimerkiksi *John Nurminen* ja *Vehon Assistor* aloittivat autojen tuonnin ja varustamisen Paldiskin sataman kautta vuonna 2005. Transitiliikenteessä Suomi tulee säilyttämään vahvemman asemansa suhteessa Baltian maihin. Viron ja Venäjän viileät suhteet hidastavat yhteistyön kehittymistä ja toisaalta maiden välisen tieverkoston infrastruktuuri on melko huonossa kunnossa. Huolimatta Suomen itärajan rekkajonoista Suomen raja-asemien läpäisykyky on edelleen vahvempi kuin Baltiassa. Baltian maiden transitiliikenteen määrä voi kuitenkin sikäli kasvaa, että Venäjän kokonaistuonti lisääntyy jatkuvasti. On myös oletettavissa että Latvian tähän saakka protektionistinen asenne ulkomaisia kuljetusalan toimijoita kohtaan vähenee EU-jäsenyyden myötä, joten tulevaisuudessa voisi myös suomalaisilla huolinta- ja satama-alan osajilla olla hyvät verkostoitumismahdollisuudet Latviassa. Kaiken kaikkiaan Itämeren alueen yhteistyön tiivistyminen vahvistaa pohjoiseurooppalaisten toimijoiden kilpailukykyä globaaleilla markkinoilla.

3.1.5 Yhteenveto

Tässä luvussa tarkasteltiin suomalaisyritysten toimintaa Baltian maissa vuodesta 1987 eteenpäin neljän eri ajanjakson puitteissa. Taulukossa 6 on tiivistetysti vedetty yhteen kutakin ajanjaksoa kuvaavat erityispiirteet.

Taulukko 6: Suomalaisten yritysten etabloituminen Baltian maihin

1987–1990	• Suomen ja Baltian maiden välinen kaupankäynti perustui clearing-kauppaan • Baltiassa kysyntää, mutta vähän pääomaa →kompensaatio-kauppa • Ensimmäiset suomalais-neuvostoliittolaiset yhteisyritykset törmäsivät ongelmiin epäselvän lainsäädännön sekä paikallisen resurssipulan muodossa • Suomalaista tekstiiliteollisuutta houkuttelivat virolaisen alihankinnan mukanaan tuomat kustannusedut
1991–1997	• Pienet investoinnit riskien välttämiseksi epävakaa poliittisessa ja taloudellisessa tilanteessa • Suomalaisyritykset lähtivät etabloitumaan ahkerasti Baltian yksityistämiprojektien myötä, motiivina edulliset tuotantokustannukset, kasvavat paikalliset markkinat ja toisaalta Venäjän gateway-mahdollisuus • Yhteistyö paikallisen tai muun ulkomaisen yrityksen kanssa jakoi riskejä ja lisäsi markkinaosaamista • Viro usein ensimmäinen kansainvälistymisen kohde suomalaisyrityksille • Suomalaisten edelläkävijän asemasta sekä etua (markkinoiden valloitus) että haittaa (tien raivaus) • Viroon etabloiduttiin alihankintana ja yhteisyrityksin, Latviaan ja Liettuaan lähinnä uusperustantana ja yritysostoin • 1990-luvun puolivälissä vapautettu ulkomainen omistus kannusti omien tytäryhtiöiden perustamiseen ja entisten alihankkijoiden ostoon laadun varmistamiseksi → osa kauppahinnasta toimitettiin Suomessa vanhentuneena teknologiana • Yritystoston yhteydessä tehostettiin toimintoja uusimalla teknologiaa ja vähentämällä henkilöstöä • Suomalaiset palveluyritykset seurasivat suomalaisia asiakkaitaan Baltiaan
1998–2003	• Suomalaiset palveluyritykset laajensivat asiakaskuntaansa paikallisiin toimijoihin • Toimintojen laajeneminen Virossa Latviaan ja Liettuaan • Vähittäiskaupan nopea toimintojen laajentaminen koko Baltian kattavaksi • Edulliset tuotanto-kustannukset houkuttelivat enenevässä määrin ulkomaisia investointeja Baltiaan • Virossa yrityksen kehittämiseen kannustava yritysverotus vuodesta 2000 • Paikallisten yritysten kehittyvä kilpailukyky • Kilpailun merkittävä kiristyminen Virossa lisäsi yritysten keskinäistä yhteistyötä
2004–	• EU:n sisämarkkinat mahdollistavat toimintojen ja ostojen hajauttamisen Baltian laajuisesti • EU:n mukanaan tuomat uudet liiketoiminta-mahdollisuudet: esim. henkilöstönvuokrausfirmat • Kustannustaso kasvussa • Baltian mahdollinen tuleva asema yritysten logistiikkakeskuksena

Baltian maiden *itsenäisyyttä edeltävänä aikana* Neuvostoliiton läsnäolo leimasi kaikkea Baltiaan suuntautunutta yhteistyötä. Itsenäistymisen jälkeen suomalaisyritykset havahtuivat huomaamaan Baltian tarjoamat taloudelliset mahdollisuudet. Uudessa tilanteessa toiminnalle oli huomattavasti aiempaa paremmat edellytykset, sillä kokonaan ulkomaisessa omistuksessa olevien yhtiöiden toiminta mahdollistui lainsäädännön muutosten myötä ja ulkomaisten yritysten kiinteistöjen omistusoikeus vapautui. *Itsenäistymisen jälkeisinä vuosina* yhteisyritysten suomalaiset osakkaat kasvattivatkin osuuksiaan ja monessa tapauksessa ostivat osakekannan kokonaan itselleen sekä laajensivat liiketoimintaa edelleen muita saman alan yrityksiä ostemalla. Suomen lama 1990-luvun alussa kuitenkin sai yritykset etsimään mahdollisimman riskittömiä toimintamuotoja, mikä usein esti suuret investoinnit. Baltian maat houkuttelivat tuotannollista toimintaa edullisilla tuotantokustannuksilla ja vähittäiskauppaa yleisellä markkinoiden ja yksityisen kulutuksen kasvulla. Maantieteellisen läheisyyden ansiosta toiminta voitiin organisoida Suomesta käsin. Suomalaisyritysten etabloitumista Baltiaan rytmitti valtiollisen omaisuuden yksityistämisen prosessi 1990-luvun alussa, joka sai monet suomalaiset suuryritykset etabloitumaan Baltiaan. Markkinahakuiset yritykset huomasivat usein nopeasti, ettei pelkkä myyntikonttori riitä, vaan tarvitaan myös tuotannollisia investointeja kysynnän tyydyttämiseksi.

Baltian maiden *EU-jäsenyysneuvottelujen* käynnistyttyä vuonna 1998 suomalaiset yritykset lisäsivät Baltian toimintojaan ripeästi, sillä palkkataso ja yritysvero olivat Suomeen verrattuna alhaiset. Tytäryritysten perustaminen keskittyi kuitenkin edelleen Viroon. Toukokuusta 2004 alkaen Baltian maat ovat olleet EU:n jäsenmaita ja suomalaisyritysten toimintaa alueella leimaavat EU:n laajentumisen mahdollistamat sisämarkkinat sekä uudenlainen yhteistyö. Baltian maiden markkinoiden avautuminen on tarkoittanut suomalaisille yrityksille ennen kaikkea uutta mahdollisuutta toiminnan laajentamiseen ulkomaille. Itsenäinen Baltia on tarjonnut voimakkaasti kasvavat markkinat ja Suomen tasoon verrattuna edulliset palkkakustannukset. Toisaalta kustannustaso on jatkuvassa nousussa, mikä tekeekin Baltiasta monelle alalle jo liian kalliin tuotantokohteen. Esimerkiksi tekstiiliteollisuus on laajalti siirtynyt Itä- ja Kaakkois-Aasian halpatuotantomaihin. Baltian maiden logistinen merkitys sen sijaan on kasvussa.

Suomalaisyritysten toimintamuodot ovat riippuneet pitkälti Baltiaan etabloitumisen ajankohdasta. Heti itsenäistymisen jälkeen 1990-luvun alussa Baltian maiden lainsäädäntö rajoitti ulkomaista omistusta, joten yhteisyritys ja vähemmistöosakkuusyhtiö olivat ainoita mahdollisia toimintamuotoja suomalaisille yrityksille. Maat lievensivät ulkomaista omistusta koskevaa lainsäädäntöään 1990-luvun puolivälissä ja tämän jälkeen suomalaiset suosivatkin baltialaisen tytäryhtiön perustamista. Tytäryhtiöitä suositettiin, koska suomalainen osapuoli halusi saavuttaa, ellei täydellistä päätösvaltaa, ainakin enemmistöäänioikeuden yrityksestä. Baltialaisen osapuolen omistaessa yhtiöstä suuren osan, yhtiön kehitys usein tyrehtyi, sillä baltialaisella osapuolella ei yleensä ollut tarpeeksi varallisuutta kehittää yhtiötä suomalaisen osapuolen haluamaan suuntaan. Baltia-toiminnot ovatkin tätä nykyä suurilta osin tytäryrityksiä, joissa tosin saattaa olla paikallisia vähemmistöomistajia mukana.

Pääosin suomalaiset ovat menestyneet Baltiassa. Mahdollisiin epäonnistumisiin ovat vaikuttaneet Baltian toimintojen elinkaaren eri ajankohdille tyypilliset piirteet. Sosialismin aikana Baltiaan etabloituneet suomalaisyritykset saattoivat menettää liiketoimintaideansa maiden itsenäistymisen ja sitä seuranneen yksityistämisen prosessin myötä. Aiemmin Neuvostoliiton markkinoille tuotteita valmistavan tehtaan kapasiteetti oli aivan liian laaja Baltian markkinoille ja toiminta jouduttiin usein lopettamaan kannattamattomana. Itsenäisyyden jälkeinen yhteiskuntasäännön ja koko lainsäädännöllisen perinteen muutos ajoi niin ikään eräät suomalaisyritykset ongelmiin. Toisaalta koko 1990-luvun ajan eriasteisia hankaluuksia aiheutti myös jäykkä, byrokraattinen ja osittain korruptoitunut baltialainen julkinen sektori. Viime vuosina suomalaisyritykset ovat päätyneet Baltian markkinoilta vetäytymiseen lähinnä kovenevan kilpailun ja kohoavien kustannusten ajamana.

3.1.5.1 Kehitys toimialoittain

Valtaosa suomalaisyritysten Baltian investoinneista on tehty elintarviketuotantoon ja vähittäiskauppaan. Suomalaisista *elintarviketeollisuuden* yrityksistä leipomoalaa edustavat yhtiöt tunnistivat nopeasti Baltian tarjoaman markkinapotentiaalin ja käyttivät sitä hyväkseen. Muutakin elintarviketeollisuutta edustavat suomalaisyritykset ovat toimineet Baltiassa melko menestyksekkäästi. Usein toimialan yritykset aloittivat toimintonsa Baltiassa ostamalla suuria ja tunnettuja paikallisia toimijoita, joiden toimintaa modernisoitiin ottamalla käyttöön Suomesta tuotua vanhentunutta tuotantoteknologiaa. Baltiaan etabloituneet suomalaisyritykset jatkoivat toimintaa yleensä paikallisilla tuotemerkeillä mutta tehostivat tuotannon laatua ja yhtiön toimintoja. Pääsääntöisesti suomalaiset elintarvikealan yritykset ovat onnistuneet melko hyvin Baltian strategioissaan ja saavuttaneet merkittäviä markkinaosuuksia kaikissa kolmessa maassa.

Suomen kyllästetyt *vähittäiskauppamarkkinat* ajoivat puolestaan suomalaiset vähittäiskauppaketjut laajentamaan markkinoitaan Baltiaan viime vuosikymmenellä. Suomalaiset olivat ensimmäisten ulkomaisten toimijoiden joukossa Baltiassa ja saavuttivat merkittäviä markkinaosuuksia ollen monilla aloilla markkinajohtajia. Suomalaiset vähittäiskaupan yritykset kokevat Baltian toimintojen painoarvon nousseen koko konsernin toiminnassa viime vuosina merkittävästi ja useat näkevät Baltian jo ns. kotimarkkina-alueena. Viime vuosina vähittäiskaupan ala on kehittynyt jo melko saturoituneeksi toimialaksi myös Baltiassa. Tämä tullee aiheuttamaan haasteita tulevaisuudessa myös suurille suomalaisille toimijoille kilpailun kiristyessä jatkuvasti. Virossa on jo nähtävissä suurten vähittäiskauppaketjujen toimintojen yhdistämisen trendi, jolla suuret toimijat pyrkivät saavuttamaan synergiaetuja ja sitä kautta kustannussäästöjä kilpailluilla markkinoilla. Lisäksi Baltian maiden EU-jäsenyys on helpottanut yritysten logistiikkaa ja ostotoiminnan rationalisointia Baltiassa ja siten lisännyt vähittäiskauppojen Baltian laajuista toimintaa. (Kosonen ja Tani, 2006)

Teollisuusyrityksiä ovat Baltiaan houkutelleet ennen kaikkea edulliset tuotanto- ja työvoimakustannukset. Tämä kustannusetu alkaa kuitenkin huveta Virossa ja vähitellen

myös Latviassa ja Liettuaassa voimakkaasti nousevan palkkatason sekä työvoimapulan myötä. Lähitulevaisuudessa monet suomalaisyritykset joutuvatkin punnitsemaan Baltian tuotannon etuja verrattuna halvemman työvoiman maihin Itä-Euroopassa ja Itä- ja Kaakkois-Aasiassa. Tulevaisuuden trendinä nähdään Baltian toimintojen kehittyminen koko yritystä palveleviksi logistiikkakeskuksiksi työvoimavaltaisen tuotannon siirtyessä työvoimakustannuksiltaan edullisempiin maihin.

Palveluyritysten toimiala lähti kehittymään Baltian maissa vasta ulkomaisten investointien myötä. Suomalaiset yrityspalveluja tarjoavat yritykset laajensivat toimintojaan Baltiaan usein asiakasyritysten perässä. Palveluyritysten etabloituminen Baltiaan kävikin melko vaivattomasti, sillä ne eivät alkuun joutuneet juurikaan muuttamaan Suomessa totuttuja toimintatapojaan ja Baltiaan etabloituminen koettiin lähinnä kotimarkkinoiden laajentamiseksi. Yrityspuolen palveluissa suomalaiset ovat merkittäviä toimijoita Baltian maissa. Toiminta on laajentunut kattamaan myös paikallisille yrityksille tarjottavat palvelut ja lisäkasvua haetaan lähinnä orgaanisella tasolla. Vähittäiskaupan lisäksi muut kuluttajapuolen palvelut sen sijaan eivät ole juuri houkuttelleet suomalaisia toimijoita Baltian markkinoille. Syinä haluttomuuteen ovat muun muassa pienet, mutta kilpaillut markkinat sekä toiminnan kustannushaasteet. (Kosonen ja Tani, 2006)

3.1.5.2 Tulevaisuuden näkymät

Baltian maat ovat markkina-alueena yhdentyneet voimakkaasti EU-jäsenyyden jälkeen. Yhdentyneet markkinat ovat vaikuttaneet Baltiassa toimivien suomalaisten yritysten suhtautumiseen siten, että yritykset puhuvat Baltiasta yhä useammin yhtenä markkina-alueena, kun aiemmin haluttiin korostaa voimakkaasti kunkin maan erillisyyttä. Nykyisin suomalaiset yritykset näkevät Baltian enemmän kokonaisuutena, koska rajojen merkityksen vähentyminen antaa mahdollisuuksia toimintojen ja ostojen hajauttamiselle Baltian laajuisesti. Tällöin yritysten on mahdollista laajentaa toimintaansa esimerkiksi Virossa Latviaan ainoastaan joidenkin valittujen tukitoimintojen osalta ilman raskaan maaorganisaation rakentamista. Ennen EU-jäsenyyttä Viro profiloitui selvimmin suomalaisyritysten laajentuneena kotimarkkina-alueena, mutta Baltian maiden EU-

jäsenyyden ja sen mukanaan tuoman sisämarkkinakehityksen myötä toimintojen leviäminen myös muihin Baltian maihin on kiihtynyt.

Pääosin suomalaisyritysten Baltiaan etabloituminen on ollut menestyksestä. Muutamia epäonnistumisia on koettu, mutta nämä ovat keskittyneet ennen kaikkea yrityksiin, jotka aloittivat toimintonsa jo Neuvostoliiton aikana ja joiden toiminnalta putosi pohja Baltian maiden itsenäistyttyä. Suomalaisyritykset etabloituivat Baltian markkinoille melko aikaisessa vaiheessa ja saavuttivat nopeasti suuria markkinaosuuksia paikallisilta markkinoilta. Nämä jo saavutetut osuudet toisaalta suojelivat suomalaisyrityksiä uusia kilpailijoita vastaan ja toisaalta tekivät Baltian pienet markkinat vähemmän houkuttelevaksi sellaisille ulkomaisille yrityksille, jotka eivät olleet vielä ankkuroituneet markkinoille. Nytemmin kilpailu on jatkuvasti kiristynyt ja toisaalta maiden tarjoama kustannusetu pienentynyt. Monet suomalaiset yritykset ovat kuitenkin löytäneet paikkansa paikallisilla markkinoilla ja toimintoja laajennetaan alati. Tulevaisuuden näkymät Baltian maille ovat kaksijakoiset; yhtäältä paikallisen ostovoiman uskotaan yhä kasvavan maiden markkinatalouksien kehittyessä, toisaalta monien mielessä kytee pelko markkinoiden ylikuumenemisestä ja tämän vahingollisista seurauksista maiden taloudelliselle tilanteelle. Mahdolliset uhat paikallisessa liiketoiminnassa eivät kuitenkaan ole vaikuttaneet suomalaisyritysten Baltian investointeihin ja suomalaisinvestointien määrä Baltiaan kasvaa yhä. (Helsingin kauppakorkeakoulu, CEMAT, 2005)

4 Liiketoimintaympäristön kehittyminen

Baltian maat ovat kehittyneet hyvin nopeasti sosialistisesta yhteiskunnasta markkinatalouteen. Käytännössä maat lähtivät liikkeelle nolasta ja yhteiskunnan rakenne piti luoda alusta alkaen uudelleen. Nopeimmin on kehittynyt Viro, minkä uskotaan johtuvan muun muassa maan läheisistä kontakteista Suomeen. Baltiassa toimivien suomalaisten mukaan maita leimaa tietynlainen kaksijakoisuus ihmisten ajattelutavassa. Nuorempi sukupolvi on omaksunut markkinatalouden mukaisen ajattelutavan, kun taas vanhemmalla sukupolvella uusien lähtökohtien hyväksyminen on ollut hitaampaa.

”Jos lähtee siitä, että on kommunistinen yhteiskuntajärjestelmä hetkellä yksi ja kymmenen vuotta myöhemmin on kapitalistinen yhteiskuntajärjestelmä, joka on kapitalistisempi kuin yksikään kapitalistinen maa, jonka mä tiedän. Se toimintaympäristö muuttuu niin kovaa vauhtia, että siinä pitää yrityksen yrittää pysyä mukana ja kehittyä toimintaympäristön mukana, koska kaikki muutokset edellyttää uusia toimintatapoja ja se on ollut tärkeää.”(Fin 38)

”Siellä [Latviassa] on niitä tahoja, joilla on hyvä ymmärrys siitä mitä pitäisi tehdä, mutta sitten on vanhaa kaartia sen verran jäljellä ja sitten on pelkomekanismi, että ei uskalleta tehdä sellaisia selkeitä ja radikaaleja päätöksiä, mitä yritystoiminnan tukeminen vaatisi.”(Fin 52)

”Neuvostoajaltahan täällä [Liettuassa] on niin kun perintönä valitettavasti vanhemmalla sukupolvella on se, että on ollut näitä päätöksiä jätetään tekemättä sen takia ettei tehdä väriä päätöksiä.”(Fin 1)

Latvian toimintaympäristö on kehittynyt hitaammin kuin itsenäistymisen jälkeen odotettiin. Varsinkin Riiassa kehitykseen vaikuttaa olennaisesti merkittävä venäläisvähemmistö. Riian alueella paikoitellen jopa puolet asukkaista on venäläistaustaisia. Venäläisten asemaa yhteiskunnassa heikentää ennen kaikkea kielimuuri. Latvianvenäläisten nuorempi sukupolvi puhuu usein myös latviaa, mutta

vanhemman sukupolven latviankielentaidot ovat yleensä heikot. Tämä vaikeuttaa heidän työllistymistään. Myös Virossa venäjänkielisen väestön integroiminen yhteiskuntaan on osoittautunut haasteelliseksi eikä kevään 2007 patsaskiista ainakaan parantanut tilannetta. Liettua puolestaan toimintaympäristöä muokkaa katolinen uskonto, jonka vuoksi toimintaympäristön katsotaan eroavan suomalaisesta jonkin verran. Liettua toimivat suomalaiset eivät kuitenkaan ole havainneet katolilaisuuden aiheuttavan suuria eroja kansalaisuuksien välillä ja kuvailevat liettualaisia suomalaisten kaltaisiksi ”tapauskovaisiksi” (Fin 1).

”Sen sijaan Latvia ja Liettua olivat huomattavasti suljetumpia kuin Viro ja kuitenkin se heidän suuntautumisvaihtoehtonsa mihin suuntaudutaan voimakkaasti, tällainen Pohjoismaihin. Latvia on siitä poikkeuksellinen näistä kaikista maista, että ensinnäkin se on äärettömän pääkaupunkikeskeinen maa, Riiassa on kaikki, miljoona ihmistä, ja siellä on kaikki, koko bisnes pyörii Riiassa, vaikka siellä on satamat ja kaikki. Toisaalta yli puolet siitä rahasta mikä Riiassa pyörii on venäläistä rahaa (...), ja se venäläisrahan olemassaolo on otettava aina huomioon, kun tekee bisnestä Latviassa. Venäläisyyden olemassaolo pitää ottaa aina huomioon Latviassa. Liettua taas tämä kulttuuri on enemmän sellainen kuin katolisissa maissa yleensäkin, eli uskonto vaikuttaa suhteellisen paljon myös normaaliin elämään ja sitten ihmiset käyttäytyy ihan erilailla kuin suomalaiset.”(Fin 54)

”Miten se sitten sen pidemmälle menee, että kuinka hartaita ne [liettualaiset] on niin silloin kun kyselin näiltä 20–25 -vuotailta työnhakijoilta niin kyllä se sit jäi siihen, että kuulutaan kirkkoon ja käydään kirkossa ja niin edelleen, mutta ei se sen enempää nosta päätänsä.”(Fin 2)

Itsenäistymisen jälkeiset vuodet Baltiassa olivat ns. viidakkokapitalismin aikaa. Liiketoimintaa ohjaava normisto oli vasta kehittymässä ja jo olemassa olevaa lainsäädäntöä sovellettiin vaihtelevasti. Itsenäistymisen jälkeistä aikaa kuvataan usein sanonnalla ”kaikki mikä ei ollut kiellettyä, oli sallittua”. Tämä kertoo hyvin yhteiskunnan silloisesta tilasta, jossa mahdollisuudet kannattavaan liiketoimintaan olivat suuret, mutta toisaalta myös toiminnan sisältämät riskit mittavat.

Baltian maiden elinkeinoelämän kehitykseen on liittynyt olennaisesti valtiollisen omaisuuden yksityistäminen sekä yksityisen liike-elämän kehittyminen. Virossa ja Liettuaassa pienten yritysten yksityistämismenettely oli erittäin nopea, kun yrityksen toimiva johto ja työntekijät usein ostivat yrityksen. Latviassa prosessi puolestaan takkuili pahasti. Suurten valtio-omisteisten yhtiöiden, yleensä huutokauppanemettelyyn perustuva, yksityistäminen oli kaikkialla Baltiassa melko hidasta, kun kotimaassa ei ollut tarpeeksi pääomaa yritysten hankkimiseen ja ulkomaiset sijoittajat olivat kiinnostuneita vain muutamista, menestyneimmistä suuryrityksistä. (kts. Lainela ja Sutela, 1994) Yksityistämismenettelyyn liittyi myös väärinkäytöksiä.

”No yksityistäminen meni niin, että ne ministerit, jotka olivat silloin vallassa, keräsi parhaat yritykset, ryösti suurin piirtein kansalta. Se tapahtui joka maassa [Baltiassa] aika paljon samalla lailla.”(Fin 19)

”No, suurin osa siitä [yksityistämismenettelystä] on tapahtunut sillä tavalla, että tietysti vanhoja yhteiskunnan omistuksessa olevia firmoja myytiin alihintaan teräville veijareille, jotka on sitten pannut niitä kuntoon. Osa niistä on putsattu, tyhjennetty, viety, putsattu tase ja viety assetit huit helkuttiin ja tehty sitten sillä jotain muuta. Mutta että tietysti valtaosa on, niiku tällaisen disasterin jälkeen, pantu kuntoon ja toimivat samoilla alueilla. (...) Ja sit yks osa siitä yksityisen liike-elämän kehityksestä on tietenkin tämmöisten, edelleen niiku terävien veijareiden, vähän harmaalla ja vähäsen viivan toisellakin puolella ne on touhunnut. Eli ne on putsannut rahaa sillä lailla, että ne on nyt niiku kunnioitettuja liikemiehiä.”(Fin 14)

Baltian maiden valtiollisen omaisuuden yksityistämisessä oli mukana useita suomalaisia yrityksiä ja prosessilla onkin ollut merkittävä rooli etenkin suurimpien suomalaisten yritysten etabloitumisessa Baltiaan. Erityisesti suuret yhtiöt joutuivat jatkamaan tiivistä yhteydenpitoa paikallisen valtiovallan kanssa yksityistämisen jälkeenkin. Toisinaan yksityistetyn yhtiön johdon ja valtiovallan yhteistyö takkuili pahasti, kun valtio pyrki vaikuttamaan yhtiön asioihin vahvasti vielä yksityistämisen jälkeenkin. Esimerkkinä

mainittakoon muun muassa valtion julkisesti antama lupaus erään yksityistetyn yhtiön hintakatosta.

"Tommonen yksityistäminen (...) on ollut siinä mielessä hankala, että poliitikot myy sen firmansa tai osan siitä, valtion omistaman firman, joka on sellanen firma, tuottaa sellaisia palveluita, jotka vaikuttaa kaikkiin ihmisiin. Ja kun samassa yhteydessä pitää koko hintastruktuuri muuttaa uudeks, niin se iskee rajusti koko yhteiskuntaan. Eli ainainen riita niistä hinnankorotuksista ja ulkomaalaiset on liian kalliita ja hinnat nousee. Ja totta kai kun pitää satoja miljoonia investoida, niin jotenkinhan ne pitää maksaa takas." (Fin 14)

Itsenäistymisestä alkanutta liiketoimintaympäristön muutosta ovat kaikissa kolmessa Baltian maassa leimanneet ennen kaikkea suotuisa ja nopea talouskasvu ja yksityistämisen prosessien jaksottama ulkomaisten yritysten etabloituminen maihin. Viron ja Liettuan kehitys poikkesi jonkin verran Latvian kehityksestä niiden talouskasvun ollessa vauhdikkaampaa. Niin ikään yksityistämisen prosessi pk-yritysten kohdalla kävi nopeammin. Yksityistäminen jatkui kuitenkin pitkälle 1990-luvulle kaikissa kolmessa Baltian maassa. Liettuan telelaitoksen yksityistäminen 1998 oli yksi viimeisimmistä suurista valtiollisen omaisuuden yksityistämisen projekteista.

4.1 EU-jäsenyyden vaikutukset toimintaympäristöön

EU-jäsenyysneuvottelut kannustivat Baltian maita luomaan kestävä pohjan maan liike-elämälle ja samalla maista pyrittiin tekemään mahdollisimman houkuttelevia kohteita ulkomaisille investoinneille. EU-jäsenyysneuvottelut vakauttivat merkittävästi paikallista liiketoimintaympäristöä ja paransivat maiden uskottavuutta ulkomaisten sijoittajien silmissä. Jäsenyyden varsinaisella toteutumishetkellä 1.5.2004 tapahtuneet konkreettiset muutokset liiketoimintaympäristössä olivat pieniä juuri siksi, että maat valmistautuivat EU-jäsenyyteen huolella ja elinkeinoelämä sopeutti toimintamallejaan vähän kerrallaan.

"Ei se ole ollut mikään "big bang" Nämä maat ovat kuitenkin tehneet ainakin pari vuotta kovasti töitä, että he tulevat lähemmäksi näitä EU-standardeja ja sillä osaluueella, niin se ei ole se vaikutus tullut nopeasti, vaan pikkuhiljaa ja sitten se on sulautunut osaksi tätä toimintaympäristön muutosta." (Fin 38)

"Jo ennen toukokuun ensimmäistä EU tavallaan määritteli selkeämmin tulevaisuuden tavoitteet - asetti pelisäännöt pidemmälle aikavälille. Ja tosiaan, EU:n myötä monet asiat ovat paremmin kontrolloituja ja läpinäkyvämpiä." (Lat 8)

"Oikeastaan EU-jäsenyys on muuttanut liike-elämää melko paljon. Liike-elämään on tullut enemmän, kuinka nyt sanoisin, näitä sääntöjä ja niitä on noudatettava." (Lat 5)

Merkittävänä positiivisena toimintaympäristön muutoksena Baltian maiden EU-jäsenyyden kokivat selvimmin ne suomalaiset yritykset, joilla on toimintaa kaikissa Baltian maissa ja siten myös tarvetta maiden väliselle tavaraliikenteelle sekä maakohtaisten tytäryhtiöiden yhteistyölle. Näille yrityksille Baltian maiden EU-jäsenyys tarkoittaa ennen kaikkea mahdollisuutta rationalisointiin ja tuotannon keskittämiseen, koska jäsenyyden myötä maiden väliset, osin jäykiksi koetut tullauskäytännöt poistuivat. Rajojen ylittämisen helpottuminen voidaan nähdä myös yhdeksi houkuttelevaksi tekijäksi yrityksille, joilla on jo nykyisin toimintaa Virossa, mutta laajentuminen muihin Baltian maihin on yhä harkinnan alla. Paikallisten toimijoiden mielipiteet yhtenevät suomalaisten mielipiteiden kanssa. Virossa yksi suurimmista EU-jäsenyyden mukanaan tuomista vaikutuksista paikallisten mielestä oli tullimuodollisuuksien poistuminen. Tavarankuljetus esimerkiksi Baltian maiden sisällä on nyt paljon helpompaa. Sama näkyy myös latvialaisten ja liettualaisten kommentteissa.

"Raaka-aineet liikkuvat nyt nopeasti ilman tulleja rajojen yli, niitä ei tarvitse tullata. Se on antanut meille mahdollisuuksia myydä tuotteita, keskittää tuotantoa, tehostaa tuotantoa selvästi. Se on ollut meille iso positiivinen asia." (Fin 19)

"Joskus tulevaisuudessa Latvial, Liettuat, tällöiset bisnekset, niin kun EU on olemassa, niin me tiedetään, että logistisesti se on aika helppo kuvio."(Fin 29)

"Positiivisista asioista haluaisin mainita sen, että on todella hyvä asia, että rajat ovat poistuneet, ja tullimuodollisuudet EU:n sisällä ovat vähentyneet." (Lat 9)

"Monille valtioille EU-jäsenyys merkitsee ennen kaikkea sisämarkkinoita – rajamuodollisuuksien ja tullien poistumista. Nykyään jopa tuotteiden jakelu tapahtuu kaksi kertaa nopeammin kuin ennen EU:hun liittymistä" (Lat 1)

Rajanylitysten helpottuminen on merkittävä asia myös niille suomalaisille yrityksille, joilla on alihankintatoimintaa tai tuotannollinen tytäryhtiö Virossa. Muutosta ei kuitenkaan koettu kovin suureksi, sillä Suomen ja Viron välisen tavaraliikenteen nähtiin olleen tyydyttävällä tasolla jo ennen Viron EU-jäsenyyttä. Latviassa ja Liettuassa tavaroiden liikkumisen paranemista painotetaan enemmän. EU tukee voimakkaasti Baltian maiden tieverkoston parantamista ja kehittämistä. Kulkuyhteyksien paraneminen koetaan merkittävänä tekijänä Euroopan sisämarkkina-alueen kehittämisessä. EU on myöntänyt kaikille Baltian maille rahoitusta, jolla infrastruktuurin rakentaminen on ollut mahdollista. Tämä kehitystyö on lisännyt merkittävästi liiketoimintamahdollisuuksia alueella. Aina EU:n myöntämiä tukia ei ole saatu hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla johtuen julkisen sektorin taitamattomuudesta.

"Tullimuodollisuudet ovat vähän helpommat ja nyt tavara liikkuu nopeammin, mutta muuten ei tämä EU ole vaikuttanut Viron toimintoihin, ainoastaan tavaroiden siirrossa. Siinä on päästy huomattavasti jouhevammin siirtämään tavaraa Suomen ja Viron välillä."(Fin 26)

"Se [EU-jäsenyys] on vaikuttanut sillä tavalla, että maahan [Latviaan] on tullut lisää rahaa, ja se vaikuttaa näihin infraprojekteihin, eli projekteja tulee lisää. Tähän mennessä ennen kaikkea teiden kunnossapito (...) Ja Latviassa valittivat, että organisaatio ei ollut kunnossa, eikä silloin kun tavallaan EU-hanat jollain tavalla

aukesi, niin Latviassa paikallinen organisaatio ei ollut, ne ei tiennyt miten niitä pitää pystyä hyödyntämään, siis valtio- ja viranomaisorganisaatio.”(Fin 17)

”No ainakin täällä oli semmoinen käsitys monella, esimerkiksi matkailualalla, että EU on tällainen joulupukki jolla on säkillinen rahaa ja että EU antaa, myöntää. Mä luulen, että se [EU] on muuttanut sillä tavalla, että ainakin ne yritykset jotka on lähtenyt näitä, onks se nyt structural funds vai mitkä rahastot [rakennerahastot] tahansa, niin huomaa että ei sinne mennä vaan, että ”Päivää, saisko rahaa?” vaan, että ne on aika isoja prosesseja jota joudutaan tekemään ja usein se raha maksetaan vasta jälkikäteen. Tää on se, että ne [liettualaiset] tulee ymmärtämään, että on olemassa joku kontrolli ja että minkälainen on tällainen transparentti eurooppalainen hakumenettely. Täähän on niiku hyvä juttu.”(Fin 1)

Baltiassa negatiivisimmin EU-jäsenyyteen suhtautuivat yritykset, joiden liiketoimintaan on kuulunut tavalla tai toisella toimiminen Baltian kautta Venäjän suuntaan. Ongelmia on aiheutunut sekä raaka-ainetta Venäjältä tuoneille yrityksille että niille, etenkin elintarvikealan yrityksille, joilla on ollut Baltian maista vientitoimintaa Venäjälle. Ennakkoon odotettiin tavaraliikenteen esimerkiksi Viron ja Venäjän välillä helpottuvan, kun maiden väliset kaksoistullit poistuisivat. Todellisuudessa kuitenkin Venäjältä hankittava raaka-aine kallistui Baltian maiden EU-jäsenyyden myötä merkittävästi, sillä Viro, Latvia ja Liettua sitoutuivat myös tältä osin unionin yhteiseen politiikkaan ja monien Venäjältä tuotujen raaka-aineiden tullimaksut nousivat. Elintarvikevientiä Baltiasta Venäjälle puolestaan rajoittavat Venäjän asettamat uudet hygieniamääräykset. Vaikutukset ovat olleet negatiivisia myös joidenkin muiden EU:n ulkopuolisten maiden kanssa käytävään kauppaan. Esimerkiksi Ukrainan kanssa Baltian mailla oli aikaisemmin vapaammat kauppasuhteet kuin nyt EU-jäseninä.

”Metallin suhteen – erittäin huonot vaikutukset, erittäin huonot. En näe mitään positiivista [EU-jäsenyydessä]. Metallin hinta kallistui huomattavasti, Venäjän ja Ukrainan metalli tuli kalliimmaksi.”(Ee 10)

Paikalliset painottavat suomalaisia enemmän hintojen nousua. Raaka-aineen ja kulutushyödykkeiden arvon nähdään nousseen runsaasti EU:hun liittymisen myötä. Lisäksi ihmisten liikkuvuuden vapauduttua koulutetun työvoiman maastamuuton pelätään kasvavan tulevaisuudessa. Työvoimapulan katsotaan alentavan Baltian maiden kilpailukykyä.

”Ennen liittymistä EU:hun monet kansainväliset yritykset pyrkivät pitämään matalampia hintoja maissa, jotka eivät olleet EU-jäsenvaltioita. Kuitenkin siitä päivästä lähtien kun liityimme EU:hun, kaikki nostivat hintojansa hintapolitiikkansa mukaisesti. Kuluttajat kärsivät tästä eniten.” (Lat 2)

”Suurin [EU:n mukanaan tuoma] muutos on maastamuutto, joka on erittäin huono asia. Liettua on kuuluisa siitä, että menetimme noin 5 % väestöstämme viimeisten 10 vuoden aikana. Ihmiset muuttavat Iso-Britanniaan, Yhdysvaltoihin ja nyt EU:n jälkeen, kun kaikki muuttoliike on laillista, niin maastamuutto kasvaa varsinkin kesäisin.” (Lit 8)

Lakimuutosten voimaantulo ja niiden suuri määrä on yksi merkittävimmistä muutoksista. Lakiuudistukset johtivat alussa lähes kaoottiseen tilanteeseen, kun ei ollut varmuutta siitä, mikä laki on voimassa ja mikä ei. Myös yrityksille asetetut ympäristövaatimukset ovat kiristymässä Baltian maiden EU-jäsenyydestä johtuen. Esimerkiksi polttoaineiden vähittäismyynnissä tiukentuneet ympäristösäädökset tarkoittavat lähinnä jakelupisteiden nykyaikaistamista. Suomalaiset yritykset ovat yhtä mieltä siitä, että tehtävät uudistukset ovat pääasiassa oikeansuuntaisia, mutta tietyissä asioissa pitäisi valtion olla ymmärtäväisempi yrittäjiä kohtaan ja antaa riittäviä siirtymäaikoja. Joustavuus ympäristösäännöksissä koetaan etenkin baltialaisten pienyritysten kannalta tärkeäksi asiaksi.

”Kun tulee EU-muutos, niin täällä [Virossa] hätiköidään joku pullopakkausasetus, niin täällä tulee jotain sellaisia, että nyt kahden viikon päästä teillä pitää olla pulloautomaatit.” (Fin 29)

”Paikallisille tämä [polttoaineiden vähittäismyyntiä koskevat ympäristösäädökset] on iso kysymys. Ja kun me tehdään omaa strategiatyötä niin me arvioimme ja pohdimme sitä, että mikä on se vauhti, millä paikalliset viranomaiset pakottavat pienet yrittäjät kaikissa Baltian maissa tähän, sanotaanko, samalle tasolle, koska sehän pahimmassa tapauksessa tarkoittaa, että jonkun pienemmän kylän ainoa bensiiniasema joudutaan sulkemaan.”(Fin 20)

”Että se, että täällä [Liettuassa] on ollut ja on edelleen lakimuutoksia, sanotaan nyt että meidän taloudenpitoa koskevissa asioissa, niin toi paikallinen eduskunta pätkee noita lakeja kovalla tahdilla ja tuntuu välillä että pätkee niin kovalla tahdilla, että ne sit välillä joutuu aina muuttamaan niitä lakeja.”(Fin 3)

EU-jäsenyys vaikutti sekä suomalaisten että baltialaisten haastateltujen mukaan toimintoihin pääosin positiivisesti, mutta mitään suurta muutosta ei ole nähtävissä. Unionin jäsenyyden arvellaan vaikuttaneen liiketoimintaan vakauttavasti ja jäsenyyden uskotaan tuoneen mukanaan jatkuvuutta. EU-jäsenyyden koetaan stabiloivan maiden liiketoimintaympäristöä edelleen, sillä maiden ollessa sitoutuneita EU-hallintoon eivät valtiollisella tasolla toteutetut äkilliset suunnanmuutokset ole mahdollisia. Rajojen avautuminen koettiin niin ikään positiivisena kehityksenä, vaikka se toisaalta myös lisää ulkomaista kilpailua paikallisilla markkinoilla. Suurimmat EU-jäsenyyteen liittyvät ongelmat on koettu dynaamisten lakimuutosten muodossa. Lisäksi Venäjälle suuntautuva kaupankäynti on vaikeutunut tuontitullien myötä. Kaikkiaan EU-jäsenyyden myötä tapahtunut vakautuminen nähdään silti tervetulleeksi, koska se lisää toimintojen uskottavuutta ulkomaisten yhtiöiden sekä mahdollisten rahoittajien suuntaan.

Yhteenveto

Taulukko 7 kokoaa yhteen suomalaisten ja baltialaisten haastateltujen näkemykset toimintaympäristön muutoksista EU-jäsenyyden osalta.

Taulukko 7: Näkemykset liiketoimintaympäristön kehityksestä EU-jäsenyyden myötä

	EU-jäsenyyden vaikutus liiketoimintaympäristöön
Osapuolten yhteiset näkemykset	• EU-jäsenyysneuvottelut stabiloivat Baltian liiketoimintaympäristöä ja vahvistivat ulkomaisten sijoittajien uskoa maiden vakauteen • Tullimuodollisuuksien poistuminen helpotti ja vauhditti ulkomaantoimintoja • Merkittäviä EU-tukia suunnattu paikallisen infrastruktuurin kehittämiseen • EU:n vaatimien lakimuutosten voimaansaattaminen nopeaa mutta epämääräistä, aina ei tiedetä mikä laki on voimassa
Suomalaisten näkemykset	• Baltian EU-jäsenyys pystytti tuontitullit Venäjälle suuntautuville kuljetuksille • Ympäristölainsäädännön kiristyminen • EU-byrokratian lisääntyminen
Baltialaisten näkemykset	• Työvoiman vapaa liikkuvuus johtaa työvoimapulaan Baltiassa • Raju hintojen nousu esim. monet tuontituotteista hinnoiteltu ”EU-hintoihin”

Toimintaympäristön kehittyminen Baltiassa sosialismista markkinatalouteen on ollut nopeaa. Itsenäistymisen jälkeistä, lainsäädännöllisesti sekavaa viidakkokapitalismin kautta seurasi vakautuminen, joka alkoi maiden valmistautuessa EU-jäsenyyteen.

Sekä suomalaisten että baltialaisten haastateltujen mielestä Baltian maiden EU-jäsenyyden vaikutukset ovat olleet pääosin positiivisia. Rajojen avautuminen on helpottanut yritysten rajat ylittäviä toimintoja ja EU on tuonut uusia rahoituslähteitä yritysten toiminnoille ja koko yhteiskunnalle. Negatiivisia vaikutuksia ovat suomalaisyritysten näkökulmasta Venäjän toimintojen vaikeutuminen Baltiasta käsin sekä EU-byrokratia. EU:n myötä seurannut työvoiman vapaa liikkuminen on aiheuttanut ongelmia vakavasti koettelevan työvoimapulan muodossa etenkin Latviassa ja Liettuassa. Virossa reaali-palkkojen nousu on hillinnyt työvoiman muuttohalukkuutta, eikä ongelmaa koeta niin suurena. EU muutti melkoisesti paikallista lainsäädäntöä ja joiltain osin juridisten vaatimusten nopea muutostyö on aiheuttanut hankaluuksia ennen

kaikkea pienille ja keskisuurille yrityksille. Paikalliset arvostelevat myös EU-jäsenyyden mukanaan tuomaa hintatason rajua nousua. Nopeasta kehityksestä huolimatta haastateltavat mainitsivat, että toimintaympäristössä on vielä jäänteitä talouden siirtymäkaudelta ja jopa Neuvostoliiton ajoilta. Etenkin vanhemman sukupolven virkamiehillä on vaikeuksia sopeutua muutoksiin.

4.2 Oikeuslaitos ja oikeuskäytäntö

Viron, Latvian ja Liettuan lyhyt oikeushistoria horjuttaa EU-jäsenyyden mukanaan tuomaa vakautta ja ennakoitavuutta. Oikeuslaitokset ovat kaikissa kolmessa valtiossa nuoria ja näin ollen ennakkopäätöksiä ja lain yleisiä linjauksia on suhteellisen vähän. Maihin ei ole vielä syntynyt ns. oikeushistoriaa, jonka perusteella nykyistä oikeudenkäyttöä voitaisiin varmuudella ennakoida. Baltian maat joutuivat sopeuttamaan lainsäädäntöään EU-jäsenyyden kynnyksellä. Niiden lainsäädäntö onkin nyt pitkälti linjassa EU-säännösten kanssa. Tästä huolimatta Suomen juridinen malli eroaa jonkin verran Baltian maiden vastaavasta, sillä maat ovat saaneet paljon vaikutteita Saksan lainsäädäntöperinteistä.

Suomalais- ja baltialaishaastateltavien näkemykset Baltian oikeuslaitoksesta ja sen toimivuudesta eroavat jonkin verran toisistaan. Tähän lienee pääasiallisena syynä se, että suomalaisyritykset katsovat oikeuslaitosjärjestelmää ulkopuolisen näkökulmasta vertailukohtana usein Suomen oikeuslaitos, kun taas paikalliset vertaavat nykytilannetta aikaan ennen EU:n jäsenyyttä.

Suomalainen näkökulma

Suomalaiset yritykset kokevat Baltian maiden oikeuslaitosten toimivan pääosin hyvin, vaikka erot Suomen järjestelmään vaativat tarkkaa tutustumista lainsäädäntöön. Varsinkin Baltian maiden itsenäisyyden alkuvuosina lainsäädäntötyö oli dynaamista ja nopeaa. Sama ilmiö on osittain toistunut, kun EU-direktiivejä on saatettu voimaan. Yritystoimintaa ja tuotantoa koskevat lait ja asetukset ovat tulleet voimaan lyhyellä varoitusajalla, jolloin niiden käyttöönotto on saattanut tuottaa ongelmia yrityksen

toiminnalle. Yhtälailla ongelmia on ollut lakien toimeenpanoa valvovilla viranomaisilla, joille ei myöskään ole aina ollut selvää, mikä milloinkin on sääntöjen mukaista toimintaa. Muutos on edelleen hyvin näkyvissä Latviassa ja Liettuaassa, Virossa tilanne on hieman rauhoittunut.

Esimerkkinä nopeista lakimuutoksista esitettiin muun muassa EU-jäsenyyden aiheuttama yhteinen elintarvikepolitiikka sokerin kohdalla; Virossa sokerin hinta kolminkertaistui yhden yön aikana. Dramaattinen muutos raaka-aineen hinnassa vaikutti heti joidenkin Virossa toimivien suomalaisten elintarvikealan yritysten toimintaan, mutta muutokset olivat lyhytaikaisia. Sokerin hinnan nousu johtui siitä, että EU-jäsenyyden myötä Viron piti ryhtyä noudattamaan EU:n sisäistä sokeripolitiikkaa, eikä maahan enää voinut tuoda maailmanmarkkinahintaista sokeria. Muista uudistuksista mainittiin muun muassa ympäristöasetukset, joiden käyttöönoton siirtymäajat eivät ole jättäneet juurikaan pelivaraa paikallisille pienyrityksille. Baltiassa yritykset pyrkivät alakohtaisten liittojen kautta vaikuttamaan julkiseen sektoriin ennen kaikkea verotus- ja ympäristökysymyksissä.

”...siinä on taas semmoista huomattavaa dynaamisuutta siinä lainsäädännössä, että siinä on täysi työ seurata sitä lakia, että mikä versio on tällä hetkellä voimassa.”(Fin 33)

Nykyään uusien lakien ja määräysten säätäminen ja käyttöönotto on rauhoittunut jäsenyyttä edeltäneestä ajasta, eikä niistä aiheudu yritystoiminnalle enää merkittäviä esteitä tai hidasteita. Liiketoiminnan harjoittaminen edellyttää kuitenkin jatkuvaa uudistusten seuraamista.

”Kyllähän se on aika hyvä, tai sillä tavalla, että ei tule juurikaan lakeja enää, että ne tulisivat, niin kuin aikaisemmin, että tänään ilmoitetaan ja se on maanantaina voimassa.”(Fin 43)

”Varmasti siellä [Virossa] on muutosta jota tapahtuu koko ajan, mutta hyvään suuntaan siellä ollaan menty. Varmaan tiettyjä epämääräisyyksiä voi vielä olla, mutta kyllä ne ovat kovaa vauhtia poistumassa.”(Fin 48)

Suurimmaksi ongelmaksi Baltian maissa nähdään oikeuskäytäntö, eli lakien soveltaminen. Oikeuslaitokset ovat nuoria, joten ennakkotapauksia on kertynyt vähän. Lakien soveltaminen on tästä johtuen ennalta arvaamatonta. Lait voivat olla ristiriitaisia ja jättää paljon tulkinnanvaraa. Tästä johtuen on vaikea löytää asiantuntijaa, joka kykenisi pätevästi ja varmasti kertomaan ja ennakoimaan tulevat päätökset. Suomalaiset ovat oikeustapauksista havainneet, että paikallisten asiantuntijoiden ja juristien käyttäminen on kannattavaa ja jopa välttämätöntä.

”...täällähän [Virossa] on se, ettei täällä ole mitään oikeuskäytäntöä. Kymmenen, vähän reilu kymmenen vuotta oli itsenäisyyden aikaa ja ne kaikki, taas pahasti sanottuna, kun tulkitsette sitä oikein, niin siinä on totta toinen puoli, niin kaikki ne, jotka sitä oikeuskäytäntöä tekee, korkeamman oikeuden kaverit, on näitä vanhoja neukkujuristeja. Oikein itkettää välillä, kun ei ole mitään käsitystä reaaliaimailmasta. Se on se ongelma täällä, suoraan sanottuna tulee, jos ennakkopäätös tulee, niin voi tulla tosi hölmöjä...”(Fin 29)

”Nämä ensimmäiset maalaist on tehty todennäköisesti 10 vuotta sitten ja nyt ne viimeiset on tehty pari vuotta sitten ja nyt meillä on eritasoisia lakeja ja sitten niistä sellaisen yksinkertaisen mallin saaminen, että miten ihmisen oikeudet on taattu, ja miten se kun siellä on monta osapuolta ja tuntuu että ne itse oppii eri tapausten kautta. Siellä on joku harmaa alue tai porsaanreikä, millä tavalla sitä pitäisi tulkita, että kumpi niistä on vahvempi.”(Ee 11)

”...ilman asianajajaa on ihan turha mennä, vaan pitää olla paikallinen asianajaja joka tuntee lainsäädännön, ennen kuin uskaltaa mitään tehdä paikallisten viranomaisten kanssa.”(Fin 54)

EU yhtenäistää lainsäädäntöä, mutta koska jokaisella maalla on oma tapansa tulkita direktiivejä, ei näiden yhteisten asetustenkaan tulkitseminen ole välttämättä Baltiassa samanlaista kuin Suomessa. Esimerkkinä suomalainen elintarvikealan yritys, joka voi Suomessa säilyttää samassa varastossa eri maissa tuotettuja tuotteita, mutta Virossa ei. Virossa EU:n asetukset tulkitaan siten, että muissa jäsenmaissa tuotettuja elintarvikkeita ei kontaminaatoriskin takia voida säilyttää samassa varastossa. Vastaavista tulkintaeroista voi aiheutua yrityksille ylimääräistä vaivaa.

Suomalaiset eivät pidä oikeuslaitoksen toimintaa erityisen puolueellisenä. Joissakin tapauksissa on tosin havaittu, että tuomioistuimen päätökset suosivat paikallista osapuolta. Virossa ilmiö korostuu varsinkin Tallinnan ja muiden suurempien kaupunkien ulkopuolella. Latviassa ja Liettuaassa ulkomaisten ja paikallisten yritysten kohtelun nähdään kehittyneen viime aikoina tasapuolisempaan suuntaan.

”Sanotaan, että ei Tallinnassa, Pärnussa ja Tartossa sillä lailla. Mutta kun sä menet Narvaan, ja niin pois päin, niin siinä se on, siellä sä sitten huomaat sen eron.” (Fin 21)

”Ehkä näin voi sanoa, että kyllä ne varmasti itsestään huolta pitää. Jos Viron etu on kyseessä, niin helposti vaakakuppi kallistuu siihen suuntaan, että Viron etu tulee suojattua. Mutta ei voi millään lailla yleistää sitä tietystikään.” (Fin 41)

”...sitten jos suutut ja lähdet lakitupaan niin silloin voi olla, että tulee tällasta tietynlaista protektionismia: Me liettualaiset suojelemme liettualaista työntekijää, ettei ulkomaalainen kapitalisti riistä heitä.” (Fin 2)

Yksittäisiä lakeja ja asetuksia koskevia ongelmia nousee esiin omistusoikeus- ja kiinteistökysymyksissä. Ristiriidat ovat korostuneet toiminnan alkuvuosina ja etenkin Virossa. Omistus- ja vuokrasopimusten laatiminen on koettu monimutkaiseksi ja byrokraattiseksi ja siinä on noudatettava erityistä varovaisuutta. Omistuksen suoja on suurempi kuin Suomessa, eikä lain tulkitseminen ole tässäkään kohden yksiselitteistä. Esimerkiksi tuotantolaitoksen tai tytäryhtiön perustamisen ja rakentamisen yhteydessä yrityksen lunastamalle tontille on saattanut ilmaantua omistusoikeutensa virallisesti

osoittava yksityinen henkilö, joka on vaatinut tonttia takaisin itselleen. Kiistat on ratkaistu joko kahdenvälisillä neuvotteluilla tai oikeudenkäynneillä. Oikeudenkäynnin tulokset olivat varsinkin 1990-luvun puolivälissä epävarmoja ja tulkinnat moninaisia. Nykyään omistustiistoja esiintyy huomattavasti vähemmän. Niin ikään Latviassa ja Liettuassa on rajoitettu ulkomaalaisten mahdollisuutta omistaa maata ja vasta EU-jäsenyysneuvottelut pakottivat maat lopullisesti korjaamaan lainsäädäntöään. Vielä EU-jäsenyyden kynnykselläkin Liettua taisteli maan perustuslaissa määriteltyjen maanomistuskysymysten kanssa ja lopulta komissio myönsi maalle siirtymäaikaa vuoteen 2011 saakka eräiden maa-alueiden ulkomaisen omistuksen rajoitusten poistamiseen.

”Mehän käynnistettiin ja ostettiin se maa valtiolta, meillähän oli ensin vuokrasopimus. Ja sitä kehitettiin sitä tonttia, meidän rakennettiin sille tontille jo vuonna 1996.(...) Sitten kun 1998–1999 alettiin rakentaa tällöistä kansainvälistä hotellia, jossa oli kansainvälinen rahoitus, niin tuota, sieltäpä löytyikin sitten semmoinen pieni maatilkku jonka oli omistanut joku nainen ja hän alkoi vaatia sitä itselleen.”(Fin 42)

”...tämä vanha maanomistaja haastoi meidät oikeuteen, että hän haluaa puolikkaan siitä meidän tontista. Se oli aika sekava juttu ja kunta yritti peitellä omia virheitään. Mutta loppujen lopuksi oikeus totesi, että okei, me olimme tehneet vilpittömässä mielessä se kauppa, ja sitten kunnan velvollisuus antaa tälle kaverille tonttimaata jostain muualta... 1995 niitä caseja oli enemmän kuin vuonna 2000. Eli ne tavallaan pienenivät.”(Fin 11)

Työlainsäädäntö Baltian maissa on työnantajan näkökulmasta joiltain osin tiukempaa kuin Suomessa, vaikka toisaalta se antaa joissain asioissa enemmän joustonvaraa. Esimerkiksi Virossa tuotantojärjestelmä on helpompi tehdä joustavaksi kuin Suomessa. Viron lainsäädäntö sallii muun muassa työntekijöiden kotiuttamisen siksi aikaa, kun tilauskannasta tai muusta syystä johtuen ei ole töitä. Kyse ei ole lomauttamisesta, sillä kotiuttamisajasta maksetaan työntekijöille minimipalkkaa ja heidät kutsutaan takaisin töihin, kun tuotantoa tarvitaan lisää. Yleensä työntekijällä on myös lupa hankkia muita töitä kotiuttamisen ajaksi. Kyseinen järjestely vähentää irtisanomisen ja uudelleen

palkkauksen tarvetta ja helpottaa siten yritysten toimintaa. Suomessa, Latviassa ja Liettuaassa tällainen järjestely ei lainsäädännöllisistä syistä johtuen ole mahdollista. Liettuaassa työläinsäädäntö suojaa vahvasti työntekijää ja on joiltain osin jopa tiukempi kuin Suomessa. Myös Latviassa on rajoitettu muun muassa työnantajan oikeutta solmia määräaikaista työsopimuksia.

”Meidän jousto on tällä hetkellä se, että jos ei ole töitä, niin me laitetaan kotiin odottamaan, jolta ajalta me maksetaan sopimuksellista minimipalkkaa, joka ei välttämättä ole sama kuin minimipalkka. Sitten me kutsutaan takaisin töihin, kun on töitä. Sehän tekee nimenomaan sitä, että jos tulee tällainen markkinavaihtelu, niin silloin tarve on pienempi, mutta me ei halua joutua siihen, että irtisanottaisiin ihmisiä.”(Fin 22)

“Olikohan se määräaikaisen irtisanominen, niin siihen piti löytyä erittäin kovat perustelut. Se oli minusta jostain syystä paljon tiukempi kuin Suomessa. Meillä se on nyt muuttunut hiukan yritysystävällisempään suuntaan. Vaikka ei täälläkään [Suomessa] työnantajat aina häviä irtisanomisjuttuja oikeudessa, mutta siellä [Virossa] tuntuu, että ne häviää lähes poikkeuksetta. Se oli sellainen kummallisuus ja yleensä se työoikeus on aika jännä siellä. Siihen joutuu perehtymään vielä enemmän siellä.”(Fin 32)

”Täällä [Liettuaassa] työsuojelulaki on erittäin, tota niin, vahvasti työntekijän puolella ja me nähdään tässä sitten vielä, kun on tällainen hirveä ulkomaalainen riistäjäyritys, niin me ollaan todella vihamielinen sitten sillä tavalla kun oikeuteen mennään...”(Fin 1)

Baltian lainsäädäntö eroaa jonkin verran suomalaisesta lainsäädäntöperinteestä ja vaatiikin tarkkaa tutustumista. Esimerkiksi baltialainen työläinsäädäntö eroaa merkittävästi suomalaisesta ja on monessa suhteessa tiukempaa. Baltian maat ovat myös implementoineet EU-direktiivejä hieman Suomesta poikkeavalla tavalla. Suomalaiset ovat kohdanneet suurimmat lainsäädäntöön liittyvät ongelmat etabloitumisen alkuvaiheessa omistus- ja kiinteistökysymyksissä ja myöhemmin dynaamisesti

toteutetuissa lakiuudistuksissa, joissa yrityksille ei ole annettua tarpeeksi aikaa sopeuttaa toimintojaan uuteen lainsäädäntöön.

Paikallinen näkökulma

Virolaiset haastateltavat pitävät Viron oikeuslaitosta toimivana, varsinkin, kun sitä vertaa muihin Baltian maihin. Viron oikeuslaitoksessa ei haastateltujen mukaan tavata korruptiota eikä epämääräisiä oikeuskäsittelyjä samassa määrin kuin Latviassa ja Liettuassa. Virolaisten mielestä suurin yksittäinen ongelma muodostuu oikeustapausten käsittelyaikojen hitaudesta, mikä johtuu varsinkin Tallinnassa käsiteltävien tapausten suuresta lukumäärästä. Oikeuslaitoksen päätökset ja päätöksenteon nopeus eivät vastaa talouselämän dynaamisuutta, jolloin esimerkiksi korvauspäätökset voivat inflaatiosta ja muuttuvista korkoprosenteista johtuen olla osittain vanhentuneita. Myös lainsäädännön jatkuvaa muuttumista sekä oikeuskäytännön arvaamattomuutta kritisoitiin. Lakien jatkuva muuttuminen ja hätiköity toimeenpano herättää kritiikkiä myös Latviassa ja Liettuassa. Oikeuslaitoksen korruptoituneisuuden osalta paikallisten mielipiteet Latviassa ja Liettuassa jakautuvat kahtia. Osa paikallisista haastatelluista on sitä mieltä, että maiden oikeuslaitokset ovat korruptoituneita ja ulkopuolinen taho pystyy vaikuttamaan tuomioistuimen ratkaisuihin. Osa paikallisista ei puolestaan näe ongelmia oikeuslaitosten toiminnassa ja kokee kohtelun niissä olevan tasapuolista. Oikeuslaitoksen päätöksenteon nopeutta ei Latviassa ja Liettuassa juuri moitittu.

”Sanotaan vaikka, että konkurssiin hakeutuminen kestää kaksi vuotta, jonka aikana valuuttojen arvot vaihtuvat paljon. Kuinka oikeuslaitos ei käsitä, että sitä todella tapahtuu koko ajan? He eivät ymmärrä talousasioita.” (Ee 12)

”Asiat ovat paranemaan päin tällä alueella. Silti...kuinka sen sanoisin...monet lait otetaan käyttöön liian nopeasti ja halukkaasti. Hallitus haluaa ottaa ne käyttöön hyvin nopeasti.” (Lat 9)

”Tavallisesti on parempi välttää asioiden viemistä oikeuteen, koska oikeuslaitokset ovat korruptoituneita. Jos joku haastaa sinut oikeuteen, on olemassa mahdollisuus, että hän

on jo järjestänyt kaiken etukäteen, eikä ole mitään takuita siitä, että sinä voittaisit, vaikka sinun kuuluisikin.”(Lat 3)

“Oikeuslaitos toimii, mutta toisinaan on myös mahdollista kiertää säännöksiä ja lakeja.” (Lat 5)

Baltialaiset toimijat luottavat paikalliseen oikeuslaitokseen suomalaisia enemmän. Huolimatta siitä, että yleisesti Viron oikeuslaitosta pidetään vähemmän korruptoituneena kuin Latvian ja Liettuan, myös Virossa nostettiin esiin lahjonnan ja henkilösuhteiden merkitys oikeuden päätöksissä.

”Täällä törmää joskus tapauksiin, joissa on selvää, ettei oikeus ole voittanut. Ratkaisut tuntuvat toisinaan oudoilta. En valitettavasti voi kertoa tästä paljoakaan. Yleisellä tasolla kun kysytään, toimivatko lait, sanoisin kyllä. Ei suurempia ongelmia. Jos et noudata sääntöjä, saat sakot, saman lailla kuin Suomessakin, ei mitään eroa. Anteeksi, mutta en voi kertoa eräitä mielenkiintoisia tarinoita.”(Ee 13)

“Mielestäni se [oikeuslaitoksen korruptoituneisuus] ei ole lainkaan ongelma. Jollain tasolla ihmiset puhuvat keskenään, mutta investointiympäristön näkökulmasta en näe mitään eroavaisuuksia, yleisesti kaikki on siinä suhteessa hyvin.”(Lit 7)

Paikalliset haastatellut kommentoivat oikeusjärjestelmän toimivuutta lähinnä yleisellä tasolla. Viron oikeuslaitosta pidetään toimivana, suurimpana ongelmana mainittiin käsittelyaikojen venyminen ja lainsäädännön nopeat muutokset. Latvialaisten ja liettualaisten mielipiteet oikeuslaitostensa korruptoituneisuudesta olivat kahtiajakautuneita.

Yhteenveto

Taulukko 8 vetää yhteen suomalaisten ja baltialaisten haastateltujen näkemykset oikeuslaitoksen ja oikeuskäytäntöjen tilasta Baltian maissa.

Taulukko 8: Näkemykset oikeuslaitoksesta ja –käytännöstä

	Oikeuslaitos ja oikeuskäytäntö
Osapuolten yhteiset näkemykset	• Itsenäistymisen ja EU-jäsenyyden yhteydessä toteutetut lakiuudistukset dynaamisia • Ennakkotapausten vähäisyys tekee oikeuskäytännöstä huonosti ennakoitavaa
Suomalaisten näkemykset	• Itsenäistymisen ja EU-jäsenyyden jälkeen sekavaa laintulkintaa • EU-direktiivien tulkinta poikkeaa Suomen käytännöistä, usein tiukempaa • 1990-luvulla ongelmia omistus- ja kiinteistökysymyksissä • Työlainsäädäntö tiukkaa erityisesti Latviassa ja Liettuaassa
Baltialaisten näkemykset	• Viron oikeuslaitos vähiten korruptoitunut Baltiassa, mutta käsittelyjen hitaus ongelmana • Paikallisten arvio Latvian ja Liettuan oikeuslaitosten korruptoituneisuudesta kahtiajakautunut

Suomalaiset toimijat kommentoivat haastatteluissa oikeuslaitoksen toimivuutta lähinnä oman yritystoiminnan näkökulmasta. Eniten ongelmia Baltian toimintavuosina ovat aiheuttaneet omistusoikeus-, kiinteistö- ja työvoimakysymykset. Omistus- ja kiinteistökysymykset hankaloittivat eniten Viron toimintoja 1990-luvun alussa, sillä Latviaan ja Liettuaan etabloiduttiin vasta myöhemmin, kun ulkomainen omistus oli jo pääosin vapautettu. Työvoimakysymykset ovat aiheuttaneet haasteita yrityksille läpi toimialakentän. Vaikka Virossa paikallinen työlainsäädäntö sallii esimerkiksi työvoiman väliaikaisen lomauttamisen tuotantopiikkien välillä, on laki silti monin paikoin Suomen säännöksiä tiukempaa. Latviassa ja Liettuaassa työlainsäädäntö on niin ikään hyvin vahvasti työntekijän puolella. Työvoimakysymysten kanssa painiskellaan yhä tänä päivänäkin, mutta näitä tapauksia uskalletaan vain harvoin viedä paikallisten oikeusistuinten ratkaistavaksi, sillä yhä pelätään tuomioistuinten protektionistista asennetta. Virossa puolueellisiin oikeusistuimiin törmätään lähinnä suurten kasvukeskusten ulkopuolella, mutta Latviassa ja Liettuaassa ongelmia aiheutuu myös suurissa kaupungeissa. Latvian ja Liettuan tuomioistuinten korruptio yleensäkin on suurempi haaste kuin Virossa. Baltialaisten tuomioistuintoiminnan ongelmaksi katsottiin myös instituution lyhyt historia, jonka vuoksi ennakkopäätöksiä on vähän eikä

niin sanottua oikeushistoriaa ole vielä muodostunut. Etenkin Virossa moitittiin myös oikeusprosessien hitautta, joka muodostuu ongelmaksi ennen kaikkea vauhdikkaan talouskasvun vuoksi. Suomalaishaastateltavat pitävät lainsäädäntöä nykyään suhteellisen toimivana, mutta itsenäisyyden jälkeen, samoin kuin EU-säännösten voimaansaattamisen yhteydessä kerrottiin, että kansalliset lait ja uudet lait saattoivat olla ristiriidassa keskenään ja usein sovellettavasta laista ei ollut täyttä varmuutta. Vaikka tilanne onkin parantunut, lakimuutoksia tulee yhä usein ja tämän vuoksi suomalaiset katsoivat paikallisen juristin tai muun asiantuntijan palkkaamisen ensiarvoisen tärkeäksi.

4.3 Verotus

Lainsäädännön lisäksi verotuksella on jokseenkin merkittävä rooli yrityksille niiden vertaillessa eri maita toimintaympäristönä. Verotuksen osalta Baltian maat poikkeavat jonkin verran Suomesta ja muista Pohjoismaista. Viron, Latvian ja Liettuan verotusjärjestelmät perustuvat tasaveroon. Virossa yritykseen uudelleensijoitettavat voitot ovat lisäksi verovapaita. Viron verotuskäytäntö suosii pk-yrityksiä ja se on ollut yksi merkittävä tekijä maahan kohdistuneiden ulkomaalaisten investointien kertymisessä. Myös Latviassa ja Liettuaassa yritysten tuloveroprosentti on Suomea alhaisempi, 15 %. Lisäksi Liettuaassa pienimpien yritysten verotusta on kevennetty 13 prosenttiin.

Suomalainen näkökulma

Suomalaiset yritykset kiittelevät erityisesti yritysten tuloverovapautta Virossa, jolloin yritys ei maksa tekemästään voitosta veroa, vaan vero maksetaan vasta silloin, kun voittoa jaetaan osinkona yrityksen omistajille. Kotiuttamattomien voittojen nollaverotus on toiminut Virossa hyvin, koska se on kannustanut yrityksiä investoimaan ja kehittämään paikallista toimintaa edelleen sekä nopeuttanut valtion kipeästi kaipaamien ulkomaisten pääomien virtaamista maahan. Maan osinkoverotukseen on tulossa muutoksia 1.1.2009, kun EU:n myöntämä siirtymäaika ulkomaiselle emoyhtiölle maksettujen voittojen verotuksesta päättyy. Tämän jälkeen Viron on ratkaistava

pystyykö se säilyttämään yritykseen uudelleensijoitettavien varojen verovapauden verotulojen vähentymisestä huolimatta.

Latvian ja Liettuan yritysverotusta pidetään hyvänä, mutta se ei poikkea Pohjoismaisesta mallista niin merkittävästi kuin Viron järjestelmä. Maiden 15 prosentin suuruiset yhteisöverokannat ovat EU-alueen matalimpien joukossa. Latvia on pyrkinyt houkuttelemaan ulkomaisia investointeja laskemalla yhteisöveroasteensa samalle tasolle Liettuan kanssa. Latvialla, joka pyrkii tarjoamaan EU:n alueen alhaisimman yhteisöverokannan, on ollut paineita laskea veroprosenttia edelleen sen jälkeen, kun Irlanti laski yhteisöveroprosenttinsa 12,5 prosenttiin vuonna 2003. (Mattila, 2007)

”[Viron yritysverotus on] erittäin hyvä. Se tavallaan rohkaisee firmoja todella kehittämään sitä yhtiötä, eikä pumppaamaan rahoja pois.”(Fin 11)

”Kyllä mun mielestä se helpottaa firman kasvattamista, jos on nollaverotus. Ei sun tarvitse miettiä, sen kun kasvatat ja kasvatat. Kaikki raha mikä on kassassa on siihen, ei kun pistät tuulemaan. Ettei tarvitse miettiä, että helkkari, mä voisin ostaa ton koneen, mulla on tilillä sen verran rahaa, mutta kun se ei olekaan nettorahaa, siitä pitäisi vielä verotkin maksaa, niin kyllä se mun mielestä helpottaa firman kehittämistä.”(Fin 13)

”Minusta verotus on ihan kohtuullista [Liettuassa]. En mä nää, että siinä on mitään, ei se ole sen kummempaa kuin Suomessakaan ja verothan on pienempiä kuin Suomessa. ALV on 18 ja pääomaverot on 15 prosenttia. Se on ihan ok.”(Fin 24)

Tulevaisuudessa yritysten nollaverotuksen säilyminen Virossa on suomalaisten mielestä epävarmaa. Suomalaisten arvio on, että maa siirtyy käyttämään kevyttä yritystuloveroa. Syinä tähän ovat ennen kaikkea Viron EU-jäsenyyden mukanaan tuoma paine maan rajojen ulkopuolelta sekä valtion mahdollinen tavoite tasoittaa sosiaalieroja.

”[Viron] valtiovarainministerihän on kai myöntänyt sen asian, että se tulee muuttumaan, tämä asia [yritysverotus].”(Fin 42)

“Kun elintaso nousee, niin valtiolta odotetaan sosiaaliturvaa, parempia ehtoja sen suhteen ja yhtä lailla tuloverotusta pitäisi alentaa, niin en näe, että se olisi mahdollista.”(Fin 35)

Suomalaiset eivät korosta Viron yritysverotuksen merkitystä yritystoiminnan kannattavuudelle. Yritysverotuksen edullisuutta vähentää se, että yritystä verotetaan muista toiminnoista kuin tulon kotiuttamisesta Suomen tasoa enemmän. Näin on esimerkiksi työntekijöiden koulutuksessa ja luontoisetujen tarjoamisessa, joista työnantaja joutuu maksamaan veroa päinvastoin kuin Suomessa. Latviassa ja Liettuaassa haastateltavat eivät nostaneet verotuskysymystä juurikaan esiin, vaan verotukseen suhtauduttiin neutraalisti.

”No tuota, jos puhutaan veroparatiiseista, niin eihän Viro sellainen ole. Täällä on toki yritysten tuloverotus nolla ja henkilöiden tuloverotus on hyvin kevyt, varsinkin jos on yli keskipalkan Suomeen verrattuna. Vastaavasti tämä yritysverotus on hyvin monimutkainen, että täällä maksetaan veroa sellaisista asioista, jotka on Suomessa totuttu, että saa verovähennyksiin laittaa.”(Fin 10)

Suomalaiset pitivät etenkin Baltian maiden yritysverotusjärjestelmiä kannustavina, mutta eivät pitäneet niitä ainoina ratkaisevina motiiveina Baltiaan etabloitumiselle. Etenkin Viron kohdalla mainittiin tuloverovapauden kompensoituvan muilla verotettavilla toiminnoilla. Useat Virossa toimivat suomalaiset uskovat maan kannustavan verotusjärjestelmän muuttuvan EU:n painostuksesta tulevaisuudessa. Latvian ja Liettuan yritysverotuksen puolestaan uskotaan pysyvän entisellä tasollaan.

Paikallinen näkökulma

Virolaisten toiveena on pitää yhteisövero edelleen alhaisena. Heidän mielestään nykyisellä yritysveromallilla on onnistuttu houkuttelemaan maahan investointeja ja mallin muuttaminen vähentäisi maan houkuttelevuutta ja kilpailukykyä. Virossa verotuksen avulla pyritään toimijoiden mukaan myös rahoittamaan valtiota ja keräämään pääomaa, koska nollaverot on voimassa ainoastaan, jos tuloa ei kotiuteta

yrittäjien emoyhtiöön. Paikalliset haastatellut Latviassa ja Liettuoissa olivat huolissaan maiden yritysverotuksen tasosta ja moni haluaisi valtion laskevan yhteisöverokantaa. Latviassa on vuodesta 2001 laskettu yhteisöverokantaa merkittävästi 25 prosentista aina 15 prosenttiin saakka. Latvialaiset ja liettualaiset näkevät Viron edullisen yritysverotuksen yhtenä maan suurimmista kilpailutekijöistä ja uskovat oman maansa kilpailukyvyyn paranevan yritysverotuksen keventämisen myötä.

“Tämä [yritysverotus] on ollut erittäin hyvä, kun ajattelee yhtiöiden kehittämismahdollisuuksia. Viron talous on nuori ja meidän pitää kerätä pääomaa. Oikea tapa ei ole maksaa veroja valtiolle ja kasvattaa taloutta sitä kautta, vaan oikea tapa on yritysten tuloverovapaus.”(Ee 2)

”Mielestäni Viron tämänhetkinen veropolitiikka edesauttaa sitä tilannetta, jolloin länsimaiset yritykset ovat halukkaita tulemaan tänne. He tuovat paljon rahaa ja työpaikkoja. Tänne investoidaan kovasti. Myös koko infrastruktuuria kehitetään eteenpäin. Alhaiset verot ovat Viron ainoa tie nostaa omaa elintasoa korkeammalle.”(Ee 4)

”Liettuoissa verotus on kevyempää kuin Suomessa, mutta melko raskasta verrattuna Latviaan ja Viroon. Tämän vuoksi onkin käyty poliittisia keskusteluja verotuksen keventämisestä kilpailukyvyyn parantamiseksi.”(Lit 1)

Useat virolaiset uskovat maan verotuksen pysyvän entisellään, mutta myös pelkoja verojen noususta on ilmassa. Varsinkin yhteisöveron osalta uhkana pidetään EU:n tuomaa painetta verotason nostamiselle.

”...vuonna 2009 verotus tulee olemaan noin 8-10 %, joku verotus tulee joka tapauksessa. EU:hun yhdistymisen edellytys oli se, että verotus tulee muuttumaan siirtymäkauden loppuessa...”(Ee 3)

Virolla on käytössään pitkän ajan suunnitelma yksityishenkilöiden tuloveron keventämiselle. Tammikuussa 2005 työntekijöiden palkkatulojen verotusta laskettiin 26

prosentista 24 prosenttiin. Vuonna 2006 tuloveroprosenttia laskettiin edelleen 23 prosenttiin. Vuotta myöhemmin verotaso alennettiin vielä yhden prosenttiyksikön verran ja suunnitelmissa on jatkaa verokevennyksiä vuonna 2008 ja 2009. Yksityishenkilöiden verotuksen laskun arvellaan kasvattavan tuotteiden ja palveluiden kysyntää. Myös Liettuassa hallitus on julkistanut toimintasuunnitelman yksityishenkilöiden tasaverokannan laskemiseksi. Toimintasuunnitelman mukaisesti tuloveroprosentti laskettiin vuoden 2006 kesäkuussa 33 prosentista 27 prosenttiin. Tuloveroa tullaan laskemaan uudemman kerran tammikuussa 2008, jolloin se alenee 24 prosenttiin.

”Yksityisten henkilöiden osalta verotuksen pitäisi vähentyä, nykyisessä hallituksen sopimuksessa lukee, että verotus vähentyy vuosi vuodelta. Se tarkoittaa, että verojen kerääminen onnistuu paremmin, koska rehellisyys kasvaa.”(Ee 14)

Baltialaiset toimijat uskovat Viron yritysmyönteisen verotuksen houkuttelevan ulkomaisia investoimaan maahan. Latvialaiset ja liettualaiset pitävätkin tärkeänä, että myös niiden yritysverotus pidettäisiin alhaisena, jotta ne säilyttäisivät kilpailukykynsä suhteessa Viroon. Baltian maissa suunnitellut henkilöverotuksen kevennykset nähdään niin ikään oikeansuuntaisena toimintana.

Yhteenveto

Taulukossa 9 kootaan yhteen haastateltujen näkemykset verotuksesta. Viro käsitellään erillään muista Baltian maista, sillä maan yritysverojärjestelmä poikkeaa Latvian ja Liettuan veromallista.

Taulukko 9: Näkemykset Baltian verotusmallista

Verotus	Suomalaisten näkemykset	Paikalliset näkemykset
Viro	• Yrityksen tuloverovapaus jos voittoja ei kotiuteta → kannustaa investointeihin • Osinkoverotus liki Suomen tasolla • Yrityksiä verotetaan ankarasti toiminnoista joista Suomessa ei ole totuttu maksamaan veroa	• Yhteisöveron toivotaan pysyvän alhaisena • Verotus on houkutellut ulkomaisia investointeja • Suunnitteilla henkilöverotuksen keventäminen tulevaisuudessa
Latvia ja Liettua	• Yhtiövero 15 % (Liettuassa pienillä yrityksillä 13 %) • Suomalaisyrittösten suhtautuminen paikalliseen verotukseen neutraali → ei suuria etuja tai ongelmia	• Yritysverotusta tulisi keventää kilpailukyyn takaamiseksi • Suunnitteilla henkilöverotuksen keventäminen tulevaisuudessa

Sekä suomalaiset että baltialaiset haastatellut pitivät Viron verotusjärjestelmää hyvänä, sillä se kannustaa yrityksiä maahan suuntautuviin lisäinvestointeihin ja paikallisen toiminnan kehittämiseen. Suomalaiset muistuttivat kuitenkin, että yritysten tuloverovapautta Virossa kompensoi joukko muita veroja, joita ei esimerkiksi Suomen perinteisessä yritysverojärjestelmässä ole. Tämä nostaa yritysten kokonaisverotaakkaa. Lisäksi ulos jaettavien osinkojen verotus on lähellä EU-alueen keskiarvoa. Yritysten toiveena on, että verotusjärjestelmä säilyisi nykyisellään, mutta tilanteen arvellaan muuttuvan lähitulevaisuudessa EU-jäsenyyden vuoksi. Pyrkimykset verotuksen harmonisointiin EU:n alueella luovat paineita ja toisaalta yritysten tulovero toisi valtiolle lisätuloja kohdistettavaksi sosiaalisten olojen parantamiseen. Latviassa ja Liettuassa voimassaoleva yhteisövero edustaa Euroopan alhaisimpia yhteisöverokantoja. Maat ovat pyrkineet aktiivisesti keventämään nimenomaan yhteisöverotusta ollakseen kilpailukykyisiä Viron rinnalla. Latvialaiset ja liettualaiset ovat katsoleet Viron hyötynneen suuresti yrityksiä houkuttelevasta veromallistaan.

5 Liiketoimintanormit ja – käytännöt suhteessa muihin yrityksiin

Tässä luvussa tarkastellaan suomalaisten ja baltialaisten partnereiden suhdetta: motiiveja, odotuksia, toiminnan kehitykseen liittyviä haasteita sekä partnereiden välistä työnjakoa. Partnerisuhde on muodostunut pääasiassa kahdella eri tavalla: alihankintayhteistyönä ja tavarantoimittajayhteistyönä. Ajallisesti nämä yhteistoiminnan muodot ovat jakautuneet siten, että ensin suomalaisyritykset ovat tehneet alihankintasopimuksen baltialaisen toimijan kanssa ja myöhemmin, etabloiduttuaan kokonaan paikallisille markkinoille, ryhtyneet sopimussuhteisiin paikallisten tavarantoimittajien ym. kanssa.

5.1. Alihankintasuhteet

Suomalaiset ovat Baltian liiketoimintojen aloittamisen myötä usein odottaneet kustannussäästöjä operaatioissaan ja mahdollisesti myöhemmin kansainvälistymistä muualle Itä-Eurooppaan. Baltiassa houkuttelivat myös vähäinen kilpailu ja kasvavat markkinat. Etenkin 1990-luvun alkupuolella suomalaisyritykset aloittivat kuitenkin Baltian-toimintonsa varsin varovaisesti. Viron, Latvian ja Liettuan poliittisesta ja taloudellisesti epävakaudesta heijastuva maariski koettiin vielä merkittäväksi, eivätkä yritykset olleet halukkaita tekemään suuria investointeja osin epävarmassa toimintaympäristössä. Usein toiminta aloitettiin alihankintana Virossa. Alihankinta koettiin 1990-luvun alussa melko yksinkertaisena ja turvallisena tapana aloittaa kansainvälinen liiketoiminta, sillä se ei vaatinut suuria investointeja suomalaiselta osapuolelta. Alihankinnassa pystyttiin hyödyntämään Baltian tarjoamat mahdollisuudet altistumatta suoraan liiketoimintaympäristön riskeille.

Baltialaisen alihankkijan valintaprosessi on usein ollut melko jäsentymätöntä. Etenkin pienten ja keski suurten suomalaisyritysten on ollut toisinaan melko haasteellista löytää paikallisia alihankintayrityksiä ilman henkilösuhteita ja aiempaa kokemusta Virossa toimimisesta. 1990-luvun alussa Viron melko kehittymättömän talouselämän vuoksi etenkin erikoistuneiden tuotteiden valmistajia oli melko vähän, joten usein todelliseksi

vaihtoehdoksi jäi ainoastaan yksi paikallinen yritys. Toisaalta Baltian pienissä yhteiskunnissa alihankkijat olivat myös itse aktiivisia yhteistyökumppanien haussa, ja näin ollen alihankkijoiden hakeminen oli kuitenkin huomattavasti yksinkertaisempaa kuin suuremmilla kansainvälisillä markkina-alueilla.

Alihankintayhteistyön aikana suomalainen osapuoli esitti paikallisille alihankkijoille vaatimuksia laadun ja toimituskapasiteetin suhteen. Vaatimusten huomioonottaminen riippui kuitenkin pitkälti suomalaisyrityksen koosta ja vaikutusvallasta, muutaman henkilön pk-yrityksillä ei juuri ollut sanavaltaa alihankkijan toimintoihin. Osa yrityksistä kertoo myös kouluttaneensa paikallisen alihankkijayrityksen työntekijöitä ja tutustuttaneensa heitä suomalaisyrityksen toimintastrategioihin.

”...meillähän on silloin jo kun aloitettiin alihankintaa, niin sieltä kävi porukkaa tuolla Kuopiossa ja kerrottiin, että miten se meidän tuote pitää valmistaa ja miten voidaan lisätä tehokkuutta...” (Fin 12)

Alihankintaa harjoittivat 1990-luvun alussa ennen kaikkea tuotannolliset yritykset, jotka siirsivät osan tuotannostaan edullisemman kustannustason omaavaan Viroon. Suurimpia alihankintasopimuksia tehtiin kone-, elektroniikka- ja tekstiilitoimialoilla. Suomesta suuntautuva alihankintayhteistyö Latviaan ja Liettuaan oli merkittävästi Viron toimintoja vähäisempää, johtuen lähinnä maiden maantieteellisestä etäisemmästä sijainnista. Lisäksi Latvia ja Liettua eivät näyttäytyneet 1990-luvun alun suomalaisyrityksille kulttuurisesti lainkaan niin läheisiltä kuin Viro.

Suomalaisissa tuotantoyrityksissä ollaan lähes poikkeuksetta sitä mieltä, että Suomen tasoon nähden alhaiset tuotantokustannukset ovat olleet Baltian toimintojen aloittamisen päähoukutin. Kustannusedut johtuvat ennen kaikkea baltialaisten työntekijöiden palkoista, jotka ovat jopa viisi kertaa Suomen tasoa alhaisemmat. Edulliset työvoimakustannukset ovat myös myöhemmin mahdollistaneet Suomessa vanhentuneen tuotantokaluston tehokkaan käytön Virossa, Latviassa ja Liettuaassa. Suomesta on siirretty Baltiaan laitteita, joiden käyttö on vaatinut mittavaa käsityöpanosta, ja tuotantokustannukset ovat siten kasvaneet Suomessa liian suuriksi. Baltian maissa

tuotanto samoilla laitteilla on alhaisten työvoimakustannusten vuoksi kannattavaa. Yleisesti työn tuottavuus on Baltiassa vielä kaukana Suomen tasosta, joskin tuottavuuserot maiden välillä ovat kaventumassa (kts. myös Alho et al. 2004).

”Suomessa valmistaminen kävi aika mahdottomaksi ainakin sillä hintatasolla millä me toimitaan. Se on ihan puhtaasti tällainen hintakysymys ihan suoraan.”(Fin 12)

”No kyllä ne motiivit olivat ja varmaan ovat edelleenkin tämä halvempi työvoima. Meidän työvoimakustannukset täällä Suomessa tällä tuotannollisella puolella ovat niin korkeat, että on huomattavasti halvempaa tehdä Virossa.”(Fin 26)

”Pohjimmiltaan idea oli se, että tuotaisiin Virosta hyvää työtä Suomeen ja se olisi kohtuuhintaista ja ei tingittäisi kuitenkaan materiaaleista ja työn laadusta eikä mistään tällaisesta. Ja saataisiin kustannustehokkaampaa tuotetta ihmisille, että kauppa kävisi paremmin.”(Fin 13)

Suomalaisyrityksillä on koosta ja toimialasta riippuen melko erilaisia kokemuksia Baltian alihankkijoistaan. Osa yrityksistä koki alihankinnan erinomaiseksi toimintamuodoksi, joka toi mukanaan hyötyjä, joita yrityksen oma paikallinen toiminta ei olisi tarjonnut. Eräät suomalaisyritykset kokivat kuitenkin alihankinnan melko tehottomana ja epäluotettavana toimintamuotona, jossa suomalainen yritys oli pitkälti baltialaisen alihankkijan ”armoilla”. Monissa pk-yrityksissä toimitusvarmuuden puute, laatuongelmat ja ennen kaikkea laatutason vaihtelevuus koettiin lopulta niin suuriksi ongelmiksi, että alihankintatoiminta päätettiin lopettaa. Monet suomalaisyritykset ovat tällaisissa tilanteissa päätyneet aloittamaan oman tuotannon Baltiassa yritystön kautta. Ostokohde on usein ollut entinen alihankkija. Toisaalta eräät suomalaisyritysten edustajat kertoivat alihankkijan oston syynä olleen myös partnerin odotettua parempi osaaminen.

”[Alihankintatyön] laatu on hirveän vaihteleva. Että se oli ehkä se ikävin puoli, että välillä tulee tosi priimaa ja viimeisen päälle hyvin pakattua, juuri niin kuin pitää olla. Ja sitten samasta paikasta tulee semmoista epäkuranttia tavaraa myöskin.”(Fin 13)

”Me oltiin valmistettu siellä alihankintana jo aikaisemmin tavaraa ja todettiin, että se toimii hyvin ja haluttiin, että se varmistaa meille sen toimitusvarmuuden tavallaan. Se oli ihan hyvä ostaa kokonaan itsellemme, koska silloin voidaan ohjata toimintaa siten, miten me parhaaksi näemme. Siellä oli tietysti muitakin toimittajia, mutta aina kun sä olet muiden kanssa kisailemassa, niin se hallittavuus ei ole niin hyvä ja tässä bisneksessä tällainen saatavuus ja tavaravirran hallittavuus ovat ensiarvoisen tärkeitä.”(Fin 12)

”Se [alihankkijayritys] oli ihan hyvä ostaa kokonaan itsellemme, koska silloin voidaan ohjata toimintaa, siten miten me parhaaksi näemme. Siellä [Virossa] oli tietysti muitakin toimittajia, jotka teetätti siellä housuja, mutta aina kun sä olet muiden kanssa kisailemassa, niin se hallittavuus ei ole niin hyvä ja tässä bisneksessä tällainen saatavuus ja tavaravirran hallittavuus ovat ensiarvoisen tärkeitä.”(Fin 12)

Virossa monet aiemmin alihankintaa suomalaiselle tilaajalle tehneet virolaiset yritykset puolestaan kertovat yrityksen liiketoiminnan muuttuneen huomattavasti vakaammaksi ja ennustettavammaksi sen jälkeen, kun yritys on siirtynyt suomalaiseen omistukseen. Suomalaisen omistuksen myötä tuotantokapasiteetti on kasvanut ja rationalisoitunut ja näin kausivaihtelut eivät ole enää yhtä voimakkaita kuin ennen. Toisaalta suomalainen omistus tuotantoyrityksessä on ollut tietyllä tapaa myös kehityksen este, sillä se on estänyt tuotteiden markkinoinnin muualle ja itsenäisen, paikallisen tuotekehityksen.

”Kun he tulivat, he sanoivat, että elämä on nyt stabiilia. Meidän pitää omaa tuotantoa laittaa heidän mukaan järjestykseen, ja että emme pysty palkkaamaan lisää ihmisiä, koska sitten jossain vaiheessa kaikille ei riitä töitä.”(Ee 7)

Suomalaisyrityksen ostaessa baltialaisen yrityksen tai osan siitä, baltialaisyrityksen omistajaa on kiinnostanut lähinnä riittävän myyntihinnan saaminen yrityksestä ja henkilökohtainen vaurastuminen, toiminnan kehittämiseen liittyvää motiivia ei välttämättä ole ollut lainkaan. Yrityksen siirryttyä kokonaan tai osittain suomalaiseen omistukseen, on vanha omistaja silti usein jäänyt yritykseen töihin ja toiminut yrityksen

johtotehtävissä. Tosin heti itsenäistymisen jälkeen tapahtuneissa yrityskaupoissa vaihdettiin usein yrityksen koko johtoporras, sillä neuvostovallan aikaisen johdon toimintatavat nähtiin usein yritykseen sopimattomiksi. Toisinaan suomalaisilla on ollut myös vaikeuksia baltialaisten yritysten hinnanmäärityksessä epävirallisen talouden muodostaessa suuren osan yrityksen toiminnasta ja kaupat ovat peruuntuneet suomalaisten alihinnoiteltua paikallisen yrityksen.

”[Suomalainen osapuoli] teki meille tarjouksen 75 % osake-enemmistön ostosta, se oli kieltämättä hyvä tarjous, loput 25 prosenttia jäivät virolaisille, eli nyt olen palkkatyöläisenä omassa firmassa.”(Ee 6)

“Esimerkiksi suomalaiset ja muut ulkomaiset sijoittajat, jotka tulevat tänne ja tarkastelevat paikallisten yritysten tilinpäätöksiä näkevät niiden olleen tappiollisia viimeisten viiden vuoden ajan. On melkein niin, että paikallisten pitäisi maksaa heille, jotta he huolivat yrityksen, jonka olisi pitänyt mennä konkurssiin jo kahdesti. Mutta todellisuudessa yrityksellä on joitain salattuja tuloja tai palveluja, jotka eivät näy virallisista papereista. Näin käy toisinaan. Tarkoitin, että on normaalia, että yritykset, jotka tulevat tänne ostamaan paikallisia yrityksiä, katsovat niiden talouden lukuja ja laskevat niiden perusteella yritykselle hinnan. Liettualaiset kieltäytyvät kuitenkin heidän tarjoamastaan hinnasta, ja sanovat yrityksen arvon olevan 5 kertaa enemmän. Eli usein käy niin, että yrityksen arvo on laskettu eri tavoin.”(Lit 2)

Suomalaiset tuotannolliset yritykset aloittivat Baltian toiminnot melko varhaisessa vaiheessa Baltian maiden – lähinnä Viron - edullisen kustannustason houkuttelemana. Liiketoiminnan riskejä vähensi toiminnan aloittaminen alihankintana. Toiminnan kehittyessä alihankinnassa kuitenkin törmättiin yhä useammin laatuongelmiin ja heikkoon toimitusvarmuuteen. Näin ollen monet suomalaisyritykset päätyivätkin lopulta ostamaan virolaisen alihankkijansa.

5.2. Toiminnan kehittyminen Baltiassa

Virossa suomalaiset yritykset aloittivat toimintonsa aikaisin siirtymällä pikkuhiljaa alihankinnasta yhteisyrityksiin ja lopulta 100-prosenttisesti omistettuihin tytäryhtiöihin. Latviassa ja Liettuaassa suomalaisyritysten tulo liitetään voimakkaasti nimenomaan yksityistämisprosessiin, jolloin suurin osa yritysostoista on tapahtunut. Suomalaisten tulo paikallisille markkinoille merkitsi liiketoiminnan kehittymistä ja usein johtamiskulttuurin muuttamista.

Lukuisat suomalaiset yritykset ovat aloittaneet toimintansa Baltiassa perustamalla yrityksen yhdessä joko paikallisen tai muun ulkomaisen toimijan kanssa. Suurimpana syynä osakkuus- ja yhteisyrityksiin oli Baltian maiden ulkomaisia investointeja koskeva lainsäädäntö, joka edellytti baltialaista osaomistusta kaikissa yrityksissä. Itsenäistyttyään Viro, Latvia ja Liettua tarkistivat ulkomaisia investointeja koskevia lakejaan ja 1992–1993 kaikki kolme vapauttivat suurelta osin yritysten ulkomaisen omistuksen tiettyjä avainsektoreita lukuun ottamatta. Ulkomaista omistusta rajoittava lainsäädäntö on vaikuttanut suomalaisyritysten toimintaan eniten Virossa, sillä Latviaan ja Liettuaan on yleensä laajennuttu vasta lainsäädännön omistusreformin jälkeen. Paikallisen osapuolen pitäminen yhteisyrityksen osakkaana jarrutti usein toiminnan kehitystä, koska baltialaisella osapuolella ei ollut riittävästi pääomia toiminnan kehittämiseen. Suomalaiset pyrkivätkin usein saavuttamaan täysomistuksen tytäryhtiöissään heti, kun se paikallisen lainsäädännön puitteissa oli mahdollista. Täysomistuksen saavuttaminen on joissain tapauksissa kuitenkin ollut vaikeaa, sillä yhtiön työntekijöillä on usein yksityistämisen jäljiltä ollut pieniä osuuksia yhtiön osakkeista ja niiden hankkiminen on osoittautunut vaivalloiseksi tehtäväksi.

”Se just oli hankalaa, että [suomalainen omistaja] ei tykännyt niistä piensijoittajista, mutta kun ei niistä niin helposti pääse eroon. [Emoyhtiö] on sellainen firma, joka haluaa toimia yksin.” (Ee 19)

Yhteisyrityksissä osapuolten työnjako on ollut melko selvä suomalaisen osapuolen lunastaessa osuuttaan laitetoimituksina ja baltialaisen osapuolen tarjotessa työvoiman.

Käytännössä tämä on useimmiten tarkoittanut vanhentuneiden laitteiden siirtoa Suomen tuotantolaitoksista Baltiaan. Latviassa ja Liettuaissa suomalaiset teollisuusyritykset ovat pyrkineet aloittamaan toimintansa ostamalla paikallisia yrityksiä. Etenkin Latviassa sopivien kohteiden löytyminen on kuitenkin ollut hankalaa. Tehtaat ovat usein olleet huonommassa kunnossa kuin Virossa ja laitteet vanhentuneita. Laitteiden ja osaamisen luovuttamisen lisäksi suomalaisten rooli oli alussa yleisten toimintaedellytysten turvaaminen.

”Se laitos oli ihan oikeasti hurjan näköinen, mutta kuitenkin ne tuotteet olivat erittäin laadukkaita. Kyllä siellä tietty ammattitaito oli. Siitä sitten lähdettiin. Meiltä lähti sinne porukkaa alkuvaiheessa kehittämään ja jalostamaan niitä kiinteistöjä ja tuotantoprosessia kuntoon. Aika monta vuotta ne siellä oli. Eli me oltiin katsomassa ja opettaa on väärä sana, mutta me oltiin antamassa sitä omaa tukea ja apua ja sitten tietysti haluttiin valvoa niitä sijoituksia. Omistaja lähetti sinne. Kyse ei ollut siitä, että me oltaisiin jotenkin parempia, mutta meillä oli paremmat välineet ja me siirrettiin esimerkiksi tällainen vanha laitteisto sinne, oliko se joku 30 rekkaa mitä sinne vietiin.”(Fin 31)

”...me ostettiin siltä se mineraalivillapuoli, eli tontti ja laitteet, laitteet jotka me heitettiin pihalle heti kättelyssä ynnä muuta. (...) mutta se meni näin, että ensiksi sinne palkattiin management ja samalla ruvettiin tekemään sitä projektia. Se projekti, se tehdas (...). Nythän sinne läksi ihan upouusi moderni linja toissa vuoden kesällä liikkeelle.”(Fin 5)

”Viron ja Liettuan hyvä menestys lähti siitä, että onnistuttiin neuvottelemaan yrityskauppa ja saatiin toimiva yritys, jota on lähdetty tukemaan ja kehittämään voimakkaasti ja tarjoamaan järjestelmä ja rahoituspuolella resursseja. Latviasta emme ole löytäneet tällaista, sieltä me ollaan lähdetty kasvattamaan nollasta, eli perustettu yhtiö, hankittu sinne henkilöitä ja tällainen tiehän kestää todella kauan. Mutta että kyllähän se sitten kertoo myös siitä, että Latvian markkina, sellainen tuntuma on tullut, että se on hankalampi.”(Fin 49)

Lainsäädännön muutoksen jälkeen suomalaiset ryhtyivät suosimaan uusperustantaa kaikissa Baltian maissa. Greenfield-tuotantoyrityksiä on kehitetty vähitellen henkilökunnan määrää kasvattamalla ja siten tuotantokapasiteettia lisäämällä. Ensimmäiset Viroon perustetut suomalaisyritykset olivat kooltaan varsin pieniä, mutta toiminta on osalla yrityksistä kasvanut erittäin nopeasti. Suomalaisen elektroniikan sopimusvalmistaja Elcoteqin kehitys kuvaa hyvin suomalaisyritysten tyypillistä elinkaarta Baltiassa; alihankintana aloitettu yhteistyö kehittyi ensin 10 henkilön yhteisyritykseksi virolaisen toimijan kanssa, joka pian johti nykyään liki 3500 henkilöä työllistävän tytäryrityksen perustamiseen. Toisaalta yritystoston tai yhteisyrityksen tapauksessa toimintaa on Baltiassa kehitetty usein täysin päinvastaisella metodilla; työntekijöitä vähentämällä ja toimintaa rationalisoimalla. Näin on toimittu muun muassa maiden valtiollisen omaisuuden yksityistämisprosessissa yritysostoilla hankituissa yrityksissä, joissa alkuperäinen toiminta oli länsimaisen mittapuun mukaan erittäin tehontonta. Rationalisointitarpeita on esiintynyt myös sellaisissa tapauksissa, joissa suomalainen toimija on ostanut useamman saman alan yrityksen Virosta ja kokonaistoimintaa on järjeistetty yritysten välillä.

"Hyvin nopeasti syntyi ongelmia. 60/40-yhtiö, ei sillä virolaisella partnerilla ollut riittävästi rahaa pistää mukaan (...) Tietyllä tavalla ne meidän kilpailijat, he tulivat sen verran myöhemmin, että he eivät joutuneet menemään tämän joint venture -kuvion kautta, vaan pystyi hyppäämään suoraan siihen, että perustivat yhtiön ja rupesivat investoimaan."(Fin 20)

Baltialaisen osapuolen tehtävänä alkuvaiheen yhteisyrityksissä oli ennen kaikkea tuoda riittävä ja ammattitaitoinen työvoima yhteisyritykseen. Myöhemmin Baltiaan perustetuissa yhteisyrityksissä on henkilöstön lisäksi korostunut myös paikallisen osapuolen henkilösuhteiden merkitys paikallisiin toimijoihin. Suhteiden merkitys on koettu liiketoiminnan onnistumisen kannalta erittäin olennaiseksi, joten suomalaiset osapuolet ovat pitäneet hyviä suhteita paikallisiin toimijoihin merkittävänä partnerin valintaperusteena.

”Olen kuullut, että Virossa suomalainen ilman minkäänlaisia Viro- kontakteja, niin toiminta voi olla hyvin vaikeaa.”(Fin 12)

“On tärkeää käyttää paikallisia henkilöitä suhdetoiminnassa. Asiat toisinaan etenevät nopeammin, kun henkilö tietään kuinka lähestyä ongelmaa.”(Fin 6)

“On tärkeätä, että meillä pääkirjanpitäjä tuntee sitten asianomaisen henkilön, joka näissä eri virastoissa ja laitoksissa tekee sitä työtehtävää. Tai sitten henkilö joka vastaa meidän työturvallisuuteen tai ohjeisiin tai sääntöihin liittyvistä asioista niin tuntee sitten vastaavasti niistä vastuussa olevan viranomaisen.”(Fin 4)

Myöhemmin Baltiaan etabloituneet suomalaisyritykset käynnistivät Baltian toimintonsa usein suoraan tytäryhtiön perustamisella tai enemmistöosakkuudella paikallisesta yhtiöstä. Vaikka tuotantokustannukset Baltiassa eivät olleetkaan kilpailukykyisiä muun muassa Itä- ja Kaakkois-Aasian maiden kanssa, kokivat monet yritykset Baltian olevan kuitenkin edullisempi ratkaisu kuin esimerkiksi tuotannon siirtäminen Kiinaan. Baltian maiden tavat ja tottumukset ovat paljon lähempänä suomalaista ajatusmaailmaa ja sijainti Venäjän ja Keski-Euroopan rajalla on logistisesti houkutteleva tekijä.

”Tietenkin jos verrataan Aasiaan, niin ei ole sellaisia kulttuurieroja, ei ole aikavyöhyke-eroja ja tietenkin tämä läheisyys. Tuosta ei nyt kauaa tulla Suomen puolelta tänne, eli tuki oli helposti saatavissa.”(Fin 22)

”...halvempi työvoima ja kuitenkin lähellä...”(Fin 26)

Suomalaisten tuotantoyritysten Baltian toiminnot kehittyivät Virossa usein alihankinnasta yhteisyritysten kautta yritysostoihin ja uusperustantaan. Suomalaiset toimittivat yritysostoissa osan kauppahinnasta kalustetoimituksina, jolloin Suomessa vanhentunutta tuotantoa siirrettiin Baltiaan. Yritysostojen yhteydessä suomalaiset ryhtyivät usein myös mittaviin rationalisointitoimiin vähentämällä rajusti henkilöstön määrää. Latviaan ja Liettuaan etabloiduttiin yleensä vasta myöhemmässä vaiheessa,

jolloin paikallinen lainsäädäntö salli ulkomaisen omistuksen yrityksissä ja siellä suomalaisyritykset päätyivät usein suoraan oman yrityksen perustamiseen.

5.3 Paikalliset yritykset tavarantoimittajina

Suomalaisyriytysten perustettua täysin uuden yrityksen tai ostettua entiset alihankkijansa niiden täytyi etsiä paikallisia kumppaneita tavarantoimitukseen, palveluntarjontaan ja muihin aputoimintoihin. Suuri osa Baltiassa toimivista suomalaisyrityksistä ostaa ainakin joitain palveluita paikallisilta yrityksiltä. Paikallisten palvelujen käyttöaste riippuu yrityksen toimialasta ja koosta. Suuret, lukuisissa maissa operoivat teollisuusyritykset käyttävät usein samoja tavarantoimittajia konsernin kaikissa toimintamaissa. Muutamat konsernit ovat löytäneet tällaisia tavarantoimittajia myös Baltiasta. Eräät, lähinnä Baltian alueella toimivat suomalaisyritykset, ovat pyrkineet yhdistämään muun muassa tavarantoimitukset koko Baltian kattavaksi, niin sanotuiksi Pan-Baltic – toiminnoiksi. Elintarviketeollisuudessa ja vähittäiskaupassa käytetään eniten paikallisia resursseja tavarantoimitukseen.

”Ostotoiminnot ynnä muut hoidetaan keskitetysti, koska siinä ei ole mitään järkeä, että kukin maaorganisaatio etsisi itse omat toimittajansa. Prosessit ovat kansainvälisiä.”(Lit 4)

“Me ostamme paikallisilta yrityksiltä työvaatteita, rullakoita, kaappeja. Ja me olemme hyödyntäneet niitä samoja hankintalähteitä myös muihin Baltian maihin.”(Fin 11)

Baltialaisten yritysten kanssa toimivat suomalaisyritykset ovat yhteistyön edetessä havainneet poikkeavuuksia paikallisten tavassa toimia suhteessa Suomessa totuttuihin käytäntöihin. Nämä erot vaativat tiettyä toimintojen sopeuttamista. Esimerkiksi kirjallisten sopimusten huolellinen valmistelu koettiin erittäin tärkeäksi. Etenkin partnerisuhteen alkuvaiheessa sopimuksilla on merkittävä rooli ja ne tulee solmia erittäin kattaviksi. Toisinaan suomalaiset kokivat jopa turhautumista baltialaisten pikkutarkoista ja pitkistä sopimusteksteistä, mutta monet myönsivät niiden lopulta olevan erittäin tärkeitä kaikenlaisia riitatilanteita soviteltaessa. Niin ikään

henkilösuhteiden katsottiin vaikuttavan positiivisesti yhteistyökumppaneiden väliseen toimintaan. Henkilösuhteiden nähtiin nopeuttavan toimintaa ja ehkäisevän ennalta kaikenlaisia ristiriitatilanteita.

”No, tää periaate [yhteistyössä paikallisten yritysten kanssa on], että kaikki pitää aina olla paperilla hyvin tarkkaan selvitetty mitä niiku yhdessä tehdään. Ja sit jos ne henkilösuhteet on sillä tavalla, tai että tekee semmosen yrityksen kanssa yhteistyötä, jossa tunnetaan toisemme henkilökohtaisesti, niin ainahan se sujuu paremmin kuin täysin vieraan kanssa.”(Fin 16)

Baltialaisten yritysten toimintatavat eroavat myös muilta osin jonkin verran Suomessa totutuista käytännöistä. Monille suomalaisille oli tullut yllätyksenä muun muassa partnerisuhteen alussa vaaditut ennakkomaksut toimituksista. Baltiassa ennen vakaan yhteistyösuhteen syntyä ja toiminnan funktioiden vakiintumista on ollut tavallista pyytää tavarantoimituksien yhteydessä esim. 50 % ennakkomaksu tuotteista. Partnerisuhteen vakiinnuttua ja molemminpuolisen luottamuksen vahvistuttua on ennakkomaksuista kuitenkin usein luovuttu.

Suomalaisyritykset tunnistavat harmaan talouden ongelman Baltiassa. Eräiden paikallisten yritysten pimeä palkanmaksu vääristää kilpailutilannetta markkinoilla. Ongelma on suuri etenkin Latviassa ja Liettuaassa, joissa ilmiötä ei ole vielä saatu kuriin.

“Eräs haaste täällä Latviassa on se, että täällä on vieläkin useita yrityksiä, jotka maksavat erikseen normaalin, pankkiin menevän palkan ja erikseen kirjekuoressa ylimääräiset bonukset. Näiden yritysten kanssa on erittäin vaikea kilpailla, kun he eivät joudu maksamaan sosiaalikuluja.”(Fin 6)

Lisäksi Baltiassa on vielä joitain yrityksiä, jotka pääliiketoiminnan varjolla harjoittavat hämäriä sivutoimintoja, kuten rahanpesua. Jotta kaikenlainen liiketoiminta tällaisten yritysten kanssa voitaisiin välttää, korostavat sekä suomalaiset että paikalliset haastateltavat yhteistyökumppanin huolellisen valinnan tärkeyttä. Molemmat osapuolet pitävät erittäin tärkeänä yhteistyökumppanin taustojen tarkistamista. Paikallisen

yrittäjien palvelun laadun ja toimitusvarmuuden osalta suomalaiset ja baltialaisten osapuolet painottavat sitä, ettei halvin ole aina paras vaihtoehto. Tavarantoimittajaa tai muuta yhteistyökumppania valittaessa on korostetusti kiinnitettävä huomiota myös yrityksen resursseihin ja toimitusvarmuuteen. Baltian toimijat kiinnittivät kumppania valitessaan erityistä huomiota myös työn ja tuotteen laatuun sekä laadun ylläpitoon liittyviin kysymyksiin.

”Kun aloitan yhteistyön latvialaisen yrityksen kanssa, tarkistan ensin, onko yritys pimeä vai puhdas. En halua työskennellä yritysten kanssa, jotka harjoittavat pimeätä liiketoimintaa ja myyvät tuotteita ilman kuitteja yms. Ikävä tunnustaa, mutta luotan enemmän suomalaisiin kuin latvialaisiin yrityksiin.” (Lat 7)

Paikallisten yritysten palveluiden käyttö on toisinaan kehittynyt ajan myötä. Ensin suomalaisperäinen teollisuusyritys on saattanut ostaa vain esimerkiksi yhtä pientä komponenttia paikalliselta yritykseltä, mutta kun partneri on ajan mittaan havaittu luotettavaksi, siltä on alettu tilata yhä suurempia kokonaisuuksia.

”Siitähän tämä on alun perin lähtenyt, että täällä tehtiin komponentteja, sohvien tai lepotuolien käsinoja ja jalkoja, puutavaraa. Siitä se on mennyt eteenpäin ja on alettu ostamaan valmiita runkoelementtejä ja sitten kokonaisia tuotteita...” (Fin 10)

Baltian toimintojen perustamisen jälkeen suomalaiset ryhtyivät käyttämään paikallisten yritysten palveluita. Eräät paikallisten yritysten käytännöt, kuten laajat, yksityiskohtaiset sopimukset sekä tilausten ennakkomaksut vaativat suomalaisosapuolelta ensin totuttelua, mutta paikallisiin tapoihin totuttiin pian ja ne nähtiin hyödyllisinä käytäntöinä. Erityistä varovaisuutta painotettiin kuitenkin kumppanin valinnan alkuvaiheessa. Suomalaiset haastatellut kehottivat tarkistamaan paikallisen yrityksen taustat huolella, jotta epämiellyttäviltä yllätyksiltä välttyttäisiin tulevaisuudessa.

5.4 Yhteenveto

Taulukossa 10 kiteytetään suomalaishaastateltujen ajatukset paikallisista yhteistyökumppaneista.

Taulukko 10: Paikalliset yritykset yhteistyökumppaneina

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Suomalaisen ja baltialaisten yritysten yhteistyö on alkanut usein alihankintatoimintana• Baltiassa alihankkijan löytäminen helpompaa kuin suuremmilla kansainvälisillä markkinoilla• Suomalaiset ovat myöhemmin ostaneet alihankkijansa laadun parantamiseksi tai tyytyväisyydestä partnerin osaamiseen• Paikallisten alihankkijoiden liiketoiminta on stabiloitunut suomalaisosapuolen ostettua yrityksen• Yhteistyökumppani valittava huolella ja taustat on aina hyvä tarkistaa |
|--|

Suomalaiset yritykset kansainvälistyivät Baltiaan, koska maat tarjoavat Suomea edullisemmat tuotantokustannukset. Lisäksi markkinoiden avauduttua Baltia nähtiin otollisena maaperänä omien, jo saturoituneiden markkinoiden jatkeeksi. Etabloitumisvaiheen alussa suomalaisyritykset kohtasivat haasteita muun muassa paikallisen tuotantokaluston, työn tuottavuuden ja epävakaa liiketoimintaympäristön vuoksi, mutta ongelmien ratkettua aikainen maahan etabloituminen on tuottanut suomalaisyrityksille paljon etuja suhteessa ulkomaisiin kilpailijoihin. Suomalaisyritysten toiminta Baltiassa on muuttanut jonkin verran muotoaan toiminnan edetessä. Tähän on vaikuttanut osaltaan toimintaympäristön kehittyminen. Kilpailun kiristyminen sekä tuotantokustannusten nousu paikallisilla markkinoilla on pakottanut yritykset tehostamaan toimintojaan.

Alihankinnasta aloitettu yhteistyö suomalaisen ja baltialaisen osapuolen välillä on usein johtanut yritysostoon, kun suomalainen yritys on ostanut alihankkijansa. Päämotiiveina alihankkijan ostoon ovat usein olleet joko alihankkijan heikon laadun parantaminen ja toimintojen tehostaminen tai vastakkaisesti tyytyväisyys alihankkijan toimintaan ja korkeaan osaamiseen. Alihankkijan ostolla suomalainen yritys on saanut valmiit toimitilat Baltiasta, jotka teknologiaa uudistamalla ja tuotantoa tehostamalla on saatu vastaamaan suomalaisia laatuvaatimuksia. Paikallisten yritysten kanssa tehtävän yhteistyön yhteydessä haastateltavat korostivat, että Baltiasta löytyy erittäin hyviä

yhteistyökumppaneita ja tavarantoimittajia, mutta niiden valintaan on uhrattava aikaa ja huolellisuutta, jottei yritykselle tule jatkossa ikäviä yllätyksiä. Ennen kaikkea on ymmärrettävä, että hyvästä työstä ja tuotannosta on myös Baltiassa maksettava ja alihinnoiteltujen palvelujen tarjoajien taustat ja toimintaedellytykset tulisi tutkia erityisen tarkasti.

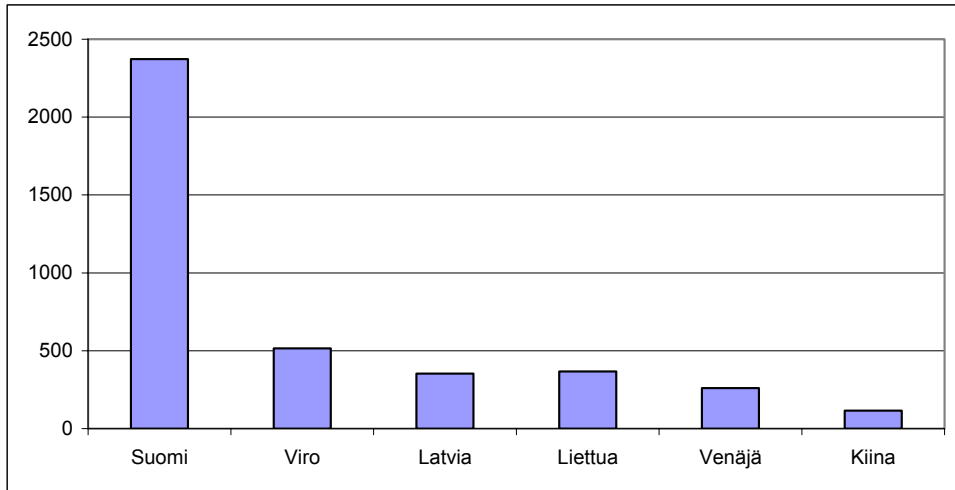
6 Liiketoimintanormit ja – käytännöt suhteessa työvoimaan

Virallisen toimintaympäristön lisäksi Baltiassa toimivan suomalaisyrityksen on syytä kiinnittää huomiota työvoiman eroihin suhteessa Suomeen. Virossa, Latviassa ja Liettuaassa työvoimaan liittyvät piirteet ovat keskenään hyvin samankaltaisia, mutta eroavat joissain määrin Suomen mallista. Eroja johtamiskulttuurissa, työvoiman ammattitaidossa ja kustannustasossa kurotaan umpeen kovaa vauhtia kansainvälistyvässä Baltiassa. Tulevaisuudessa ratkaistavia kysymyksiä ovat muun muassa kaikkia Baltian maita uhkaava työvoimapula sekä työvoiman järjestäytymisen muodot.

6.1 Kustannustaso

Baltiassa työvoima on suomalaisen työvoimaan verrattuna edullista, joskin suhteelliset erot työvoimakustannuksissa riippuvat toimialasta ja toiminnan vaatimasta ammattitaidosta. Myös sijainnilla on suuri merkitys, sillä Tallinnan, Riian ja Vilnan alueilla keskipalkka on huomattavasti muuta maata korkeampi. Latviassa ja Liettuaassa palkkataso on toistaiseksi Viroa alempi, mutta nousee voimakkaasti. Verrattuna esimerkiksi Kiinan ja Venäjän keskipalkkoihin, Baltian maiden ansiotaso on huomattavasti korkeampi (kuvio 25).

Kuvio 25: Keskimääräinen palkkatulo Suomessa, Baltian maissa, Venäjällä ja Kiinassa 2005, EUR/kk



Lähteet: Suomen tilastokeskus, Viron tilastovirasto, Latvian tilastovirasto, Liettuan tilastovirasto, Venäjän tilastovirasto, Kiinan tilastovirasto

Ammattitaitoisen työvoiman edullisuus ei Baltiassa ole enää itsestään selvää. Varsinkin Virossa palkat ovat nousseet 1990-luvun alusta lähtien nopeasti. Latvian ja Liettuan taloudet ovat viime vuosina nousseet samoille kasvu-urille ja niissäkin palkkatason nousu on erittäin voimakasta. Suhteellisesti suurimmat erot suomalaisten ja baltialaisten työvoimakustannusten välillä ovat työvoimavaltaisessa teollisuustuotannossa, kun taas korkeampaa osaamista vaativat asiantuntijatehtävät ovat Baltiassa kustannuksiltaan jo lähellä Suomen tasoa. Esimerkiksi IT- ja rakennusalalla joudutaan maksamaan lähes yhtä suuria palkkoja kuin Suomessa.

"[Virossa] yksityisen sektorin ammattitaidossa ja palkkatasossa ei ole enää niin suurta eroa [verrattuna Suomeen]." (Ee 1)

"Rakennusala on ollut yksi nopeimmin kasvavista aloista viimeisten viiden vuoden aikana [Liettuassa]. Palkat ovat nousseet yli 20 % vuodessa ja uskoisin, että rakennusalalla työskentelevät henkilöt tienaa noin kaksi kertaa sen, mitä minä tienaan täällä [toimistotyössä]. Rakennusmiehet saavat samaa palkkaa, tai ainakin hyvin lähelle samaa, mitä rakennusmiehet ansaitsevat muissa maissa, koska se on ainoa keino pitää heidät täällä Liettuassa." (Lit 2)

Työvoiman edullisuus on ollut merkittävin yksittäinen tuotantotoimintaa Baltiaan vetänyt tekijä. Alhainen kustannustaso on toiminut houkuttimena erityisesti työvoimavaltaisilla ja matalasti palkatuilla aloilla, kuten tekstiili- ja konepajateollisuudessa. Vähittäiskaupassa alhaiset työvoimakustannukset eivät ole niin merkittäviä, mutta sielläkin alhainen kustannustaso helpottaa liiketoimintaa ja vähentää kauppiaan riskiä.

”Edullistahan se työvoima on ja se oli budjetissakin sellainen liikkumavara, kun ajateltiin sitä, että Viron pisteen ei tarvitse ihan samoihin myyntilukuihin yltää kuin suomalaisen.”(Fin 39)

Suomalaiset yritykset ovat realisteja Baltian maiden työvoimakustannusten suhteen. Edullisten työvoimakustannusten ei uskota kestävän ja tällä hetkellä Baltiaan lähteminen ainoastaan halvan työvoiman perässä katsotaan erittäin lyhytnäköiseksi. Palkat ovat nousseet viime vuosina noin 15 - 20 % vuodessa toimialasta riippuen. Tosin työväestön ansiotulot vaihtelevat suuresti myös Baltian maiden sisällä pääkaupunkiseudun ollessa selvästi muuta maata kalliimpaa aluetta. Tähän saakka tuottavuus on kasvanut palkkoja nopeammin, mutta monet pelkäävät tilanteen muuttuvan lähitulevaisuudessa. Erityisesti Latviassa ja Liettuaassa palkkojen suuri prosentuaalinen nousu ei kuitenkaan huolestuta vielä yrittäjiä, sillä lähtötaso on edelleen alhainen verrattuna Suomeen. Tuottavuuden kasvuprosentit ovat niin ikään suuria Baltian maissa, toki osasyynä suuriin kasvuprosentteihin on lähtökohtana ollut matalahko tuottavuus viime vuosikymmenillä.

”Pitkällä tähtäimellä puhutaan, niin kuin kymmenen, viidentoista, kahdenkymmenen vuoden päästä, niin kyllä tämän alan tuotannon kilpailukyky tulee olemaan heikkoa... Kyllä ne tulee olemaan hyvin vaikea laajassa mittakaavassa ylläpitää meidän alan [tekstiili]teollisuutta Virossa. Se on aivan selvä asia.”(Fin 12)

“Jos otamme Liettuan ansiotason keskiarvoindeksiksi 0, Vilnassa virallinen indeksi on +16 ja pienemmissä kaupungeissa pelkkää miinusta. Nyt erot ovat kasvaneet ennestään, koska tiedot ovat vuodelta 2004. Mutta nämäkin erot, jos katsotaan toisessa

kaupungissa -25 ja toisessa +16, se tekee 40 prosentin eron ansiotuloissa. Vilnassa työskentelevät henkilöt saavat keskimäärin +20 % verrattuna Liettuan muihin kaupunkeihin.”(Lit 2)

Kohoavien työvoimakustannusten vuoksi monet suomalaisyritykset ovat jo nykyisin sitä mieltä, että pelkkien edullisten tuotanto- tai työvoimakustannusten vuoksi ei liiketoimintaa Baltiassa kannata enää aloittaa. Yritykset ovat jo toimintoja suunnitellessa varautuneet toiminnan tehostamiseen sekä kohoavien työvoimakustannusten että globaalin kilpailun vuoksi. Tämä koskee erityisesti sopimusvalmistusta tekeviä yrityksiä, joiden asiakkaat kilpailuttavat tuotantoa maailmanlaajuisesti.

”Jos pelkästään lähtee sen alhaisemman palkkatason perään, niin kyllä hyvin nopeasti joutuu reivaamaan ja katsomaan, että pystytäänkö me tehokkuuden kautta saamaan lisää ulos. Et jos vaan jää lepäämään siihen, että okei palkkaero on riittävän suuri, jotta kilpailukyky pysyy, niin okei kyl se varmaan 3-5 vuotta on näin, mutta entäs sen jälkeen.”(Fin 20)

”Virossa siinä tekemisen tehokkuudessa on tekemisen varaa ilman muuta kaikilla tasoilla, että siellä on tällaista toimihenkilöporukkaa ja työntekijäporukkaan selvästi enemmän suhteessa siihen tuotokseen mitä Suomessa on tällä hetkellä tällä alalla, mutta kyllä kaikki Itä-Euroopan maat tulevat törmäämään tähän kysymykseen, ellei he ole törmänneet jo nykyisin.”(Fin 12)

Toisaalta, etenkin suomalaisyritysten virolaiset partnerit korostavat, että toiminnan alhainen tehokkuus tulee jarruttamaan palkkojen nousua, sillä tehokkuus ei ole noussut samassa suhteessa. Lisäksi virolaisilla on suomalaisia vahvempi käsitys siitä, että palkkojen nousu on yrityksestä itsestään kiinni, eikä palkkojen nostamista tarvitse hyväksyä, jos se vaarantaa yrityksen kilpailukyvyn. Latviassa ja Liettuaassa tehokkuuden ja palkkojen nousun välistä eroa ei haastatteluissa korostettu, vaan palkkatason nousun ennustettiin jatkuvan myös tulevaisuudessa voimakkaana. Sekä suomalaiset että paikalliset Latviassa ja Liettuaassa kokivat tärkeäksi palkkojen päivittämisen

markkinatilannetta vastaavaksi, jotteivät työntekijät siirry parempien palkkojen perässä kilpaileville yrityksille.

”Palkkataso saattaa nousta, mutta ei paljon. Sitten se töksähtää paikalleen, koska tehokkuus on vielä alhainen. Ei voida sitten puhua korkeista palkoistakaan, jos tehokkuus ei ole vielä kovin hyvä.” (Ee 15)

”Huonot uutiset yritykselle ovat, että niiden täytyy nostaa palkkoja pitääkseen työntekijänsä. Ja toisaalta työntekijöille se on iloinen asia.” (Lat 4)

”Tällä hetkellä tää on puhtaasti, täällä ei ole niinkään sellaista omatuntoa. Jos katsotaan [työntekijöitä], niin meillä on sovittu, että N ei ryöstä multa ja mä en ryöstä N:ltä sillä et maksaa vähän enemmän. Muuten se on tosi veristä kilpailua ja raha on se mikä ratkaisee.” (Fin 2)

Virossa ja Latviassa maiden venäläisvähemmistö on merkittävä työvoimakustannusten nousua rajoittava tekijä. Venäläisväestö on keskimäärin muuta väestöä alemmin koulutettua ja huonommin palkattua. Lisäksi venäläisillä ei välttämättä ole mahdollisuutta työskennellä esimerkiksi palvelutyössä paikallisten kielivaatimusten vuoksi. Suomalaiset yritykset työllistävät baltialaista venäläisväestöä etenkin tekstiiliteollisuudessa ja elektroniikan sopimusvalmistamisessa.

”Meillä valtaosa työntekijöistä on venäläisiä, eli venäläis-virolaisia jotka työskentelee ja palkkataso on kuitenkin Viron keskitasoa alhaisempaa.” (Fin 26)

Suomalaisyritysten maksamat palkat ovat yritysten oman arvion mukaan useimmiten lähellä Viron keskimääristä palkkatasoa. Latviassa ja Liettuaassa palkkojen nähdään olevan suomalaisissa ja muissa ulkomaisissa yrityksissä hieman keskitasoa ylempänä. Yrityksen alkuperämaata enemmän palkkatasoon vaikuttaa toimiala. Esimerkiksi tekstiiliteollisuus on Suomen tapaan matalapalkkainen ala myös Baltiassa. Toisaalta korkeatasoisempaa osaamista vaativat suomalaisyritykset maksavat työntekijöilleen keskimääristä parempaa palkkaa.

"Vaikka se on meille edullista, niin kyllähän he tienaaavat sikäläisen kustannustason mukaan taas kohtuullisen hyvin, että kyllä siellä pystyy ihan hyvät tienestit hankkimaan."(Fin 31)

"Me ei yritetä maksaa hyviä palkkoja eikä huonoja palkkoja. Me maksetaan keskimääräistä palkkaa."(Fin 5)

Monet tuotannollista ja työvoimavaltaista toimintaa harjoittavat suomalaisyritykset etabloituivat Baltiaan juuri edullisten työvoimakustannusten houkuttelemana. Viime vuosina Baltian kustannusetu on kuitenkin vähentynyt kovaa vauhtia ansiotason kasvun myötä. Virossa jo useilla aloilla palkkataso on noussut lähelle länsimaista tasoa ja myös Latviassa ja Liettuassa palkat ovat kasvaneet nopeasti. Palkkatason nousun katsotaan yleisesti olevan epäsuhdassa suhteellisen hitaasti kehittyvän työn tehokkuuden kasvun kanssa.

6.2 Ammattitaito

Työntekijöiden koulutustaso Baltiassa on melko korkea. Etenkin nuorten keskimääräinen koulutustaso on tilastojen mukaan jopa korkeampi kuin Suomessa, mutta koulutuksen tuottama osaaminen ei välttämättä vastaa odotuksia. Yritykset kouluttavatkin työntekijänsä usein itse etenkin palvelualoilla, joiden koulutus ei ole vielä ehtinyt kehittyä juuri sosialismin ajoista.

"Käytännössä, kun me ihminen saadaan, niin me aloitetaan ihan nollasta, ja sanotaan että kaikki, mitä sä olet tähän asti oppinut, niin unohda. Ja sitten aletaan kääntämään ympäri."(Fin 29)

"...meillä oli tällöinen HR-slogan, eli että "Hire for attitude, train for skills". Että nuoret fiksit ihmiset nyt oppii jonkun tietokonejärjestelmän (...), mutta sitä asennetta on vaikeeta opettaa."(Fin 1)

Baltian maissa ongelmana on ollut korkeakoulujen vaihteleva taso. Työnantaja ei voi Baltiassa luottaa tietyn koulutuksen tuomaan ammatilliseen pätevyYTEEN siten kuin Suomessa on totuttu. Rekrytointivaiheessa on jouduttu yksityiskohtaisesti vertailemaan eri korkeakouluja keskenään, jotta on pystytty tunnistamaan ne koulutuslaitokset, jotka tuottavat todellisia osaajia pelkkien näennäisen koulutuksen saaneiden sijaan. Kaikissa Baltian maissa nuoret työskentelevät usein selkeästi ylikoulutettuina tehtävänsä nähden.

”Tää paikallinen koulutus on sinänsä jännä, että kaikki opiskelee. Eli kaikki jotka on duunissa, niin käy jotain iltayliopistoa tai tämmöstä, eli jokaisella on joku tutkinto melkein menossa, jos et sä oo ihan luuseri ja siinä on tietenkin se ongelma, että kyl jengi tietää mitkä koulut on niiku kovia ja mitkä ei. Et just siellä on niiku muutamia, vähän niiku kirjukurssityyliin kouluja. Voin sanoa, että mulla on ollut niiku kaks sihteeriiä jotka on ollut oikeustieteen kandidaatteja ja sit ne on tosiaan järjestänyt siellä meikäläisen lentolippuja ja muuta, että ei pidä kattoo sitä titteliä, että pitää kattoo se koulu.”(Fin 17)

”Sinänsä yllättävää, että ihmiset ovat valmiita panostamaan koulutukseen, siitä maksetaan, mutta sitten mitä he saa, niin se on vähän semmoinen hämärä asia ”(Fin 25)

”Se, mitä liettualaisesta työvoimasta vois erikseen mainita, on se tietysti, että täällähän on (...) lähellä sitä optimia mitä Suomessa haetaan, että 80 % ikäluokasta niin kun opiskelee akateemisia opintoja (...). Mutta kuinka moni sitten päättää ne opintonsa ja mikä se opiskelun taso on, että yliopistoja on aika paljon ja...että sitä en pysty vertaamaan...”(Fin 1)

Työntekijöiden ammattitaidon koetaan kuitenkin vastaavan tyydyttävästi työntekijäkustannuksia. Koska kustannustaso on länsimaista tasoa alhaisempi, mahdolliset ammattitaidolliset puutteet on helpompi hyväksyä. Etenkin niillä aloilla, joilla ammattitaidolliset vaatimukset eivät ole kovin korkeita tai ne ovat suhteellisen

nopeasti koulutuksella saavutettavissa, on tyytyväisyys työvoiman ammattitaitoon tyydyttävällä tasolla.

”Se on ihan hyvä se balanssi: kustannus ja koulutustaso. Ei, me ei tietysti tarvita kovin paljon kovin korkeasti koulutettuja ihmisiä, että me oikeastaan, tai tarvitaan hyvin vähän. Että se koulutus ei ole sinällään.”(Fin 43)

”Kyllä siis ne osaa enemmän kuin mitä ne maksaa.”(Fin 40)

”Sieltä löytyy erittäin hyvin meidän hommiin koulutettu ryhmä, joilla tämä panos-tuotos vastaa ihan semmoista järkevää hommaa ja he pystyvät kyllä tekemään palkkansa eteen ihan oikeita asioita ja ihan oikealla tavalla. Tähän management-ryhmään on seuloontunut tämä. Sitten keski-managementissa on sitten vähän enemmän itseoppineita ja koulutus voi olla joltain muulta alalta tai muuten. Sieltä löytyy hyvää ja osaavaa väkeä, mutta sitten myös sellaista, joiden osaaminen ei ole halutulla tasolla, mutta joissa nähdään olevan potentiaalia ja mitä voidaan vierihoidolla vetää. Sitten kolmas kategoria on tällaiset puhtaasti operatiiviset osaajat, jotka saattavat olla hyvin tällaisia alue- ja paikallislähtöisiä, he nauttivat paikallisesti suurta arvonantoa, mutta jos heidät laitetaan vaativampiin tehtäviin niin ei puhuttakaan, että heillä olisi potentiaalia tämän tyyppisiin asioihin.”(Fin 52)

Toisaalta eräillä aloilla baltialaisten ammattitaitoa pidetään vastaavan alan suomalaista parempana, koska baltialaiset ovat joutuneet työskentelemään heikompi-tasoisilla välineillä ja hankalissa työolosuhteissa, mikä on kehittänyt heidän ammattitaitoaan ja ongelmanratkaisukykyään. Tällaisia aloja edustaa muun muassa rakennusteollisuus.

”Kyllä mä sanoisin, että virolaiset rakennusmiehet ovat parempia kuin nää, mitä täällä [Suomessa] on. Yleisellä tasolla paljon parempia mitä Suomessa yksikään. Niillä on, ne ovat tottuneet niukoissa olosuhteissa tekemään töitä, ja kädentaidot ihan toisella tavalla kehittyneet kuin nykykavereilla täällä.”(Fin 34)

”Koulutushan, olen aina sanonut sen, että tekniikkaa sinne ei koskaan kannata mennä opettamaan kenellekään, eli tällainen tekninen osaamisen ja varsinkin teknisen ja matemaattinen osaamisen taso on äärettömän korkea. Toisin sanoen siellä tapahtuu. Kaikki on meilläkin, kaikki henkilöt on korkeakoulututkinnon suorittaneita.”(Fin 54)

Tulevaisuudessa ammattitaitoon kohdistuvat vaatimukset kasvavat, sillä kohoavat työvoimakustannukset vaikuttavat toiminnan tehokkuusvaatimuksiin. Ammattiosaamisen parantaminen nähdään yhdeksi merkittäväksi keinoksi parantaa tehokkuutta.

”Kun se palkkataso nousee, niin ei ole varaa yhtä montaa työntekijää pitää yksinkertaisesti. Ja silloinhan pitää kouluttaa heidät tekemään oikeita asioita, ja nopeammin ja tarkemmin.”(Fin 21)

Suomalaisilla yrityksillä on vaihteleva käsitys siitä, missä tehtävissä merkittävimmät ammattitaidolliset puutteet ovat suurimpia. Baltiassa pelätään lähinnä ammattitaitoisten työntekijöiden vähenemistä, koska nuoret eivät enää halua kouluttautua käsityövaltaisille aloille. Toisaalta suuren ongelman aiheuttaa käsityövaltaisten alojen ammattilaisten maastamuutto, jolloin tehtäviin on palkattava vähemmän osaavaa henkilökuntaa. Myös myynnin ja markkinoinnin ammattilaisista on pulaa. Suomalaiset palveluyritysten ja vähittäiskauppojen edustajat peräänkuuluttavat ennen kaikkea palveluosaamista. Monet kuvaavat palveluammatteihin kouluttavien oppilaitosten tilannetta absurdiksi, kun opettajina toimivat sosialismin aikana palveluammateissa työskennelleet henkilöt.

”Se onkin ongelma mistä löytää henkilöitä, jotka osaa myydä. Myyminen on yksi maailman vaikeampia ammatteja, eikä Suomestakaan tahdo löytyä hyviä myyjiä, ja siellä se on vielä vaikeampaa, se on todella vaikeata, äärettömän vaikeaa.”(Fin 54)

”Niin, se mihin EU [Latviassa] vaikutti oli se, että täältä lähti kymmeniä tuhansia ammattilaisia Irlantiin ja Englantiin ja minne ne nyt lähtikin...siitä oli seurauksena se, että rakennustyömailla ammattimaisten rakennusmiesten, siis tuli pula. Samaan aikaan

kun täällä investoinnit kasvaa koko ajan, niin täällä väki vähenee, niin se tuottaa sellasen yhtälön, että niiku me käytetään tämmöstä slangia, että ne on bussipysäkiltä otettu ne jätkät. Ja että ei ole ammattitaitosta miestä ja ne täytyy vaan haalia ihan mistä vaan.”(Fin 15)

”Munkin [yrityksestä], mehän niiku ollaan, sama [toisen yrityksen] kanssa, me oltiin vähän niiku koulutuskeskuksia. [Palvelu]alan koulutus täällä on aivan lapsenkengissään, ikävä kyllä vielä. Jos opettajat on ollu neuvostoaikana töissä ja nyt sitä tietotaitoa siirtää tälle nuoremmalle sukupolvelle niin se ei paljon hymyilytä.”(Fin 2)

Etenkin virolaisten partnereiden mukaan myös nopeasti Viroon viime vuosina tuotu länsimainen tuotantoteknologia on osaltaan nostanut yritysten työntekijöihin asetettuja vaatimuksia. Tämä on ongelma etenkin vanhemmille työntekijöille, joilla on vankka kokemus sosialismin aikaisista koneista ja laitteista.

“Koneita ei enää valmisteta itse vaan ostetaan muualta. Koneet ovat menneet monimutkaisemmiksi ja vaadittava automaatiotaso on nykyään paljon korkeampi. Siksi useat tekniikkaihmiset joutuivat lähtemään sieltä pois tai he ovat jääneet tekemään ihan tavallista työtä, mikä ei heitä paljon tyydytä.”(Ee 4)

Suomalaiset yritykset ovat lähes yksimielisiä siitä, että baltialaisen työvoiman ammattitaito on selvästi sidoksissa työntekijän ikään. Yli 40-vuotiaita työntekijöitä pidetään pääsääntöisesti nuorempia ammattitaidottomampina, mikä johtuu siitä, että he ehtivät omaksua Neuvostoliiton ajan työskentelytapoja. Vaikka nuorempien ammatillista osaamista vähentää kokemuksen puute, kehuvat useat suomalaishaastateltavat paikallista nuorempaa sukupolvea erittäin lahjakkaaksi ja nopeasti asioita omaksuvaksi. Tuorein ilmiö, joka näkyy kaikissa Baltian maissa, on se, että nuorten johtajien käsitykset omasta osaamisesta ovat saattaneet suojelemaan talouskehityksen myötä kasvaa ylisuuriksi.

"No täällä [Virossa] on vähän kahtia jakautunutta. On erittäin hyvin koulutettuja, joilla on kova halu saada infoa ja pärjätä elämässä ja sitten on niitä, jotka on peruskoulut käynyt. Tietysti jos tulee töihin vaikka meille, niin tässä koulutetaan sitten meidän oppien mukaan. Mä pidän eestiläisiä, kun mennään ikäluokkaan alle 40 vuotta, niin erittäin hyviä työntekijöitä." (Fin 10)

"Siellä [Virossa] on kyllä tällä nuoremmalla porukalla aito into, että kun puhutaan koko elämän jatkuvasta oppimisesta, niin siellä se on oikein sisäistetty myöskin. Ne opiskelevat koko ajan jotain lisää." (Fin 34)

"Aika monille virolaisille yritysjohtajille on syntynyt vähän ylisuurikin itsetunto oman ammattitaitonsa ja pätevyyden osalta. Saattaa olla, että monet yksilöt ajattelevat, että mä olen kauhean hyvä, kun näin hyvin on mennyt. Saattaa olla, että hänkin on ollut hyvä, mutta olosuhteet ovat olleet hirmu suotuisat." (Fin 44)

Baltialainen työvoima on perinteisesti korkeasti koulutettua. Maiden korkeakoulujen erittäin vaihteleva taso tekee kuitenkin todellisen ammattitaidon arvioinnin vaikeaksi. Toistaiseksi työnantajat ovat katsoneet edullisemman kustannustason kompensoivan työvoiman alemman koulutustasoa, mutta tulevaisuudessa paikallisen ansiotason noustessa tilanne muuttunee. Tulevaisuudessa Baltian maita uhkaa pula ammattitaitoisesta työvoimasta nuoren työntekijäsukupolven muuttaessa suurin joukoin ulkomaille paremman ansiotason toivossa.

6.3 Organisaation hierarkisuus

Suomalaiset osapuolet pitävät Baltian maiden yritysten organisaatiomalleja pääsääntöisesti suomalaisia organisaatioita hierarkkisempina. Yrityksiä johdetaan edelleen varsin autoritäärisin ottein. Ne suomalaiset, jotka ovat siirtyneet johtotehtäviin Baltiaan, ovat usein aluksi joutuneet omaksumaan autoritäärisemmän johtamistyylin. Monet Baltiassa toimivat suomalaisyritykset ovat yrittäneet muokata johtamiskulttuuria hierarkkisuudesta tiimityöskentelyyn, mutta muutosprosessi on hidas. Etenkin paikalliset näkevät suomalaisyritysten hierarkian olevan merkittävästi pienempi kuin

paikallisissa yrityksissä, vaikka myös niissä ollaan siirtymässä kohti demokraattisempaa johtamistyyliä.

”Ne pitää kiinni siitä hierarkiasta paljon enemmän mitä täällä [Suomessa] ja sillä on todella merkitystä, että jos olet jossain asemassa, niin silloin todella olet siinä asemassa, että kyllä siinä on edelleen sellaista vanhaa management-kulttuuria jäljellä ihan selvästi.”(Fin 26)

“Uskoisin, että nykyään ei ole ehkä enää niin suuria eroja [suomalaisen ja liettualaisen johtamistyylin välillä], mutta ennen tietysti oli, sillä liettualainen johtamistyyli pohjautui neuvostotyyliseen johtamiseen. Silloin tyyli oli enemmän tai vähemmän autoritäärinen Lukashenko-käytännöillä. Mutta nyt uskoisin, että liikeympäristö on jo länsimaistunut ja perinteet ovat muuttuneet. Tietysti vieläkin voi löytää joitain johtajia, jotka ovat säilyttäneet vanhan tyylin, mutta demokratia on kuitenkin nousemassa. (...) Uskoisin, että nykyään erot ovat lähinnä yksilöiden välisiä, eivät enää johtamistyylien välisiä.”(Lit 1)

Jotkut suomalaisyritykset arvelevat autoritäärisen johtamisen liittyvän myös yrityksen voimakkaaseen kasvuvaiheeseen. Yrityksen kasvaessa on johdolla oltava voimakkaampi kontrolli yrityksen asioihin. Kasvuvaiheen tasaannuttua on organisaatiota voitu madaltaa kohti demokraattisempaa johtamistyyliä. Työntekijöiden ja paikallisten johtajien totuttua uuteen järjestelmään on organisaation suorituskyky pääsääntöisesti parantunut merkittävästi.

”Myymäläpäällikkö johtaa tietysti koko myymälän. Ja ei se huutamalla ja haukkumalla enää johda ketään, vaan kyllä sä joudut ihan samoja keinoja kuin Suomessa käyttämään; keskustelemalla, motivoimalla ja näyttämällä.”(Fin 21)

”Siitä huolimatta, että me ollaan nyt yli puoli vuotta yhdessä rakennettu tätä organisaatiomallia tämän porukan kanssa ja sovittu miten toimitaan, meillä on ongelmia. Mutta ne ongelmat ovat huomattavasti pienempiä kuin mitä ne oli aikaisemmin.”(Fin 19)

Suomalaisten ja baltialaisten näkemykset organisaation luonteesta ovat eriäviä. Selvä vähemmistö Baltiassa toimivista suomalaisyrityksistä näkee Baltian tytäryhtiön yhtä demokraattisesti johdettuna kuin Suomessa sijaitsevan emoyrityksen. Sen sijaan baltialaisten tytär- tai partneriyritysten paikalliset johtohenkilöt pitävät yrityksen organisaatorakennetta lähes poikkeuksetta vertailukelpoisena suomalaisen yrityksen organisaatorakenteeseen. Paikalliset yhdistävät hierarkkisen organisaatorakenteen myös suomalaisia helpommin organisaation kokoon. Suurta organisaatiota pidetään todennäköisemmin myös hierarkkisena, kuten myös vanhoja valtion omistuksessa olleita yrityksiä. Vähiten hierarkkisinä pidetään yrityksiä, joiden toiminta vaatii poikkeuksellista innovatiivisuutta, kuten mainostoimistot ja IT-alan yritykset.

”Yleisesti ottaen demokraattinen tyyli on nyt ehdottomasti enemmän käytössä. Firmat, jotka haluavat menestyä, eivät voi tänä päivänä käyttää muita kuin demokraattisia johtamismenetelmiä.”(Ee 6)

”Hierarkisuus vaihtelee suuresti, riippuu paljolti yrityksen koosta, pienemmissä yrityksissä johtamistyyli on autokraattisempi, jos omistaja on johtajana. Innovatiivisissa yrityksissä johtamistyyli on joustavampi ja demokraattisempi.”(Ee 14)

Pieni vähemmistö baltialaisista johtajista tunnustautuu yhä edelleen tietynlaisen hierarkkisen johtamistyylin kannattajaksi. Liiallinen demokratia ja pohjoismaisen organisaatiomallin seuraaminen voi aiheuttaa tehottomuutta. Työnantajan on pidettävällä tietynlaista hierarkiaa, jotta työnantajan auktoriteetti ei kärsisi.

”Meillä on oikeastaan aika hierarkkinen johtamistyyli, vaikka päätöksiä delegoidaan. Asioita käsitellään management-tiimissä, mutta itse päätökset käytännössä tekee vain yksi mies – liikkeenjohtaja. Onko se huono? Toisena vaihtoehtona olisi ruotsalainen tyyli, jolloin 30 miestä keskustelee ja neuvottelee kuukausitolkulla ja mitään ei tapahdu.”(Ee 5)

“Liika demokratia on pahaksi. [Suomalainen johtaja] oli hyvin demokraattinen. Hän toimi aina periaatteella ”valta kansalle”. (...) Meidän toimintaympäristömme on hyvin

vaativa ja meidän tavoitteemme haastavat. Tätä demokraattista tyyliä, tätä on mahdotonta saavuttaa, koska silloin ihmiset tuntevat olonsa jollain tapaa rennoksi”(Lit 8)

”Kuulin juuri, että nykyään ongelmana on se, että johtajat ovat jopa liian demokraattisia ja toisinaan vahingoittavat tällä tavoin yritystä. Johtajan täytyy olla vähän tiukempi.”(Lit 1)

Suomalaiset haastatellut pitävät baltialaista organisaatorakennetta edelleen melko hierarkisena. Kehityssuunta on kuitenkin ulkomaisten toimijoiden maahan etabloitumisen jälkeen ollut kohti demokraattisempaa johtamista ja nyt on jo havaittavissa yritysten organisaatioiden hierarkian madaltuminen. Ilmiö on nähtävissä ennen kaikkea ulkomaisten yritysten tytäryhtiöissä. Monet paikallisessa omistuksessa oleva yhtiöt ovat edelleen hyvin autoritäärisesti johdettuja.

6.4 Vastuun jakautuminen

Baltiassa on sosialismin perintönä nähty työntekijöiden vastuunottokyky perinteisesti melko heikkona. Suomalaisten yritysten edustajien mielestä työntekijöiden vastuunottokyky Baltian maissa onkin heikempi kuin Suomessa. Johtohenkilöiden vastuunottokykyä pidetään tyydyttävänä, mutta kyvyssä jakaa vastuuta alaisille on selviä puutteita. Erot vastuunottohalukkuudessa tulevat esille nuoremman ja vanhemman sukupolven välillä.

”Neuvostoliiton aikanaan kaikki oli ohjattua, että itse ei saanut ajatella mitään tai tehdä päätöksiä, sitten ne ovat tottuneet siihen ja se kulttuuri on sen taustainen ja sitten ne odottaa edelleen, että joku muu tekee päätökset ja ottaa vastuun. Vastuunkantamiseen täytyy oppia.”(Fin 28)

”Toinen olemassa oleva ongelma Liettuassa ja ehkä myös Puolassa on se, että vaikka työntekijä osaisi tehdä päätöksen, hän ei uskalla, koska ihmiset pelkäävät vastuunkantoa.”(Lit 6)

Työntekijöiden vastuunoton suurimmat puutteet ovat suorittavalla tasolla. Työntekijät ovat tottuneet siihen, että heidän vastuualueensa on tiukasti rajattu. Työtehtävät rajataan työ sopimukseen, jolloin vastuun laajentaminen on vaikeaa. Suomalaiset yritykset kokevat myös paikallisen työvoiman oma-aloitteisuuden ja vastuunottokyvyn puutteelliseksi. Ongelmatilanteissa lähdetään neuvostotyyliin hakemaan syyllistä ennemmin kuin etsitään ongelmaan ratkaisu.

”Työntekijöiden ja johtajien ongelmana on liika keskittyminen syyllisen löytämiseen ongelman ilmentyessä, jolloin jää liian vähän huomiota itse ongelman ratkaisuun (...) Reipas suhtautuminen esille tuleviin ongelmiin ja niiden ratkaisuihin puuttuu pitkälti.”(Fin 30)

Monet Baltiassa toimivista suomalaisyrityksistä arvioivat, että ongelmat henkilökohtaisessa vastuunkannossa liittyvät heikosti toimivaan yhtiön sisäiseen kommunikaatioon. Yksittäiseltä työntekijältä puuttuu kokonaiskäsitys yrityksen toiminnasta. Tällöin työntekijä ei ongelmatapauksissa pysty toimimaan itsenäisesti tai koko konsernin kannalta optimaalisesti. Vastuunkantoon liittyvät ongelmat ovat suurimpia kokonaan baltialaisessa omistuksessa olevissa yrityksissä. Ulkomaisia (länsimaisia) investointeja vastaanottaneissa yrityksissä tilanne on yleisesti ottaen parempi.

”Että just se, ehkä se kokonaisuuden hahmottaminen... Sen yksilön, et missä sä olet tässä koko jutussa, niin sen hahmottaminen tuntuu olevan melko vaikeeta.”(Fin 15)

”Välttämättä sitten se kommunikaatio keskijohdolla ja mitä alemmas mennään, niin ihmiset eivät tunnu tietävän yhtään mitään, että mitkä on mun yrityksen tavoitteet, mun omat tavoitteet. Mitä varten mä suurin piirtein olen tässä.”(Fin 19)

”Ehkä pelättiin myös niitä virheitä tai semmoista. Se on ehkä muuttunut sitten nyt, että ne tajuaa, varsinkin kun monella on oma yritys, niin ne tietää, että se on itsestä kiinni tämä homma, että se aukenee sitä kautta.”(Fin 34)

Suomalaiset ovat monien muiden ulkomaisten yritysten tavoin vieneet Baltiaan mukanaan tiimityöskentelyn mallin. Paikallisilla työntekijöillä on joissain tapauksissa ollut vaikeuksia ymmärtää tiimille asetettujen tavoitteiden ja vastuun merkitystä. Usein tiimit tarvitsevat selkeästi enemmän ohjausta kuin vastaavat suomalaiset.

” Ollaan tulossa siihen, mutta ei kyllä ihan vielä olla siinä, että lähtisin tiimiyttä [tuomaan organisaatioon] tai puhumaan sen puolesta.”(Fin 35)

”Suurin ero on se, että jos Suomessa on tiimi ja tiimille sanot, että pitäisi varmaan katsoa tällaista asiaa, niin se tiimi hyvin todennäköisesti lähtee sitä tekemään ja tiimi ei halua, että sitä manageerataan hirveän tiukasti. Jos siihen ryhtyy, niin se homma saattaa loppua. Eestissä on vielä se, että mikäli sä et manageeraa tai seuraa sitä, niin se ei ole tärkeä [eikä asiaa silloin hoideta].”(Fin 22)

Kriittisistä kommenteista poiketen eräät suomalaisyritykset kertovat erityisesti paikallisten johtohenkilöiden ottavan innokkaasti vastuuta ja olevan oma-aloitteisia. Etenkin nuorten johtavissa asemissa olevien baltialaisten kykyä toimia vastuullisissa tehtävissä kiitellään. Virossa, Latviassa ja Liettuaassa johtajat ovat yleisesti ottaen selvästi nuorempia kuin Suomessa. Tämä johtuu siitä, että voimakkaan yhteiskunnallisen murroksen yhteydessä 1990-luvun alussa he olivat ainoa vastuullisiin tehtäviin mahdollinen ikäluokka, sillä aiemmin vallassa olleella sukupolvella kokemus Neuvostoliiton ajan toimintamalleista oli liian hallitseva.

”Itse asiassa mä olen usein aika hämmästynyt, miten niin nuoret ihmiset osaavat ottaa niin paljon vastuuta.”(Fin 38)

”Välillä oikein miettii, että he ovat yllättävänkin fiksuja tietyissä asioissa. Sen takia heihin luottaakin, kun näkee, että he osaavat asiansa ja he tuntuvat paneutuvan Suomeenkin verrattuna hyvin ammattimaisesti.”(Fin 48)

Paikalliset näkevät vastuunottokysymyksen hieman toisen lailla ja virolaisten haastateltujen mielestä suomalaiset eivät anna aina tarpeeksi mahdollisuuksia

vastuunottoon johtotason henkilöille. Varsinkin Virossa korostuu paikallisten johtajien halukkuus ottaa enemmän vastuuta kuin mitä suomalaiset ovat valmiita heille myöntämään. Latviassa ja Liettuassa on osittain sama tilanne, mutta tilanteeseen ei suhtauduta niin kriittisesti kuin Virossa. Silti paikalliset johtajat myös osittain vahvistavat suomalaisten mielipiteitä siitä, että tietynlainen työntekijöiden vastuunotto-kyky on puutteellinen. Asian nähdään korjaantuvan, kun liiketoiminta kehittyy. Paikalliset painottavat myös enemmän sitä, että vastuunotto-kyky on riippuvainen yksilöstä, yleistää ei voi. Kokonaisuudessaan he näkevät tilanteen olevan parantumassa uuden sukupolven myötä ja sosialismin aikaisen vastuunvälttelyn ja syyllisten etsimisen jäävän historiaan.

”Riippuu konkreettisesti ihmisestä, joskus tavallinen työntekijä, esimerkiksi ihan siivoja saattaa ottaa enemmän vastuuta kuin keskitason johtaja, se riippuu ihmisestä, kovasti riippuu ihmisestä, mutta yleisesti ottaen on opittu ottamaan vastuuta.”(Ee 18)

“Työntekijöiden vanhempi sukupolvi ei halua kantaa vastuuta. Nuorempi sukupolvi puolestaan on innokas jopa laajentamaan vastuitaan.”(Lat 4)

Vaikka perinteisesti baltialaisen vastuunotto-kyvyn on nähty olevan alemmalla tasolla kuin Suomessa, on haastatteluaineiston pohjalta vedettävissä varovainen johtopäätös siitä, että ilmiö on pikkuhiljaa väistymässä uuden työntekijäsukupolven myötä. Sekä suomalaisten että paikallisten kommenteissa tuli selvästi esiin nuorten (etenkin johtotehtävissä olevien) henkilöiden kasvava halukkuus vastuunkantoon. Virossa tilanne on jo kääntynyt ympäri sikäli, että virolaiset johtajat haluaisivat enemmän vastuuta, kuin mitä suomalaiset emoyhtiöt ovat heille valmiita myöntämään.

6.5 Työvoiman järjestäytyminen

Työvoiman järjestäytymisaste on Baltian maissa toistaiseksi erittäin alhainen. Ammattijärjestöillä on erittäin heikko asema paikallisessa yhteiskunnassa, eivätkä järjestöt osallistu julkiseen keskusteluun samalla tavalla kuin esimerkiksi Suomessa ja

Ruotsissa. Suomalaiset ammattiyhdistysliikkeet ovat koettaneet nostaa paikallisten järjestöjen asemaa muun muassa yhteistyösopimuksin, mutta toistaiseksi tulokset ovat olleet laihoja. Ammattiyhdistysliikkeen merkityksen kasvuun tulevaisuudessa uskotaan, vaikkei sen nähdäkään kasvavan yhtä suureksi yhteiskunnalliseksi vaikuttajaksi kuin Suomessa

”Suomessa se on luontevaa, että kaikki kuuluu [ammattiyhdistysliikkeeseen] ja Virossa se on päinvastoin luontevaa, että kukaan ei kuulu.”(Fin 20)

”Suomestakin vieraillut aika paljon ay-aktiiveja, yrittänyt, selittänyt, se ei vaan kolahda. Ihmiset ovat tyytyväisiä, kun on työpaikka jossa on hyvä työnantaja ja ne pysyy siellä... Ei sitä ymmärretä ollenkaan sitä roolia sillä lailla kuin Suomessa.”(Fin 34)

Työvoiman alhaisen järjestäytymisen nähdään johtuvan lähinnä kahdesta tekijästä. Ensiksikin paikallisilla on edelleen negatiivisia mielikuvia neuvostovallan aikaisesta kollektiivisuudesta. Paikalliset ovat myös sitä mieltä, että yhteissopimusten tekeminen merkitsee yksilön oikeuksien vähentämistä, jolloin henkilökohtaisten sopimusten liikkumavaraa pienennettäisiin. Suomalaiset yritykset ovat myös sitä mieltä, että he tarjoavat työntekijöille tarvittavat puitteet jo nyt, jolloin liittoutumistarvetta ei ole syntynyt. Myös Baltian maiden, etenkin Latvian ja Liettuan, työläinsäädännön koetaan jokseenkin tehokkaasti suojaavan työntekijöitä. Ammattiliittojen olemassaolo nähdään osittain myös uhkana paikalliselle kilpailukyvyille.

”Ei ihmiset ole löytäneet mitään järkeä tai mitään mielekkyyttä vielä riittävässä määrin siihen, että pitäisi järjestäytyä.”(Fin 22)

”Ammattiyhdistysliikkeen rooli on vähäinen, koska ihmiset ovat menettäneet uskonsa neuvostoajan pakkojäsenyyksistä johtuen. Historia synnyttää negatiivisia tunteita ammattiyhdistysliikettä kohtaan.”(Lat1)

”Täällä järjestäytymisastehan on huono ja ammattiliitot on heikkoja, mutta kyllä ihmisistä silti huolta pidetään sitten lainsäädännöllisin keinoin. Lakipykäliähän kyllä

löytyy sitten, vaikka ei vielä onneks ammattiliitot sitten oookkaan vastassa niin pahasti, että se liiketoimintaa haittais.”(Fin 2)

Yritykset kokevat myös olevansa vastuussa tulevaisuuden kehityksestä järjestäytymisen suhteen, sillä huonojen työolosuhteiden nähdään monesti olevan suurin järjestäytymistä kiihdyttävä tekijä.

“En usko, että ammattiyhdistysliikkeen rooli tulee kasvamaan mitenkään merkittävästi. Periaatteessa työntekijöille on jo annettu – jos ei aivan kaikkea, niin kuitenkin paljon.”(Lat 3)

”Usein käy niin, että jos järjestäytymisaste lähtee voimakkaasti nousemaan, niin se indikoi sitä, että ihmiset eivät ole olleet tyytyväisiä siihen mitä ihmiset olisivat saavuttaneet ilman sitä järjestäytymistä. Kun se järjestäytyminen on matala, niin sen täytyy osittain tarkoittaa sitä, että yritykset ovat pystyneet hoitamaan niitä asioita työntekijän kannalta.”(Fin 38)

Yritykset näkevät ammatillisen järjestäytymisen Baltiassa myös positiivisena asiana. Tämä johtuu siitä, että nykyistä vahvemmat ammattiyhdistykset toimisivat luontevammin elinkeinoelämän keskustelukumppanina ja neuvotteluosapuolena esimerkiksi työntekijöiden palkkaan tai työoloihin liittyvissä asioissa. Nykyisessä tilanteessa työntekijäosapuoli on hyvin hajanainen ja esimerkiksi työehdot sovitaan usein yksilökohtaisesti. Lisäksi käytännön asioidenhoito yhteistyössä työntekijöiden kanssa on usein hankalaa. Ammatillista järjestäytymistä pitäisi haastateltujen mielestä kuitenkin kehittää yhteistyössä työntekijä- ja työnantajaosapuolien kanssa, jotta välttyttäisiin pohjoismaiselta mallilta, jossa vastakkainasettelu voi toisinaan olla melko räikeää.

”Mä olisin todella valmis siihen, jos Virossa olisi siinä mielessä kunnon ammattiyhdistysjohto, että siinä tämä kumppanuussuhde rupeaisi toimimaan. Silloin se olisi työnantajillekin hyödyksi, että sulla olisi yksi kumppani, kenen kanssa sä pystyisit keskustelemaan, ei tuhansia ihmisiä erikseen.”(Ee 16)

"Me ollaan mietitty, että pitäisikö meidän yhdessä koettaa miettiä, että miten näitä kehitettäisiin eteenpäin, ettei siitä tule tällaista, kuinka se on Suomessa ja Ruotsissa pahimmillaan ollut. Se on hirveä vastakkainasettelu. Siinäkin, voi olla että mä olen idealisti, mutta voi olla että se on mahdollista, että se lähtisi tällaiselta yhteistyön periaatteelta."(Fin 43)

Työvoiman järjestäytymisaste on kaikissa kolmessa Baltian maassa alhainen. Yhtäältä maiden lähihistoriasta periytyvä negatiivinen miellelyhtymä sosialistisista ammattiliitoista ja pelko maiden kilpailukyvyn heikkenemisestä aktiivisen ay-toiminnan seurauksena alentaa työntekijöiden järjestäytymishalukkuutta. Suomalaiset ay-liikkeet ovat tehneet työtä Baltian työvoiman järjestäytymisasteen nostamiseksi, mutta toistaiseksi työ on ollut melko tuloksetonta. Tulevaisuudessa ay-liikkeiden merkityksen uskotaan kuitenkin hieman nousevan. Tutkimukseen haastatelluista suomalaisyritysten edustajista osa kertoi yrityksen toivovan baltialaisen työvoiman olevan järjestäytyneempää, sillä järjestäytynyt työvoima yksinkertaistaisi kollektiivisten työsopimusten solmimista ja hillitsisi palkkakilpailua. Järjestäytymiskehitykseen pyritään osallistumaan, jotta aktiivisella mukanaololla pystyttäisiin välttämään suomalainen vastakkainasettelun malli.

6.6 Työvoiman motivointi

Palkka on edelleen yksi tärkeimmistä työntekijän motivointikeinoista Baltiassa. Palkan merkitys päämotiivina on vähentynyt Virossa, mutta on edelleen selkeästi tunnistettavissa Latviassa ja Liettuaissa. Tämä johtunee osittain Baltian maiden välisistä kehityseroista niin liiketoiminnassa kuin myös yhteiskunnassa. Palkan merkitys korostui heti Baltian maiden itsenäistyttyä, jolloin sosiaaliset turvaverkot olivat olemattomat. Lisäksi ihmisillä oli suunnaton halu saavuttaa nopeasti länsimaiseen elämäntyyliin kuuluvia asioita, kuten autoja ja asuntoja, jotka olivat myös tärkeitä henkilökohtaisen menestymisen symboleita.

”Siinä vaiheessa, kun kaikki halusivat sen länsiauton mahdollisimman pian, niin se oli raha, ei siellä oikein muuta ollut.” (Fin 37)

”Silloin alkuvaiheessa raha oli isompi, ja sillä pystyi tavallaan saamaan suurempia muutoksia. Sen painoarvo on pikkuhiljaa hiipunut. Se on ihan samanlaista motivointia kuin missä muussa tahansa maassa. Että en mä näe siinä mitään eroja.” (Fin 11)

”Ennen kaikkea palkka. Tietenkin palkka. (...) Kun palkka on tarpeeksi suuri, voimme löytää muita motivoivia tekijöitä, mutta tällä hetkellä raha on tärkein motivaattori.” (Lat 5)

Vaikka palkkaus on Virossakin edelleen tärkeä työntekijää motivoiva tekijä, raha ei kuitenkaan ole enää ainoa keino työvoiman motivointiin. Rahan rinnalle ovat nousemassa pehmeät arvot kuten työpaikan pysyvyys, työviihtyvyys sekä yleinen työn mielekkyys. Tämä korostuu ennen kaikkea korkeasti koulutettujen henkilöiden työpaikoilla, vaikka tilanne on nähtävissä osittain myös matalapalkka-aloilla. Latviassa ja Liettuaissa sekä suomalaiset että paikalliset haastateltavat näkevät palkan suurimpana työntekijää motivoivana tekijänä, mutta toteavat työntekijöiden arvostavan myös työpaikalta saatavia etuuksia kuten auto- ja puhelinetua. Lisäksi työntekijät kiinnittävät työpaikkaa valitessaan huomiota työpaikan fasilitetteihin ja sijaintiin.

"No rahahan on iso motivointikeino siellä. Kyllä jos me ollaan annettu joulurahoja tai jos on tuotannossa mennyt hyvin, niin ollaan annettu koko henkilökunnalle, että siellä pienelläkin rahalla saa paljon aikaan. Rahalla on paljonkin merkitystä." (Fin 26)

"Me yritämme tarjota työntekijöillemme mahdollisimman hyvän työympäristön, nykyaikaiset työvälineet ja kilpailukykyisen palkan. Jos työntekijä haluaa tulla joka aamu tänne töihin, kaikki on hyvin." (Ee 17)

"Tietenkin työpaikka, jossa on paljon erilaisia leikkikaluja: tietokone, kännykkä tai jopa kannettava tietokoneen sijaan, yhtiön auto..." (Lit 2)

Pehmeiden arvojen merkityksen nousun myötä ei henkilöstön motivoinnissa enää nähdä olevan suurta eroa Suomeen. Etenkin suuremmat yritykset käyttävät usein kannustepalkkausjärjestelmiä, jotka ovat käytössä myös Suomessa. Virossa toimivien yritysten mukaan kannustejärjestelmiä on kuitenkin jouduttu jonkin verran sopeuttamaan paikallisiin olosuhteisiin, sillä Suomessa käytetty aikajänne on virolaisen mittapuun mukaan usein liian pitkä, jotta haluttu vaikutus olisi käytännössä saavutettavissa. Latviassa ja Liettuaassa tulospalkkaus on huomattavasti uudempi asia eikä se ole vielä kovin laaja-alaisesti käytössä.

"No meillä on siellä samantyyppiset kannustinjärjestelmät kuin Suomessakin ja sitten paikallinen johto saa niitä soveltaa, että niitä ei määrätä konsernissa yhtenäiseksi, että siihen tulee se, että siihen haetaan sen paikallisen näkökulman kannalta paras ratkaisu." (Fin 38)

"Jos puhutaan tästä hetkestä, niin kyllä ihan puhtaasti tulospalkkauksella se motivointi syntyy, ei ole muita vaihtoehtoja. Meillä on kaikki henkilöt tulospalkkauksella tällä hetkellä. Se on oikeastaan ainoa mahdollisuus, millä sen motivaation saa syntymään todellisuudessa, en näe muita keinoja tällä hetkellä. Varsinkin tällaisessa missä meillä on ihan 100 % omistettuja yhtiöitä, eli palkalliset ei omista sitä, niin silloin ei ole muita motivaatiomahdollisuuksia, kuin tulospalkkaus ja myyntikilpailu ja tällaisia,

samanlaisia kuin Suomessakin, ei se poikkea mitenkään Pohjoismaiden ja Baltian maiden välillä.”(Fin 54)

Palkka on edelleen tärkein työntekijää motivoiva tekijä kaikissa Baltian maissa. Palkan rinnalle ovat Virossa hiljalleen nousemassa myös pehmeät arvot, kuten työpaikan pysyvyys ja ilmapiiri. Virossa on lisäksi aktiivisessa käytössä Latviassa ja Liettuaissa vielä melko harvinainen kannustepalkkausjärjestelmä.

6.7 Työnantajan sosiaaliset velvoitteet

Sosialismin aikana työnantajalla oli lukuisia sosiaalisia velvoitteita työntekijöitä kohtaan. Työnantaja huolehti esimerkiksi työmatkakuljetuksista, lastenhoidosta ja jopa työntekijöiden asunnoista. Nykyisin sosiaaliset velvoitteet Baltian maissa eivät enää lainsäädännöllisesti kuulu yritysten hoidettaviksi ja käytännössä tilanne on aikaisempaan järjestelmään verrattuna muuttunut täysin päinvastaiseksi, sillä nykyisin etenkin Virossa kaikkia työntekijöille tarjottavia etuisuuksia verotetaan erittäin ankarasti. Sosialismin aikaisessa järjestelmässä valtiojohtoisilla yrityksillä oli iso vastuu ihmisten hyvinvoinnista. Nykyinen järjestelmä ei vielä kaikilta osin takaa väestön peruspalveluita, koska korvaava järjestelmä on esimerkiksi yleisen terveydenhuollon osalta yhä puutteellinen. Tarpeen paikata sosiaalisten turvaverkkojen puutetta ovat havainneet myös jotkin Baltiassa toimivat suomalaisyritykset. (Heliste et al. 2007)

”Valtiojohtoiset yritykset huolehtivat kaikista suojaverkoista, niin ne ovat nyt poistuneet. Se on karu yhteiskunta niille, jotka jäävät vähän niin kuin ilman.”(Fin 37)

”Tuossa on hyvä esimerkki, että kaverin talo paloi, niin mehän tietysti yrityksenä taattiin hänen lainojaan, ja myöskin annoimme avustusta siihen, koska se jäi ihan paljaalleen... kyllä me tällöinen vastuu ollaan otettu, joka ei ole missään laissa tai muuta määritelty.”(Fin 21)

”Ei, ei. Sosiaalipuoli ei kuulu meille. Siitä pitäisi valtion huolehtia. Mehän maksetaan maksuja.”(Ee 17)

Suomalaiset yritykset ovat törmänneet Virossa sosiaalisten velvoitteiden jäämistöön lähinnä niissä tapauksissa, jolloin suomalainen yritys on ostanut suuren virolaisen yrityksen. Kyseiset yritykset ostettiin usein Viron valtiollisen omaisuuden yksityistämisen prosessin yhteydessä. Yrityksillä oli lähes aina sosialismin aikainen historia ja sen myötä myös erinäisiä sosiaalisia velvoitteita hoidettavanaan. Yrityksen mukana seurasi usein esimerkiksi lastentarha ja asuntola. Suomalaiset yritykset pyrkivät mahdollisuuksien mukaan karsimaan heti kaikki sosiaaliset velvoitteet, sillä niiden ei ajateltu sopivan yrityksen toimenkuvaan. Jossain tapauksissa yritykset ulkoistivat palvelun tai sopivat palvelusta esimerkiksi kunnan kanssa.

”Asuntoja oli muutamia kymmeniä. Asuntola ehkä on se oikeampi sana, sellaisia oli mutta ei lastentarhaa.”(Fin 26)

”Yrityksen mukana meille tuli lastentarha, mikä oli ihan hyvä asia, koska sinne pystyi yrityksen työntekijä jättämään lapsensa, mutta me sovittiin heti yrityskaupan jälkeen paikallisen kunnan kanssa, että se on enemmän heidän homma, mutta se palvelu ei sinänsä muuttunut.”(Fin 38)

”Jos sukulainen kuoli, niin yhtiö maksoi sen hautauksen ja tämän tyyppisiä kuluja. Mutta me olemme ne tavallaan poistettu. Ne eivät kuulu siihen meidän toimintapolitiikkaan ja henkilöstöpolitiikkaan.”(Fin 11)

Latviassa ja Liettuassa näitä tilanteita on ollut vähemmän, koska paikallinen liiketoiminta on usein aloitettu uusperustantana. Sen sijaan yritykset huolehtivat silloin tällöin paikallisen infrastruktuurin kunnostamisesta ja osallistuvat etenkin pienemmillä paikkakunnilla sen kehittämiseen.

”Latviassa oli yksi jalkakäytävä piti, että me saatiin rakentaa, niin sovittiin kaupungin kanssa, tai kaupunki sanoi, että meidän pitää yksi jalkakäytävä asfaltoida sitten kanssa, että se nyt oli tällainen sosiaalinen velvoite, mutta se nyt ei ole suureksi huomioksi.”(Fin 23)

Yleisin jäänne yritysten sosialismin aikaisista sosiaalisista velvoitteista ovat erinäiset yritysten järjestämät virkistyspäivät työntekijöilleen sekä henkilökohtaisen muistamisen tärkeys merkkipäivien yhteydessä. Näihin asioihin suhtaudutaan Baltiassa yleisesti aivan eri tavalla kuin Suomessa ja nämä ovat merkityksellisiä myös työvoiman motivoinnin kannalta. Yritykset ovat useassa tapauksessa olleet yllättyneitä työntekijöiden aktiivisuudesta osallistua heille järjestettyihin teemapäiviin ja aktiivisuutta voinee pitää osoituksena asian tärkeydestä yrityksen toiminnan kannalta.

”Jos jotain jäänteitä on, niin on tällaiset kesäpäivät, johon koko henkilökunta tulee perheineen. Ja ne tulee vielä sinne perheineen! Suomessa ei saisi perjantaina liikkeelle ketään, muutama ihminen saattaisi tulla, niin tänne tulee vielä ihmiset.”(Fin 19)

”Nämä syntymäpäivät ja muut, mitkä vietetään siellä. Joka kerta kun jollakin on syntymäpäivä, niin kyllä siellä aina iso joukko syö kakkua, että se on toinen tällainen, joka ei Suomessa ole niin tavallista, että tavallisia synttäreitä vietettäisiin sillä tasolla.”(Fin 26)

”Olemme iloisia kun jollain on syntymäpäivät. Kun meidän osastollamme jollain on syntymäpäivät, emme tarvitse lounasta lainkaan, koska sankarit tuovat kakkuja, leipiä ja hedelmiä. Ja me annamme heille kukkia.”(Lit 4)

Sosialismin ajoilta periytyneet yritysten sosiaaliset velvoitteet on suurelta osin karsittu pois Baltiassa toimivista suomalaisyrityksistä. Ainoastaan muutama yritys kertoi edelleen toimivansa hätätilanteissa ns. turvaverkkona työntekijöilleen. Virossa verotuskäytännöt ovat lisäksi erityisen ankarat erilaisia työntekijälle myönnettyjä etuuksia kohtaan, ja tämä karsii niiden käyttöä entisestään. Erityisesti Latviassa ja Liettuassa suomalaisyritykset ovat kuitenkin osallistuneet paikallisen infrastruktuurin rakentamiseen tilanteissa, joissa se on hyödyttänyt molempia osapuolia. Tällaisia projekteja ovat muun muassa olleet jalkakäytävän asfaltointi ja muut pienimuotoiset kunnostustehtävät.

6.8 Työvoiman saatavuus

Ammattitaitoisista suorittavan työn tekijöistä on pulaa kaikissa Baltian maissa. Erityisen vakavana ongelmana työvoimapula nähdään rakennusallalla sekä terveydenhoidon ja kuljetuksen piirissä. Latviassa ja Liettuassa osaava työvoima on asettunut pääkaupunkiseuduille, jossa palkat ovat korkeammat, mutta muualta maasta on vaikea löytää ammattitaitoisia työntekijöitä. Voimakkaan maastamuuton seurauksena työvoimapula alkaa olla jo vakava ongelma myös Latviassa Riian sekä Liettuassa suurimpien kaupunkien työnantajille. Paikalliset johtajat ovatkin suunnitelleet yhteistyötä koulujen kanssa, jotta työvoiman koulutus ja markkinoiden tarpeet vastaisivat mahdollisimman hyvin toisiaan.

”Eräillä aloilla, kuten lastenhoito, myyntihenkilökunta niin alkaa olla vaikea saada hyvää työvoimaa.”(Fin 35)

”Tähän asti on [työntekijöitä] riittänyt, mutta nyt Keilaan rakennetaan iso elektroniikkatehdas, että ilmeisesti siinä mielessä kilpailu työntekijöistä kiristyy. Me saadaan työntekijöitä suoraan koulusta.”(Ee 15)

”Maastamuutto aiheuttaa meille suuria ongelmia kun tuhannet nuoret työntekijät lähtevät töihin Englantiin ja Espanjaan. Nykyään on vaikea löytää, ei edes huippujohtajia, vaan keskitason johtoa ja tavallisia työntekijöitä.”(Lit 2)

”Ton [paikallisen] yliopiston kanssa meil on tää yritys, tai sen kanssa on yhteistyötä niin että siellä tarjotaan, [yliopistossa] on semmonen maa-metsätaloustieteellinen. Ehkä jonkun verran myös sponsoroidaan sitä, mutta joitakin niiden hankkeita, tavallisesti nää summat on hirveen pieniä. Mut sitten se, että niille nuorille opiskelijoille jotka tarvii myös jotakin käytännön harjoitusta, niin me ollaan tarjottu sit myöskin mahdollisuus tehdä joku pätkä töitä meillä.”(Fin 16)

Työvoimapulaa voidaan koettaa ratkaista houkuttelemalla työvoimaa muita yrityksiä paremmilla palkoilla. Tähän on suomalaisten yritysten mukaan kuitenkin vaikea ryhtyä, sillä vientiyritysten pitää kilpailla kokonaiskustannustasossa todellisten

halpatuotantomaiden kanssa. Vielä vaikeampi tilanne on paikallisilla markkinoilla toimivilla yrityksillä, joiden pitää saada riittävä kate toiminnalleen edullisista tuotteistaan huolimatta. Latviassa ja Liettuassa palkat ovat vielä niin matalia, että suomalaiset yritykset voivat maksaa keskitasoa korkeampaa palkkaa houkutellakseen työntekijöitä. Suomalaiset toimijat kertovat kilpailuedun kuitenkin kallistuvan yhä enemmän eräiden paikallisten yritysten puolelle, jotka säästävät suuria summia maksaessaan työntekijöiden palkat edelleen kirjekuudessa ja välttävät näin sosiaalimaksut ym. työnantajan maksut. Tämä on kuitenkin viime aikoina jossain määrin vähentynyt. Suomalaiset yritykset saattavat usein tarjota tiettyjä etuja, esimerkiksi auton tai puhelimen työn puolesta pitääkseen vanhat työntekijänsä ja houkutellakseen uusia. Pienten yritysten on usein vaikeampi houkutella ja pitää työntekijöitä kuin suurempien tai muuten tunnettujen yritysten. Näin ollen toisistaan 30 kilometrin etäisyydellä sijaitsevat yritykset voivat olla täysin eri tilanteessa työvoiman kanssa, vaikka ala on sama. Johtotehtäviin haetaan työvoimaa aktiivisesti myös headhuntereiden avulla.

"No, kyllä mä uskon, että palkka on yksi houkutin, mehän maksetaan huomattavasti parempaa palkkaa kuin tämä yleinen palkkataso. Plus sitten, että meillä on niin kuin hyvät edut, eli meillä on uudet autot, me halutaan, että työntekijät eivät aja vanhoilla omilla autoillaan, on hyvä renkaat ja tavallaan on turvalliset työkalut, ettei tuu semmoista, että auto ajoi perätielle, ja sitten lähdetään porukalla hakemaan pois." (Fin 46)

"Kilpailuetu on [paikalliselle yritykselle] se, että jos toinen ei maksa esim. tällasia niiku veroja tai sosiaaliturvamaksuja tai tämmösiä, niin totta kai se oma tuote pystytään hinnoittelemaan ihan erihintaiseksi." (Fin 1)

"Ei se helppoa ole, mutta headhuntereiden kautta sitten ollaan lähinnä löydetty. Se on yllättänyt, että kyllä johdon palkat on jo lähellä länsimaista tasoa, vaikka työväestön palkat ovat paljon pienempiä." (Fin 33)

Virossa työntekijöiden vaatimukset työpaikkaansa kohtaan ovat kasvaneet korkeammalle kuin Latviassa ja Liettuaassa. Suomalaisyriyten mukaan ulkomaiset yritykset eivät ole Virossa enää läheskään niin haluttuja työpaikkoja kuin vielä 1990-luvulla, sama tendenssi alkaa näkyä pikku hiljaa myös Latviassa ja Liettuaassa. Erityisiä ongelmia on teollisuuden aloilla, jotka eivät matalapalkka-aloina ole nuorten työntekijöiden keskuudessa haluttuja ja joiden tarpeisiin ei uusia osajia juurikaan edes kouluteta. Köyhältä maaseudulta kaupunkeihin virtaavat nuoret työskentelevät vielä ns. matalapalkka-aloilla, mutta kaupunkilaisnuoret hakeutuvat jo siisteihin sisätöihin.

”Vuonna -95 ministerin lapsi halusi myyjäksi tavarataloon, ei halua enää.” (Fin 29)

”Sanotaan, että uutta sellaista nuorta polvea niin tällaisiin yrityksiin on rehellisyyden nimissä aika vaikea saadaakaan.” (Fin 12)

Matalapalkka-aloilla suurin osa yrityksen uusista työntekijöistä kuuluu Virossa ja Latviassa venäläisvähemmistöön. Sama ilmiö ei esiinny Liettuaassa niin voimakkaana, sillä venäläisten osuus valtion kansalaisista on reilusti alle 10 %. Toisaalta matalapalkka-alojen lisäksi venäläisperäistä väestöä löytyy melko paljon myös aivan toisesta ääripäästä, yritysten johtotehtävistä.

”Matalapalkka-aloilla ruvetaan puhumaan venäjän kieltä, ettei löydetä semmoisia, jotka tulee vaikka siivoojiksi, jotka puhuisivat eestiä äidinkielenään, rupee olemaan aika vaikeeta. Se on, ja ehkä kassoissakin rupeaa se venäjän kielen aksentti korostumaan enemmän.” (Fin 29)

”Täällä on venäjänkielinen väestö, joka on hyvin radikaalisti kahtiajakautunutta, on ne superrikkaat ja sitten on se alempi kasti, jotka eivät ole oppineet sitä eestin kieltä ja joiden on mahdotonta päästä sellaisiin siistimpiin hommiin, kun ei ole kielitaitoa ja ne ovat siellä suorittavalla tasolla. Vähän niin kuin Ruotsissa on siirtolaiset, jotka tekevät hanttihommia.” (Fin 10)

Baltian työvoimaa leimaava tekijä on myös työntekijöiden nuoruus. Varsinkin johtotehtävissä keski-ikä on usein noin 30 vuotta. Työvoimapulaa pahentaakin se, että n. 45–60-vuotiaat aiemmin vastuullisissa tehtävissä työskennelleet henkilöt ovat joutuneet suorittaviin työtehtäviin tai pahimmillaan kokonaan työttömiksi. Yritysten toimintakulttuuri ja johtamistapa on muuttunut sosialismin ajoista täysin, eivätkä yritykset koe pystyvänsä hyödyntämään vanhempien työntekijöiden osaamista markkinataloudessa.

”Katsotaan tätä työvoimakysymystä. He ovat menettäneet sen ikäpolven mikä oli noin 40–50 -vuotias silloin 1990-luvulla. Siellähän kaikki liike-elämä pyörii suurin piirtein 30-vuotiaiden ihmisten toimesta. Semmoinen rakenteellinen ero siinä on huomattava ja se näkyy tällä hetkellä, että pätevän meidän standardien tasoisen työvoiman hankinnassa on suuret ongelmat, että ei löydy sitä ja ole sitä porukkaa.”(Fin 45)

Myös korkeasti koulutettujen ihmisten muutto ulkomaille työn perään tai opiskelemaan on Baltian maita leimaava piirre. Koulutetun työvoiman liikkuminen ei kuitenkaan ole aiheuttanut ylitsepääsemättömiä ongelmia ja opiskelu ulkomailla nähdään positiivisena asiana, koska sitä kautta maihin myös muuttaa lisää koulutettua väkeä. Suurimpana huolena on lääkäreiden ja sairaanhoitajien muutto muualle töihin.

”Ainakin näyttää siltä, että ne haluaa olla ja elää siellä paikan päällä [Virossa], että kyllä niiden kynnys lähteä ulkomaille on kuitenkin aika korkea...Kyllä ne on aika patriootteja siinä suhteessa.”(Fin 26)

”Se päinvastoin, se suunta [koulutettujen muutto Virosta ulkomaille] on, ei se ole kasvanut. Päinvastoin, se on mennyt alaspäin...Me puhutaan muutamista tuhansista ihmisistä, jotka tulevat jäädäkseen tai sitten vain toistaiseksi ja menevät takaisin.”(Fin 11)

”Se on paljon, siitä voi sanoa, että sairaalapuolella on Virossa suuria ongelmia. Syksyllä kyllä nostettiin palkkoja vähän. Nämä sairaalatyöntekijöiden puolelta, siellä

täytyy jotain tehdä tai meille lähitulevaisuudessa tulee vielä ongelmia. Viiden vuoden kuluttua voi olla sitten todella vaikeata saada lääkäri käyttöön.”(Ee 20)

Ulkomaille houkuttelevat palkan lisäksi koulutusta vastaavat työpaikat. Esimerkiksi Virossa ongelmana pidetään sitä, ettei Viro nykyisellään tarjoa riittävän mielenkiintoisia työtehtäviä koulutetulle väestölle. Ongelma ilmenee varsinkin korkean teknologian työpaikoissa.

”[Aivoviennin] vaara, on totta kai. Samahan me Suomessa tiedetään, että näin käy. Ja täällä toki ollaan vielä, jos fyysisesti ajattelee, niin ollaan vielä lähempänä Eurooppaa. Kun koulutustaso tai kielitaso ja osaaminen nousee, niin ilman muuta se on riski.”(Fin 35)

”...se sitten, että täällä olisi mielenkiintoisia työpaikkoja, ei se raha näillekään ihmisille ole ainoa asia, tänne pitäisi saada ulkomaisia investoijia esimerkiksi korkeaan teknologiaan.”(Fin 19)

Virossa koulutettujen ihmisten muuttoa hillitsee Viron reaaliensioiden nousu. Tiettyjen erikoisalojen osajia on Virossa kysyntään nähden vähän ja heille maksettavat palkat ovat jo nykyisin kansainvälisesti vertailukelpoisia. Reaaliensioita kasvattavat vielä Viron hyvätuloisia suosiva verotuskäytäntö ja toisaalta maan suhteellisen alhaiset elinkustannukset. Latviassa ja Liettuaassa reaaliensiot eivät ole vielä niin suuret, ja maista poispäin suuntautuva muuttoliike onkin ollut mittavaa. Ulkomaille muuttajista ei ole pystytty EU:n aikana pitämään tilastoja, mutta arvioidaan, että muuttajien määrät ovat kasvaneet vuosittain.

”Mä uskon, että johtavassa asemassa olevien elintaso, noin ostovoimalla mitattuna on hyvinkin korkea [Virossa]. Siis korkeampi kuin Suomessa vastaavassa asemassa. Ilman muuta.”(Fin 41)

"Se mitä moni ei tietenkään osaa vielä laskea on se elintaso, mitä pystyy pitämään yllä sillä korkeammalla bruttotulolla. Se brutto on yksi, netto on toinen ja kulut ovat kolmas." (Fin 22)

Muuttoliike Baltian maista koskee sekä matalapalkkataso että korkeasti koulutettuja työntekijöitä. Matalapalkka-aloilla palkat ovat huomattavasti korkeammat ulkomailla, joten houkutus lähteä muualle töihin on suuri. Virosta työntekijät lähtevät usein Suomeen töihin, kun taas Latviasta ja Liettuaista suuntana on enemmän Iso-Britannia, Irlanti tai Keski-Eurooppa.

6.9 Tulevaisuuden osaajat ja koulutustarve

Säilyttääkseen kilpailukykynsä Baltian maiden on suunniteltava koulutuksen painopisteet tulevaisuudessa monipuolisiksi ja vastaamaan yritystoiminnan tarpeita. Työvoimapulaa esiintyy jo nyt ja tulee esiintymään lähes kaikilla aloilla koulutuksesta riippumatta.

"No kyllä me nähdään, että aina on pula hyvistä liikkeenjohtajista, mutta niin se on länsimaissakin, ja myynnin ja markkinoinnin ammattilaisista, mutta niin se on Suomessakin." (Fin 38)

"Nehän tarvitsevat ensinnäkin yrittäjiä, että ne saavat rahaa pysymään, tuottamaan siihen maahan. Eli ne tarvitsevat sitä yrittäjää, joka valmistaa. Valmistava teollisuus, sitä ne tarvitsevat paljon. Ei semmoista, että he yrittävät vain tehdä nopeasti rahaa siitä, vaan se, että raha jää sinne pitemmäksi ajaksi." (Fin 21)

Korkeassa asemassa toimivien työntekijöiden koulutuksesta ja kokemuksesta puuttuu usein kansainvälinen kokemus, mikä nähdään tärkeänä Baltian maiden talouksien kehittymisen kannalta. Suurempana ongelmana lienee nykyään kuitenkin ammattikoulutuksen saaneiden työntekijöiden vähäisyys. Nykyaikaisen teollisuustuotannon tuntevia koulutettuja työntekijöitä on vaikea saada. Lisäksi nuoret

hakeutuvat mieluummin yliopistoihin ja muihin korkeamman asteen oppilaitoksiin sen sijaan, että hankkisivat ammatillisen peruskoulutuksen.

”Jotta suuremmilla Euroopan markkinoilla pärjää, niin varmaan siellä tarvitaan osaajia, joilla on kansainvälinen toiminta hallussa. Niitä, jotka ymmärtävät toiminnan rajojen ulkopuolella.”(Fin 39)

”Viro tuottaa aivan liikaa korkeasti koulutettuja henkilöitä. Nuoret ihmiset haluavat mennä yliopistoon ja sieltä töihin. Tällainen ajattelutapa nostaa korkeasti koulutettujen määrää aivan liikaa. Tällä hetkellä käsityöläisyyden suosio ei ole kovin korkealla, mikä tarkoittaa, että korkeasti koulutetut specialistit löytyvät helposti, mutta hyvistä työmiehistä on pulaa. Luulen, että lopulta käsityöläisyydestä tulee suosituempaa ja valtio tukee sitä koulutusta enemmän. Ja luulen, että sen koulutuksen tasoa koitetaan jo nyt parantaa.”(Ee 1)

Usein yritykset järjestävät uusille työntekijöille training-ohjelmia tai lisäkoulutusta paikatakseen ammattitaidon puutteita. Ongelmia on syntynyt muun muassa siinä vaiheessa, kun koulutuksen saaneet työntekijät ovat ohjelman jälkeen päättäneet lähteä toiseen yritykseen, eivätkä sitoutua koulutuksen antaneeseen yritykseen.

”Enemmän se ongelma, mihin me ollaan törmätty, liittyy siihen, että kun meillä on sisäiset koulutusjärjestelmät ja pyritään kehittämään meidän henkilöstöä, niin sitten lyhyen aikaa meillä palveluksessa ollut ihminen napataan erittäin vastuullisiin tehtäviin jonnekin muualle. Se vaan tarkoittaa meidän osalta sitä, että meidän pitää aloittaa se koulutus uudestaan.”(Fin 38)

”Tyypillistä on, että me palkataan niin kun opiskelijoita, jotka käy talven aikana ekstraamassa, ja he oppii tän homman, ja sit kun kesä tulee, kevät tulee, ja me odotetaan, että me saatais heiltä niin kun sitten täyspäiväisesti tänne meille kesätöihin, kun korkeaseasonki on, niin aika monet lähtee sitten, hyppää tohon Ryanairin koneeseen, ja lähtevät sitten jonnekin Irlantiin tai Lontooseen töihin. Se on ollu ongelma.”(Fin 1)

Positiivisena asiana pidetään paikallisten työntekijöiden venäjänkielen ja venäläisen kulttuurin tuntemusta. Yritykset toivoisivatkin, että 1990-luvun alusta alkanut venäjän kielen heikentyminen ja opiskelun väheneminen muuttaisi suuntaansa ja nuoret ymmärtäisivät taas opiskella venäjää. Tilanne korostuu ennen kaikkea Virossa.

”Täällä [Virossa] oli pitkään sellainen Venäjän vastaisuus, että monet eivät halunneet esimerkiksi koulussa opiskella venäjää ja sitä katsottiin pahalla. Nyt se on onneksi mennyt terveempään suuntaan.”(Fin 10)

“Useat ihmiset puhuvat Liettuassa venäjää, eikä se ole mikään ongelma. Venäjänkielisiä ei kohdella samalla tavoin kuin minua toisinaan Virossa, kun puhun heille venäjää. Siellä on parempi puhua englantia, vaikka tiedänkin heidän osaavan venäjää. Liettuassa tämä ei ole mikään ongelma.”(Lit 2)

Baltiassa on yleisesti puute teknisen koulutuksen saaneista työntekijöistä. Pätevistä insinööreistä on pulaa jo nyt, mutta ongelma pahentunee tulevaisuudessa, sillä insinöörejä koulutetaan ainoastaan murto-osa aiemmista koulutusmääristä. Maiden kehittyvät teollisuustuotannot tarvitsisivat nimenomaan tuoretta teknistä tietämystä, jotta maassa voisi kehittyä kansainvälisesti kilpailukykyisiä yrityksiä.

“En tiedä kuinka kaikille johtajille löytyy töitä. Kaikki haluavat olla liikkeenjohtajia. Minua henkilökohtaisesti pelottaa se, että tulevaisuudessa tulee olemaan pulaa insinööreistä ja henkilöistä, joilla on vahva teknologian tuntemus. Neuvostoaikana maassa valmistui 450 koneinsinööriä vuodessa, nykyään ehkä 10. (Ee 2)

”Meillä ei riitä edes insinöörejä! Tallinnan teknillisessä korkeakoulussa jotkut osastot ovat tyhjiä, ja tänä vuonna ensimmäistä kertaa mekaanikko-osastolla pääsykoe oli 4-5 henkeä per paikka. Koulutettu ammattityöläinen on yhtä tarpeellinen kuin hyvä liikejohtaja. Tarvitaan hyviä insinöörejä ja hyviä työläisiä.”(Ee 17)

Tutkimukseen haastatellut suomalaisyritysten edustajat toivoivat tulevaisuudessa Baltian maiden panostavan ammattikoulutukseen ja teknisen alan koulutukseen. Niin

ikään venäjänkielen ja kulttuurin tuntemuksen säilyminen koetaan myös erityisen tärkeänä.

6.10 Yhteenveto

Baltian maista saatavilla oleva työvoima on vastannut suomalaisten yritysten tarpeita ja odotuksia tyydyttävästi. Taulukko 11 vetää yhteen näkemykset työvoimakysymysten osalta.

Taulukko 11: Baltialaiseen työvoimaan liittyvät tekijät

Kustannustaso	• Työvoima- ja tuotantokustannukset edullisia suhteessa Suomeen • Työvoiman kustannukset vaihtelevat alueen (pääkaupunkiseutu vs. maaseutu) ja toimialan mukaan • Latviassa ja Liettuaassa palkkataso nousee voimakkaasti, Virossa nousu maltillisempaa • Palkkataso kasvaa nopeammin kuin työn tehokkuus
Ammattitaito	• Korkeakoulujen vaihteleva taso hankaloittaa työnhakijan todellisen ammattitaidon arviointia • Yritykset kouluttavat henkilöstöään usein itse • Palvelualan ja käsityövaltaisten alojen ammattitaitoon panostettava tulevaisuudessa • Vanhemman ja nuoremman sukupolven välinen ”osaamiskuilu”, vanhemmat omaksuneet sosialismin ajan mentaliteetin
Organisaation hierarkisuus	• Suomalaiset pitävät paikallisia organisaatioita jokseenkin hierarkisina, kehityssuunta kuitenkin kohti matalampaa organisaatorakennetta • Hierarkisuus yhdistetään yrityksen kasvuvaiheeseen ja organisaation suuruuteen • Osa paikallisista johtajista suhtautuu epäilevästi demokraattiseen johtamistyyliin
Vastuun jakautuminen	• Työtekijöiden vastuuhaluus vähäisempää kuin Suomessa • Vastuuhaluus kasvaa nuoremmassa sukupolvessa ja ylemmissä toimenkuissa • Tiimityöskentelyn käsite vielä uusi Baltiassa
Järjestäytymisaste	• Ammattiliitot heikkoja ja järjestäytymisaste alhainen kaikissa Baltian maissa • Baltialaiset suhtautuvat ay-liikkeeseen epäilevästi ja pelkäävät sen uhkaavan maiden kilpailukykyä • Ammattiliittojen aseman uskotaan kasvavan tulevaisuudessa ja suomalaisyritykset pyrkivät olemaan kehitystyössä aktiivisesti mukana
Työvoiman motivointi	• Latviassa ja Liettuaassa raha on edelleen tärkein työvoimaa motivoiva tekijä, Virossa palkan rinnalle nousemassa pehmeämmät arvot • Kannustepalkkausjärjestelmää ollaan sopeuttamassa Baltian maihin sopivaksi
Työnantajan sosiaaliset velvoitteet	• Sosialismin aikaiset sosiaaliset velvoitteet poistuneet, toisinaan yritykset tarjoavat silti taloudellisen turvaverkon työntekijöilleen • Sosiaalietuja verotetaan Virossa ankarasti • Pienillä paikkakunnilla yritykset saattavat osallistua paikallisen infrastruktuurin kehittämiseen
Työvoiman tarjonta	• Sekä suorittavan tason että korkeasti koulutettujen työntekijöiden maastamuutto merkittävää • Virossa muuttoa hillitsee reaaliensioden nousu • Muuttoliike Virossa Suomeen ja Latviasta ja Liettuaasta Iso-Britanniaan, Irlantiin sekä Keski-Eurooppaan
Tulevaisuuden osaajat / koulutustarve	• Paikallisten johtajien kansainvälisen kokemuksen puute • Ammattikoulutuksen lisäämistarve • Pula venäjänkielen ja – kulttuurin osaajista

Työvoiman *kustannustaso* Baltian maissa on toistaiseksi alhaisempi kuin Suomessa, tosin palkkaerot eri alojen ja alueiden välillä ovat suuret. Paheneva työvoimapula on eräs merkittävimmistä palkkojen nousuun vaikuttavista syistä. Ammattitaitoisten rakennusmiesten ja muiden teknisen alan osaajien maastamuutto on nostanut alojen palkkatason jo liki Suomen tasolle. Tämäkään ei ole taannut rakennustyömaille ammattitaitoista työvoimaa, vaan töihin on otettava ”kaikki ketkä saadaan”. Niin ikään työvoiman vaihtuvuus on nopeaa, kun etenkin Latviassa ja Liettuaassa työntekijät vaihtavat herkästi työpaikkaa korkeampien ansioiden toivossa. Huimaa talouskasvua eläneet työntekijät luottavat tulevaisuuteen, eivätkä arvosta työpaikan pysyvyyttä ja vakautta samalla tavalla kuin Suomessa on ollut tapana. Korkeasti koulutettujen henkilöiden palkat ovat suhteessa huomattavasti suuremmat kuin matalapalkka-aloilla työskentelevien. Suomalaisen yritysten palkkakilpailua paikallisten yritysten kanssa vaikeuttavat eräiden paikallisten yritysten edelleen maksamat pimeät palkat, jolloin nämä yritykset säästävät veroissa ja muissa työntekijät sosiaalikuluisissa. Haastateltavat kuitenkin kertovat, että paikallinen työvoima on heräämässä virallisen palkanmaksun tärkeyteen yhteiskunnan myöntämien sosiaaliturvien, kuten äitiyspäivärahan ja eläkkeiden määrän, riippuessa virallisen palkan suuruudesta.

Työntekijöiden *ammattitaitoa* on Baltian maissa vaikea arvioida koulutuksen perusteella. Oppilaitosten tasoerot ovat melko suuria ja näin ollen saman tutkinnon suorittaneiden todelliset taidot saattavat erota suurestikin. Työvoiman ammattitaito on Baltian maissa kytköksissä toimialaan. Palvelualan osaaminen on lapsenkengissään ja suomalaiset haastateltavat toivovatkin erityistä panostusta alan koulutukseen. Etenkin rakennus- ja teknisellä toimialalla baltialaiset työntekijät ovat olleet erittäin ammattitaitoisia totuttuaan työskentelemään huonoissa olosuhteissa heikoilla välineillä. Tilanne on kuitenkin muuttunut viimeisen parin vuoden aikana, kun EU:n jäsenyyden myötä työvoiman vapaa liikkuvuus tuli mahdolliseksi. Osaavat ammattilaiset lähtevät joukoittain Iso-Britanniaan ja muualle Eurooppaan ja ammattilaisten määrä on romahtanut Baltiassa. Tulevaisuudessa ongelma kasvanee merkittäväksi, sillä jatkuvasti kasvavien työvoima- ja tuotantokustannusten myötä yritykset vaativat myös tehokkuuden kasvua. Ammattitaidottomalla työvoimalla tämä yhtälö on mahdoton.

Organisaatiot ovat vielä melko *hierarkisia* eikä demokraattinen johtamismalli ole vielä ankkuroitunut kaikkiin yrityksiin. Suomalaiset haastateltavat kertovat ohjaavansa yhtiön johtamista kohti demokraattisempaa tyyliä, mutta muutos on hidas, sillä työntekijöiden on paikoin ollut vaikeaa tottua tasa-arvoiseen johtamistyyliin. Sosialismin ajan perintö vaikuttaa vielä työntekijöiden vastuunottohalukkuuteen, mutta nuoremman sukupolven myötä tilanne on muuttumassa. Nuoret baltialaiset johtajat jopa kritisoivat suomalaisia liian vähäisestä luottamuksesta heidän vastuunkantokykyään kohtaan. Myös tiimityöskentelyn käsite on osittain uusi Baltiassa, jossa ryhmät vaativat vielä melko vahvaa ja aktiivista ulkopuolista hallinnoimista.

Työntekijöiden *järjestäytymisaste* on alhainen kaikissa Baltian maissa. Paikalliset työntekijät karsastavat edelleen ammattijärjestöjä ja pelkäävät yksilön päätösvallan pienenevän järjestöjen vallan seurauksena. Näin ollen työsuhdeneuvottelut käydään yleensä yksittäisten henkilöiden välillä ja työsopimukset ovat yksilöllisiä. Suomalaiset yritykset kokevat ammattijärjestöjen puutteen jokseenkin ongelmallisena; työntekijäpuolella ei ole luontevaa keskustelukumppania ja yksilöllisten työsopimusten teko on toisinaan melko työlästä. Suomalaishaastateltavat puoltavat Baltian ammattiyhdistysliikkeiden voimistumista, mutta toivovat samalla, että Suomen mallin mukainen liittojen vahva vastakkainasettelu olisi vältettävissä.

Työnantajalla ei enää nykyään ole kovin poikkeuksellisia, sosialismin ajalta tuttuja *sosiaalisia velvoitteita* työntekijöitä kohtaan. Eräät yritykset ovat kuitenkin ottaneet tehtäväkseen paikata joitain yhteiskunnan sosiaalisen turvaverkon puutteita työntekijä joutuessa taloudelliseen ahdinkoon. Esimerkiksi eräät suomalaiset kertoivat yrityksen taanneen asuntolainan talonsa tulipalossa menettäneelle työntekijälle tai avustaneensa leskeä hautauskuluissa. Nämä ovat kuitenkin yleensä olleet poikkeustapauksia, eivät vakiintunut käytäntö. Toisinaan suomalaisyritykset ovat niin ikään ottaneet osaa joihinkin alueellisen infrastruktuurin kehittämisprosesseihin. Yleensä näissä projekteissa hyöty on ollut molemminpuolinen sikäli, että yhteiskunta on saanut varoja rakentamiseen ja yritys on saanut infrastruktuurin nopeammin käyttöönsä, kun sen käyttöönotto pelkästään julkisella rahoituksella olisi voinut viivästyä useiden vuosien

päähän. Projektit ovat olleet melko pienimuotoisia, esimerkkinä tien rakentaminen suomalaisyrityksen tehtaalte.

Tulevaisuudessa yksi Baltian maiden suurimmista työvoimaan liittyvistä ongelmista tulee olemaan *työvoimapula*. Baltian maista muuttaa vuosittain satojatuhansia työikäisiä nuoria ulkomaille paremman tulotason perässä. Työvoimapula koskee niin suorittavan työn tekijöitä kuin korkeasti koulutettua väestönosaakin. Virossa reaaliansoiden nousu on hillinnut jonkun verran juuri operatiivisen tason työvoiman muuttointoa, mutta Latviassa ja Liettuassa muuttoliikkeen on arvioitu yhä kasvavan. Toistaiseksi työvoimapula koettelee pahiten Latvian ja Liettuan syrjäseutuja työvoiman keskittyessä korkeamman ansiotason omaaville kasvukeskusalueille. Tulevaisuudessa työvoimapulan odotetaan kuitenkin iskevän myös näihin keskittymiin. Korkean koulutuksen omaavien työntekijöiden muuton nähdään kiihtyvän etenkin Virossa. Tähän ei ole syynä niinkään ansiotaso, kuten Latviassa ja Liettuassa, vaan mielenkiintoisten tehtävien puute. Nuoret virolaiset valloittivat nopeasti valtion johtopaikat maan itsenäistyttyä, eikä haastavampia tehtäviä enää iän karttuessa löydy. Koko Baltian laajuisesti työvoimapulan on katsottu koettelevan kriittisimmin terveydenhuollon ja rakentamisen aloja, joissa ammattitaitoisen työvoiman löytäminen on jo nyt hankalaa.

Baltian maiden tulisi tulevaisuudessa panostaa monipuoliseen *koulutukseen*, jotta paikallinen työvoima vastaisi yritysmaailman tarpeita. Tällä hetkellä maiden ammattikoulutus on erittäin vähäistä ja ammattitaitoisista toimihenkilöistä on pulaa. Nuoret hakeutuvat yhä enenevässä määrin yliopistoihin ja korkeakouluihin, mutta päätyvät usein tehtäviin, jotka eivät vastaa heidän koulutustaan. Oppilaitosten vaihteleva taso vaikeuttaa henkilöiden ammattitaidon arviointia ja eri oppilaitoksista valmistuneet, saman tutkinnon suorittaneet työntekijät voivat poiketa merkittävästi todellisilta taidoiltaan. Nuorta työvoimaa houkuttelee ulkomaille ennen kaikkea korkeampi ansiotaso sekä paremmin koulutusta vastaavien työpaikkojen saannin mahdollisuus.

7 Liiketoimintanormit ja – käytännöt suhteessa julkiseen sektoriin

Siirtymätalouksille on ollut tyypillistä, että henkilösuhteiden avulla paikataan virallisen toimintaympäristön puutteita. Lieveilmiönä tähän liittyy usein korruptio. Myös PR- ja goodwill-toiminnalla on oma merkityksensä hoidettaessa suhteita ympäröivään yhteiskuntaan.

7.1 Henkilösuhteet julkiseen sektoriin

Haastattelujen perusteella henkilösuhteilla julkiseen sektoriin on edelleen huomattava merkitys Baltiassa toimittaessa. Henkilösuhteiden hoito annetaan usein paikallisen johdon vastuulle, koska se tuntee paikalliset käytännöt suomalaista osapuolta paremmin.

Suomalainen näkökulma

Suomalaisten haastateltujen mukaan henkilösuhteilla on Baltian maiden liiketoiminnassa merkitystä. Yhteiskunta on pieni ja alan toimijat ovat usein valmistuneet samasta oppilaitoksesta, jolloin ”kaikki tuntevat toisensa”. Henkilösuhteiden avulla on ollut mahdollista vaikuttaa julkisen hallinnon päätöksiin ja ennen kaikkea päätösten käsittelyaikoihin. Tämä näkyy etenkin omistusoikeus-, vuokra- ja kiinteistöhankintakysymysten yhteydessä.

“Tämä on edelleen hiukan, jos me Viroa ajatellaan, niin onhan tämä edelleen sellainen ”hyvä veli-järjestelmä” koko Eesti. Siellä on hyvin paljon edelleen henkilökohtaisilla suhteilla merkitystä, että periaatteessa maata hallitsee samalta kurssilta valmistuneet insinöörit, että se on nähtävissä vähän tällainen tietty sisäsiittoisuus tässä toiminnassa.” (Fin 27)

”...tällaisissa kiinteistö- ja omistusjärjestelyasioissa, että siinä varsinkin ollaan törmätty, että siinä on etenkin merkitystä, että jos halutaan kaavoittaa tai saada nopeita kaavoituspäätöksiä tai muita, niin sillä on merkitystä.” (Fin 25)

Suhteiden merkitys Virossa on hieman vähäisempää kuin muissa Baltian maissa tai Venäjällä. Suomalaisten yritysten mielestä julkisen sektorin suhteissa ei ole varsinaisia ongelmia niin kauan, kun paikalliset ihmiset ovat mukana suhteiden ylläpidossa. Viranomaisten kanssa asiointi vaatii etenkin Latviassa ja Liettuaassa huomattavan paljon aikaa ja hyvinkin tavallisten lupa-, rekisteröinti- tai vaikkapa veroasioiden hoidossa asiasta vastaavan viranomaisen tunteminen yleensä auttaa. Paikallisilla työntekijöillä on suhteellisen suuri vapaus hoitaa suhteita parhaaksi katsomallaan tavalla. Suhteiden hoidossa paikallisille osapuolille on kuitenkin korostettu, että lahjonta tai muu arveluttava toiminta on ehdottomasti kiellettyä.

"...että me ollaan palkattu paikallisia, joilla on ollut ne kontaktit olemassa, että ei me suomalaisina niitä juurikaan olla pystytty hoitamaan, vaan meillä on palkkalistoilla sellaisia ihmisiä, joilla on ne suhteet olemassa."(Fin 45)

"Meillä on esimerkiksi yksi meidän paikallisia johtajia, hän nyt sattui olemaan pääministerin koulukaveri. He tuntevat hyvin toisensa."(Fin 55)

"[Latviassa olen] tehnyt sen moka siinä sitten, että mä hommasin siihen työsuhdeauton, silloisen työsuhdeauton, toin sen Suomesta. Se oli kuitenkin EU:sta tuleva auto mikä on täysin niiku laillinen täällä, niin mä kaksi päivää tuolla rekisteröintivirastossa tai tuolla paikallisessa CSDD, siis katsastusviranomainen, kaks päivää mä siellä toikkaroin niiden käytävillä et mä sain sen niiku sitten kilpiin."(Fin 18)

Henkilösuhteiden ylläpito voi olla suoranainen edellytys sujuvalle liiketoiminnalle. Varsinkin yrityksen perustamisen alkuvaiheessa suhteiden merkitys korostuu. Henkilösuhteiden avulla on mahdollista säästää kustannuksissa, jotka liittyvät muun muassa rakentamiseen sekä tontin ja maan hintaan. Yritystoimintaan liittyvien käytännön asioiden hoito nopeutuu usein hyvien suhteiden avulla. Kaavoituspäätöksissä ja lakiasetusten käyttöönotossa ilmeneviä ongelmia on myös mahdollista lievittää.

"Virossa on edelleen sellainen, olen kuullut, siellä suomalainen ilman minkäänlaisia Viro-kontakteja, eli paikallisiin vaikuttajatahoihin, niin toiminta voi olla hyvin vaikeaa tai sanotaanko näin, että ylihinnoiteltua myöskin sitten. Eli tällainen maan hinta, rakentaminen, tonttimaa ja näin pois päin, niin on huomattavasti kalliimpaa, kuin jos on mukana ja tuntee ja tietää nämä kuviot."(Fin 12)

"Meilläkin paikallinen toimitusjohtaja tuntee pääministeriä myöten kaikki, että se voi soittaa koulukavereille, että tarvittaisiin tällaista apua tai mitä sä suosittelet tai muuta. Sitä kautta tämä homma pelaa. Täällä pelataan vielä suhteilla yhteiskunnassa tosi paljon. Esimerkkinä on tästä, että Silja Line takavuosina haukkui kaikki eestiläiset sillä seurauksella, että Silja Line ei saanut parkkipaikkaa keskustan satamasta, vaan se oli siellä Muugassa kaupungin ulkopuolella monta vuotta."(Fin 19)

Rajanveto henkilösuhteiden ja varsinaisen lobbauksen välillä on häilyvä. Hyvät suhteet ovat perustana julkisen sektorin kanssa tehtäviin yhteistoimintahankkeisiin. Lobbauksen merkitystä pidetään suurena, varsinkin pienemmillä paikkakunnilla. Tietyillä aloilla lobbausta tehdään ennen kaikkea toimialaliittojen kautta, jolloin pyritään vaikuttamaan muun muassa lainsäädäntöön.

"...on niin kuin mukana siinä verkostossa, niin se on tärkeää kaikissa maissa ja se, että siinä vaikuttaa ja saa vaikuttaa. Jos lobbaus käsitellään neutraalina sanana, niin kyllä se voi tarkoittaa sitäkin..."(Fin 38)

"Jos lobata halutaan, niin varmaan Narvassa pitäisi lobata, näillä pienemmillä paikkakunnilla, koska se on sitten aika semmoista sisäänlämpenevää politikointia. Ja siinä on vahvimmillaan tietysti nämä virolaiset yhtiöt, virolais-venäläisomisteiset yhtiöt."(Fin 21)

"Liettuassa piirit on aika pienet, ja jos tota, se riippuu mitä asioita haluaa ajaa läpi. Yksityistämisestä puhuttaessa, kyllähän se jako, mikä yksityistämisessä on tehty, kyllähän se pääasiassa näillä lobbauksella ja suhteiden ansioista peli on pelattu."(Fin 46)

Jotkut suomalaiset eivät pidä lobbausta kovinkaan merkittävänä asiana. Kaikki korostavat kuitenkin sitä, että julkisen sektorin suhteiden hoito rakennetaan varovaisesti, jottei vahingossa sotkeuduttaisi tilanteisiin, joita voidaan tulkita julkiseen sektoriin vaikuttamiseksi tai lahjonnaksi.

”Jos mennään tähän julkiseen sektoriin ja lobbauksen merkitykseen, ja tähän lainsäädäntöön, niin ne ehkä enemmänkin, niin kuin mä luulen monet muut, haluaa pysyä, tahtoo nähdä sen liiketoiminnan liiketoimintana ja haluaa pysytellä lobbauksesta tai suhteissa mahdollisimman erillään tästä julkisesta hallinnosta. Koska ehkä ajatellaan kuitenkin, että siihen saattaa sisältyä jotain lahjontaa tai lahjonnan tarjontaa.”(Fin 43)

Lahjontaa ja siihen liittyvää korruptiota pyritään yleensä välttämään. Virossa tiedostetaan korruption olemassaolo, mutta suurin osa suomalaisista ei ole siihen itse törmännyt. Latviassa ja Liettuaassa korruption näkyminen ja siihen törmääminen on huomattavasti yleisempää. Näissäkin maissa sitä voi tiettyyn rajaan saakka välttää niin halutessaan. Useimmiten lahjonnan mahdollisuudet on pyritty tietoisesti poistamaan yritystoiminnasta alusta saakka toimimalla pilkulleen lain kirjaimen mukaisesti. Epämääräisistä tarjouksista on järjestelmällisesti kieltäydytty, jolloin niiden määrä on pikkuhiljaa huvennut. Viron liiketoimintaa pidetään yleisesti rehellisenä ja korruption merkityksen yhteiskunnassa katsotaan pienentyneen huomattavasti. Lobbauksen ja henkilösuhteiden merkityksen lailla korruptio näkyy liiketoiminnan alkuvaiheessa käytännön järjestelyjen yhteydessä sekä lainsäädäntöön vaikutettaessa. Viron pienemmillä paikkakunnilla korruption merkitys on suurempaa kuin Tallinnassa. Latviassa ja Liettuaassa korruptio näkyy läpi yhteiskunnan jokaisen sektorin, ja sen välttäminen on jossain määrin vaivalloisempaa kuin Virossa.

”...tämmöistä peiteltyä korruptiota on varmaan olemassa, mutta ei suoraan sellaista rahan antamista tiskin alla, ainakaan sitten kohdistu sitten ainakaan suoraan yrityksiin vaan siinä sitten käytetään mahdollisesti välikäsiä, ehkä jotain konsulttiyrityksiä tai jotain muuta, joka hoitaa sen puolen sitten...”(Fin 26)

“Joo, se korruptio on läpikäyvä koko niin kuin liettualaisessa poliittisessa elämässä ja myöskin erittäin paha tuolla kunnallisella puolella. Nämä on erittäin vaikeita asioita, ja tämä onkin tällainen kolmio, että syntyy, ensin korruptio, sitten keskittyminen sitten kartellit. Kolme pahaa koota.”(Fin 24)

”Vois ilkeesti sanoa vaikka hotellimailmasta, että onko se sattumaa, että aikaisemmin oli kaikista suurimmista valtiollisista kokouksista ja konferensseista oli [eräässä hotellissa], jonka omisti entisen pääministerin vaimo. Totta kai se ei oo sattumaa vaikka pääministeri sanoi, ettei sillä oo mitään tekemistä, että hänen kabinettinsa on määrännyt kaikki kokoukset sinne, se on vaan niin hyvä paikka.”(Fin 2)

Suomalaiset haastatellut pitävät henkilösuhteiden merkitystä Baltian pienissä yhteiskunnissa tärkeänä. Virossa suhteet eivät ole aivan yhtä suuressa roolissa kuin Latviassa ja Liettuassa. Suomalaiset ovat tyypillisesti jättäneet suhteiden hoidon paikallisten työntekijöiden vastuulle, sillä paikalliset pääsevät helpommin piireihin, joissa ”kaikki tuntevat toisensa”. Rajanveto henkilösuhteiden hoidon, lobbauksen ja korruption välillä on toisinaan hankalaa.

Paikallinen näkökulma

Paikallisten toimijoiden mukaan suhteiden merkitys korostuu vielä enemmän aloilla, joiden asiakaskunta koostuu julkisen sektorin toimijoista. Myös yrityksen kokoluokka vaikuttaa suhteiden tärkeyteen: suuremmilla yrityksillä verkottuminen on tärkeämpää kuin alihankkijoilla ja pienyrityksillä.

“Me olemme pieni yritys. Luulen, että henkilösuhteet ovat tärkeämpiä suurissa ja tunnetuissa yrityksissä. Lisäksi tietyillä aloilla sen merkitys on luonnollisesti suurempaa kuin meidän alallamme.”(Ee 1)

“Myönnän, että Latvia on hyvin pieni valtio ja politiikka ja poliittisten puolueiden historia on hyvin lyhyt. Tämä tarkoittaa, että henkilösuhteilla on tärkeä rooli yhteiskunnassa, en voi väittää muuta.”(Lat 1)

Baltialaiset pitävät lobbauksen roolia suurempana kuin suomalaiset. Lobbies tapahtuu enimmäkseen toimialaliittojen ja -yhdistysten kautta, jotka pyrkivät yhteistyössä vaikuttamaan uusien lakien sisältöön ja täytäntöönpanoon. Virossa liittojen asema on vakaampi ja niitä on enemmän kuin muissa Baltian maissa. Myös liittojen kautta lobattaessa henkilösuhteiden merkitys on suuri.

“On olemassa [toimiala]yhdistys, jolle lobbies on melko tärkeitä. Lobbies koskee kaikkia [toimialaan] liittyviä säännöksiä ja tällä taholla on riittävästi uskottavuutta, jotta se voi osallistua erilaisiin lakivalmistelu työryhmiinkin.” (Ee 1)

“Meillä on suorat yhteydet eri liittoihin. Me kuulumme moniin eri yhdistyksiin: maitoalan liittoon ja muihin toimialaliittoihin. Nämä ovat ikään kuin neutraaleja organisaatioita, ne edustavat toimialan linjaa, eivät yhden yrityksen. Sen vuoksi niiden käyttö onkin järkevämpää, kuin esiintyminen hallituksen edessä yksittäisen yrityksen edustajana.” (Lat 2)

Myöskään paikalliset eivät pidä korruptiota Virossa suurena ongelmana. Korruptiota on, mutta se vähenee jatkuvasti. Haastatelluista vain harva kertoo itse törmänneensä korruptioon. Korruption katsotaan liittyvän hankkeisiin, joissa on mukana julkinen sektori, jolloin korruption avulla on ollut mahdollista nopeuttaa hallinnon ja oikeuden käsittelyä.

”No lukeehan aina lehdissä korruptiosta ja muusta, mutta kyllä se on vähentynyt. Liike-elämä on liike-elämää.” (Ee 7)

”Kuinka sen nyt tarkasti määrittelee...Voisi sanoa, että koko politiikan kenttä on jollain tapaa korruptoitunut. Tai jos korruptio ymmärretään siten, että minä vaikka haluan jonkun päätöksen tehdyksi ja kävelen virkavallan luokse ja siinä sitten raha kulkee pöydän alta, niin tämänlainen pienimuotoinen korruptio ei ole suurikaan ongelma. Mutta kaikkihan riippuu siitä, miten korruptio määritellään. Että tehdään päätöksiä rahasta jonkun toisen hyväksi” (Ee 1)

Latviassa ja Liettuassa korruption roolin katsotaan olevan suurempi. Rajanveto korruption, lobbauksen ja henkilösuhteiden välillä on toisinaan vaikeaa. Korruptio on levinnyt laajalle yhteiskuntaan ja vaikuttaa aina ruohonjuuritasosta valtionhallintoon saakka. Asioiden nopeuttamiseksi palkataan toisinaan ulkopuolisia konsulttitoimistoja, joten periaatteessa yritykset itse eivät osallistu toimintaan, jossa korruptio olisi selkeästi havaittavissa. Haastatteluissa näkyy toisaalta myös suomalaisten ja baltialaisten näkemysero siitä, mikä on korruptiota etenkin ruohonjuuritasolla. Paikalliset eivät pidä esimerkiksi poliisille sakon sijaan maksettavaa maksua varsinaisena korruptiona, vaan pikemminkin vakiintuneena käytäntönä.

“Sanotaan niin, että me olemme kansainvälinen yritys, emmekä tee sellaisia asioita. Mutta me käytämme konsulttiyrityksiä, jotka tekevät työn. Heille maksetaan laillinen palkkio, ja me saamme melkein valmiit paperit ja luvat ja muut mitä tarvitaan”(Lat 10)

“Mitä on korruptio? Pankkialalla korruptiota ei tietenkään ole lainkaan. Missä sitä sitten on? Uskoisin, että sitä saattaa esiintyä tilanteissa, joissa yrityksen toiminta riippuu julkisen sektorin päätöksenteosta. Aina kun pitää saada jokin lisenssi tai lupa...”(Lit 7)

”Korruptiota löytyy tietenkin sieltä missä suuret rahat liikkuvat. Tavallisessa elämässä emme ehkä kutsuisi kaikkia pieniä tekoja korruptioksi: esimerkiksi kun poliisille antaa maantiellä rahaa, jottei saisi sakkoja. Suomessa näin ei toimittaisi. Nämä ovat pieniä asioita, mutta todellisessa korruptiossa liikkuvat isot rahat. Me olemme niin pieni yritys, ettei meillä ole kokemusta siitä.”(Lit 4)

Paikallisten haastateltujen mukaan henkilösuhteiden merkitys riippuu yrityksen toimialasta ja koosta. Suurille yrityksille henkilösuhteiden ylläpito julkisen sektorin toimijoihin on pieniä tärkeämpää. Lobbausta paikalliset pitävät puolestaan tärkeämpänä kuin suomalaiset. Baltialaiset haastatellut kertoivat julkisen sektorin korruption olevan suurempi ongelma Latviassa ja Liettuassa kuin Virossa. Korruption voi kuitenkin välttää myös Latviassa ja Liettuassa, toimintoihin tulee tällöin vain varata enemmän aikaa.

7.2 PR ja goodwill – toiminta

Eräs tapa hoitaa yritysten suhteita ympäröivään yhteiskuntaan on PR- ja goodwill –toiminta. Siirtymätalouksissa kyseinen toiminta nähdään usein osana viranomais-suhteiden hoitoa. Yritykset rahoittavat tällöin sosiaalisia kohteita, joiden ylläpitoon julkisella sektorilla ei riitä varoja.

Suomalainen näkökulma

Yritysten PR-toiminta on toistaiseksi vähäisempää Baltian maissa kuin Suomessa. Siihen laitettavat resurssit ovat myös pienempiä. Virossa PR-toiminnan merkitystä ja siihen panostettavia resursseja on mietitty enemmän kuin Latviassa ja Liettuaassa. PR-toiminnalla pyritään vaikuttamaan positiivisesti yrityksen julkisuuskuvaan, kilpailukykyyn ja työntekijöiden houkuttelemiseen. PR-toimintaa tehdään pitkälti Suomen mallin mukaan. Yrityksen toimintatavat, kilpailukyky ja ulkopuoliset suhteet pyritään rakentamaan tukevalle ja läpinäkyvälle perustalle. Varsinkin yritystoiminnan alkuvuosina tällä on merkitystä, mutta PR-toiminnan merkitys vaihtelee ala- ja yritys-kohtaisesti. Käytännössä PR-toiminta jätetään paikallisten työntekijöiden harteille, koska he tuntevat paikalliset käytännöt ja vaikutustiet parhaiten. Jos yrityksen asiakaskunta koostuu pääasiassa muista suomalaisista yrityksistä, PR-toimintaa hoitavat suomalaiset osapuolet suomalaisten käytäntöjen mukaan.

“...se on osa sitä paikallista yhteiskuntaa ja osa sitä, että toimitaan hyvänä kansalaisena siinä paikallisessa toiminnassa. Sen takia me ollaan rohkaistu meidän paikallisia toimitusjohtajia ja avainhenkilöitä olemaan mukana siinä keskustelussa laajemminkin. Tietysti ei mitenkään yliampuvasti, mutta sopivasti. Kuitenkin niin, että me ei osallistuta siihen keskusteluun paljonkaan Suomesta käsin. Kyllä se on se paikallinen yhteistyö, koska siellä se tekeminen on.” (Fin 38)

”Kyllä sillä on huomattava asema, että niiku Suomessakin. Me sumplitaan ihan samalla standardilla kuin Suomessa täälläkin, että mitä tulee yhteistyökumppaneiden tapaamiseen ja asiakkaiden tapaamiseen. Se on samalla lailla kuin, samalla täällä

syödään lounaita ja pelataan golfia asiakkaiden kanssa kuin Suomessakin. Toisaalta, meidän asiakkaat on enimmäkseen suomalaisia...”(Fin 25)

Puoltavia argumentteja PR-toiminnan tärkeydelle haettiin yhteiskunnan pienuudesta, jolloin verkottumisen ja hyvien suhteiden rooli kasvaa. Matalapalkka-aloilla kilpailu työvoimasta on suurta, jolloin positiivisen yrityskuvan avulla pyritään houkuttelemaan mahdollisimman osaavaa työvoimaa.

”No onhan se selvä että Virossa sen mahdollisuudet ovat vahvemmat koska se on pienempi yhteiskunta. Jos PR-toimintaa tehdään, se on varmaan paljon tehokkaampaa kuin Suomessa.”(Fin 42)

”On sillä merkitystä ja se liittyy aika paljon siihen, että miten sä rakennat pitkäjänteisesti sitä suhdetta paikallisiin viranomaisiin ja omaan henkilökuntaan ja kaikki tällä tavalla.”(Fin 45)

Toisaalta osin samoin perustein PR-toiminnan merkitystä pidetään pienenä. Henkilösuhteet merkitsevät paljon pienessä yhteiskunnassa, jolloin PR-toiminnan merkitys pienenee. Tärkeämpää on rakentaa yhteistyöverkostoa henkilötasolla, jolloin palveluksia ja ”juttutuokioita ystävien kesken” on helpompi järjestää. Vaikka yritykset tukevatkin paikallisia seuroja ja organisaatioita, yrityskuvan kohentamista näkyvillä hyväntekeväisyyslahjoituksilla varotaan, koska ei haluta näyttäytyä yleisenä rahasampona. Yhteiskunnan tukien puuttuessa on yleistä, että yrityksiltä haetaan tukea ja sponsorointiapua.

”...me ei haluta nimeämme missään [julki], koska täällähän on ongelma, että kun yhdenkin sponsoroinnin teet, sulla on pitkä jono oven takana.”(Fin 29)

Suomalaiset haastatellut eivät kokeneet PR-toiminnan merkityksen kasvaneen Baltiassa vielä Suomen mittoihin. Toistaiseksi Baltian pienissä yhteiskunnissa henkilösuhteet ovat suuremmassa roolissa ja PR-toiminta jää vielä jalkoihin. Tulevaisuudessa PR-

toiminnan merkityksen nähdään kasvavan ja suomalaisyritykset ovat jo lähteneet kehittämään näitä toimintoja Suomen-mallin mukaiseksi.

Paikallinen näkökulma

Virolaiset haastateltavat pitävät PR-toimintaa osana normaalia liiketoimintaa. Näkyvää PR-toimintaa harjoittavat varsinkin markkinajohtajat ja muut suurimmat yritykset. PR-toiminnan merkitys on kasvanut ja sitä olisi lisättävä edelleen. Kokemukset PR-toiminnan vaikuttavuudesta yhteiskunnassa ovat vielä vähäisiä, joten tulevaisuuden trendiä on vaikea ennustaa. PR-toiminnan, lobbauksen ja korruption eroa korostetaan, koska niitä ei haluta sotkea keskenään ja näin saada huonoa mainetta sekä ulkopuolisten että yrityksen suomalaisten osapuolten silmissä.

“Uskon todella, että kaikkien menestyvien brändien ja yritysten on tulevaisuudessa panostettava imagoonsa. Jos katsomme Viron yrityksiä tänään, niin huomaamme, että eräillä tunnetuilla yrityksillä on jo nyt tiettyjä sosiaalisia velvoitteita ja goodwill -toimintoja, jotka on budjetoitu. Mutta toisaalta, pienemmille ja keskisuurille yrityksille sponsorointi ja goodwill -toiminta ei ole niin yleistä.”(Ee 1)

Latviassa ja Liettuaassa PR- ja goodwill – toimintoja on oltava yrityksen brändin ja maineen rakentamisen takia. Paikalliset toimijat näkevät PR- ja goodwill – toiminnan tärkeämmäksi kuin suomalaiset osapuolet. Paikallisten mielestä näitä toimintoja on myös jo nyt varsin paljon verrattuna entiseen.

“Kyllä, yrityksemme harjoittaa pr- ja goodwill -toimintaa. Meidän tapauksessamme toiminta on erittäin tärkeää, koska yritystämme ei pidetä paikallisena ja toisaalta kuluttajat haluaisivat [tuotteemme] olevan paikallista. Jos se on ulkomaista, siinä on varmasti jotain vikaa, kemikaaleja ym....”(Lat 7)

”PR-toiminta on erittäin tärkeää. Tilanne ei ole oikein balanssissa tällä hetkellä. Yrityksen näkyminen televisiossa ja lehdistä saa Liettuaassa liian paljon painoarvoa

kuluttajien ajattelussa ja päätöksenteossa. Ihmiset luottavat liikaa näihin [televisioon ja lehdistöön]. Tämän vuoksi PR-toiminta on erityisen tärkeää.”(Lit 9)

Paikalliset haastatellut kokevat kaikissa kolmessa maassa PR-toiminnan jo osana normaalia liiketoimintaa. He näkevät toiminnan suuremmassa roolissa kuin suomalaiset, tosin tähän saattaa olla syynä vertailupohjan erilaisuus. Baltialaiset vertaavat nykyisen PR-toiminnan mittakaavaa aiempaan tilanteeseen, jolloin toimintoja ei juuri ollut. Suomalaiset sitä vastoin vertaavat tilannetta Suomessa totuttuun käytäntöön.

7.3 Yhteenveto

Taulukko 12 vetää yhteen haastateltujen näkemykset koskien yritysten suhteita julkiseen sektoriin.

Taulukko 12: Yrityksen suhde julkiseen sektoriin

	Henkilösuhteet julkiseen sektoriin	PR- ja goodwill-toiminta
Osapuolten yhteiset näkemykset	- Henkilösuhteilla on suuri merkitys Baltian pienissä yhteiskunnissa - Käytännön asioiden hoito nopeutuu - Lobbausta harjoitetaan toimialaliittojen ja –yhdistysten kautta - Rajanveto henkilösuhteiden, lobbauksen ja korruption välillä on toisinaan häilyvä - Latviassa ja Liettuaassa esiintyy korruptiota enemmän kuin Virossa	- PR- ja goodwill-toiminta on tärkeää hyvän maineen saavuttamiseksi - Yhteiskuntien pienuudesta johtuen henkilösuhteiden merkitys kumoaa jonkin verran PR-toiminnan hyötyjä
Suomalaisten näkemykset	- Virossa henkilösuhteiden merkitys on vähäisempää kuin muualla Baltiassa - Paikalliset työntekijät hoitavat suhteiden ylläpidon julkiseen sektoriin - Henkilösuhteiden hoito edellyttää erityistä varovaisuutta, jottei sekaannuttaisi korruptioon	- PR- ja goodwill –toiminta on vähäisempää kuin Suomessa - Baltiassa suomalaisyritykset toteuttavat PR-toimintaa Suomen mallin mukaisesti - Yritystoiminnan alkuvuosina PR- ja goodwill-toiminnalla on enemmän merkitystä - Paikalliset työntekijät vastaavat toiminnan suunnittelusta ja toteutuksesta
Baltialaisten näkemykset	Henkilösuhteiden tarve riippuu yrityksen toimialasta (tarvitaanko julkisia palveluita) sekä koosta	- PR- ja goodwill -toiminta kuuluu osana normaaliin liiketoimintaan - Merkitys on kasvanut ja toimintaa lisättävä tulevaisuudessa

Sekä suomalaisten että baltialaisten haastateltujen mielestä henkilösuhteilla on edelleen tärkeä merkitys toimittaessa julkisen sektorin kanssa. Henkilösuhteilla viranomaistahoihin pystytään nopeuttamaan ja yksinkertaistamaan käytännön asioiden hoitoa. Ulkomaalaisen voi toisinaan olla vaikeaa saavuttaa samanlaista suhdeverkostoa

kuin paikallisen, joten henkilösuhteiden hoito onkin usein viisaampaa antaa paikallisen henkilökunnan vastuulle. Lobbauksella on tärkeä merkitys ajettaessa yritysten etuja julkiseen sektoriin nähden. Lobbauksella harjoitetaan erityisesti erilaisten toimialaliittojen ja -yhdistysten kautta. Vaikka työvoima Baltian maissa onkin vielä järjestäytymätöntä, työnantajapuolella on vahvat ja toimivat liitot. Suhdetoimintaan liittyvän korruption olemassaolo tunnustetaan ja rajanveto lobbauksen ja korruption välillä onkin vaikeaa. Suomalaiset haastateltavat toteavat, että suhteiden hoidon saralla on noudatettava erityistä varovaisuutta, jotta vältetään korruptioksi tai lahjonnaksi tulkittavat tilanteet. Korruptiota tavataan enemmän Latviassa ja Liettuaassa kuin Virossa.

PR- ja goodwill -toiminta nähdään Baltiassa jo osana normaalia liiketoimintaa, joskin se on vähäisempää kuin Suomessa. Tavoitteena on yrityskuvan kirkastaminen, mikä puolestaan auttaa esimerkiksi pätevän työvoiman rekrytoinnissa. Osa haastatelluista korostaa yrityksen sosiaalista vastuuta, mutta hyväntekeväisyyttä harjoitetaan silti matalalla profiililla, koska halutaan välttää leimaautuminen ”rahasammoksi”. Julkiseen sektoriin nähden henkilösuhteilla vaikuttaa kuitenkin olevan usein suurempi merkitys kuin goodwill -toiminnalla.

8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa vedetään yhteen miten suomalaisyritysten kohtaamat liiketoimintanormit ja -käytännöt Baltian- toiminnoissa ovat muuttuneet suhteessa muihin yrityksiin, työvoimaan sekä julkiseen sektoriin 1990-luvun alusta nykypäivään. Lisäksi esitetään johtopäätökset siitä, kuinka suomalaisten yritysten tulisi operaatioissaan ottaa huomioon Baltian erilainen liiketoimintaympäristö. Taulukossa 13 esitetään tiivistetysti Baltian maiden liike-elämän kehitystä vuodesta 1991 vuoteen 2007.

Taulukko 13: Baltian maiden liiketoimintaympäristön kehitys suomalaisyritysten näkökulmasta

	1991 - 1997	1998 - 2005	2006-
Baltian maiden talouskehitys	• Ennen itsenäistymistä Baltian talouselämä valtiojohtoista → käytännöt ja normit luotava ”tyhjän päälle” • Valtiollisen omaisuuden yksityistämisen prosessi käynnistyy • Ulkomaankauppaa hallitsee edelleen Venäjän kauppa • Baltian maihin suuntautuvien ulkomaisten suorien sijoitusten kertymä lähtee kasvuun itsenäistymisen jälkeen → ulkomaisten sijoittajien varovainen suhtautuminen maan poliittiseen ja taloudelliseen tilanteeseen hillitsee aluksi kertymää	• Vauhdikas talouskasvu jatkuu kaikissa kolmessa maassa → Venäjän 1998 kriisi notkauttaa lähinnä Latvian taloutta • Ulkomaankaupan suuntaus kääntyy länteen Venäjän kriisin jälkeen • Ulkomaisten suorien sijoitusten kertymä kasvaa edelleen	• Talouden ylikuumeneminen nähdään todellisuudessa riskinä yhteiskunnalle ja paikalliselle liike-elämälle • Kustannusten nousu saa useat työvoima-valtaiset alat vetäytymään Baltian markkinoilta

	1991 - 1997	1998 - 2005	2006-
Baltian toimintojen käynnistys ja motiivit	• Suomalaiset suuryritykset aktiivisia sijoittajia Virossa • Edullinen kustannustaso, tulevaisuuden markkinakasvu ja gateway -mahdollisuus Venäjälle • Motiivina suomalaisyritysten etabloitumiseen • Suomalaiset palveluyritykset seuraavat suomalaisia asiakkaitaan Baltian markkinoille • Virossa toiminta aloitetaan alihankintana ja yhteisyrityksin, Latviassa ja Liettuaassa uusperustantana ja yritysostoin • Sosialismin aikana toimintansa Baltiassa aloittaneilta yrityksiltä katoaa liiketoimintaidea maiden itsenäistyttyä • Yhteistyö paikallisen tai muun ulkomaisen yrityksen kanssa jakaa riskejä ja lisää markkinaosaamista • Viro usein ensimmäinen kansainvälinen kohde suomalaisille • Suomalaisen edelläkävijän asemasta sekä etua (markkinoiden valloitus) että haittaa (tien raivaus)	• Suomalaiset pk-yritykset aktivoituvat Baltiaan etabloitumisessa • Motiivina edelleen kustannusedut, mutta myös markkinoiden laajentaminen paikallisen yksityisen kulutuksen kasvaessa • Suomalaiset palveluyritykset laajentavat asiakaskuntaansa paikallisiin yrityksiin • Suomalaisyritysten toimintojen laajentaminen Latviaan ja Liettuaan laajemmassa mittakaavassa kiihtyy • Kilpailun merkittävä kiristyminen Virossa lisää yritysten keskinäistä yhteistyötä	• Baltian maiden mahdollinen hyödyntäminen muualla tuotetun tavaran viimeistely- ja kokoonpano -toiminnoissa käyttäen hyväksi Baltian maiden logistista sijaintia Keski-Euroopan, Venäjän ja Pohjoismaiden välissä
Työvoima	• Työvoiman edullisuus korvaa työn alempaa tehokkuutta Baltiassa • Organisaatiot hierarkisia ja työntekijät järjestäytymättömiä • Työntekijöiden halukkuus kantaa vastuuta on melko vähäistä • Henkilöstön raju vähennys suomalaisten yritysostojen yhteydessä • Nuorten suosiminen työhönottotilanteissa johtuu vanhempaan sukupolveen iskostuneesta neuvostomentaliteetista	• Työntekijän koulutustaso ei aina vastaa todellista ammattitaitoa • Organisaatioiden hierarkia alkaa madaltua vähitellen • Työvoiman kustannustaso nousee nopeammin kuin työn tehokkuus	• Epäsuhta nopeasti kasvavan ansiotason ja hitaasti nousevan tehokkuuden välillä kasvaa entisestään • Ammatti-taitoisten työntekijöiden pako ulkomaille ongelmana erityisesti Latviassa ja Liettuaassa

	1991 - 1997	1998 - 2005	2006-
Suurimmat liiketoimintaympäristöä muokkaavat tekijät	• Talouden avautuminen ulkomaisille sijoituksille • Yksityistämismisprosessi jaksottaa ulkomaisten yritysten maahan etabloitumista • Valtiollisen omaisuuden yksityistäminen • Paikallisten yritysten panos markkinoilla melko vaatimaton	• EU-jäsenyys-neuvottelut ja Nato-jäsenyys vakauttavat liiketoimintaympäristöä ja kasvattavat ulkomaisten sijoittajien luottamusta Baltian maita kohtaan • Paikallisten yritysten kilpailukyky ja merkitys markkinoilla kasvaa	• Paheneva työvoimapula uhkaa yritysten toimintoja tulevaisuudessa • Baltian maiden pyrkimys eurokelpoiseksi vakauttaa taloutta • Kustannusten nousu muuttaa Baltian maiden luonnetta ulkomaisten sijoittajien silmissä • Paikalliset yritykset yhä merkittävämpiä kilpailijoita
Julkisen sektorin ja lain-säädännön kehitys	• Baltian maiden julkisen sektorin toiminta jäykkää, byrokraattista ja korruptoitunutta • Ulkomaisten sijoittajien lainsäädännöllinen pakko yhteisomistukseen hidastaa yritysten kehittämistä • Sosialismin aikaisten käytäntöjen modernisointi hidastaa yhteiskunnan lainsäädännöllistä kehystä	• EU-jäsenyysneuvottelut käynnistävät korruption vastaisia toimia • Kansallisen lainsäädännön yhdenmukaistaminen EU-säännösten kanssa aiheuttaa dynaamisia lakimuutoksia ja epäselvyyttä säännösten voimassaolosta • Henkilösuhteet edelleen tärkeitä Baltian pienissä paikallisyhteiskunnissa	• Korruptio ja byrokratia aiheuttavat jatkossakin ongelmia Latviassa ja Liettuassa • Liiketoimintanormit länsimaistuvat edelleen • Lainsäädännön muutosprosessi jatkuu • Henkilö-suhteiden merkitys tulee säilymään vahvana Baltian pienissä paikallisyhteiskunnissa

Baltian maiden itsenäistyessä 1990-luvun alussa maat erosivat merkittävästi länsimaaisista yhteiskunnista. Sosialismin ajan toimintatavat ja perinteet istuivat syvällä yhteiskunnan eri osa-alueilla ja liike-elämä oli valtion tasolta johdettua. Baltian maiden ulkomaankauppa suuntautui vielä itsenäistymisen jälkeenkin melko suurelta osin Venäjälle ja vasta Venäjän vuoden 1998 kriisin aikoihin länteen suuntautuva ulkomaankauppa ylitti Venäjän-kaupan. Baltian maiden oli heti itsenäistymisen jälkeen vaikea saavuttaa ulkomaisten sijoittajien luottamusta, sillä monet kokivat maiden poliittisen ja taloudellisen ympäristön vielä liian epävakaaaksi. Viron talous lähti

kuitenkin nousuun suomalaisten ja ruotsalaisten sijoittajien myötä. Liettua puolestaan onnistui keräämään ulkomaista pääomaa ennen kaikkea Saksasta ja Venäjältä samalla, kun se kehitti aktiivisesti myös kotimaista teollisuutta. Latvian ulkomaisten sijoitusten kertymä oli naapurimaita vaatimattomampi ja heti itsenäistymisestä lähtien Latvian talouskasvu jäi Viron ja Liettuan kasvuluvuista jälkeen. Näistä lähtökohdista kuitenkin alkoi Baltian liiketoimintaympäristöjen vauhdikas kehittyminen sosialistisista yhteiskunnista kohti yrityksille suotuisaa liberalistista yhteiskuntajärjestelmää.

8.1 Viro suomalaisyritysten ponnahduslautana Baltiaan

Suomalaisyritykset havaitsivat Baltian maiden markkinapotentiaalin jo aikaisessa vaiheessa ja lähtivät aktiivisesti etabloitumaan paikallisille markkinoille. Erityisesti Baltian maiden itsenäistymisen jälkeen alkanut valtiollisen omaisuuden yksityistämisprosessi houkutteli monia suomalaisia suuryrityksiä Baltiaan. Suomalaisyritykset etabloituivat ensin Viroon, jonka maantieteellinen läheisyys teki etabloitumisen helpoksi ja toisaalta paikallisten suomen kielen tuntemus yksinkertaisti toimintojen käynnistämistä. Viroon mentiin monesti oppimaan kansainvälistä toimintaa. Etabloimisprosessi käynnistettiin aluksi pienin panoksin, jotteivät mahdolliset epäonnistumiset Virossa sotkisi koko yrityksen taloutta. Vain muutamat suomalaiset suuryritykset lähtivät alusta saakka panostamaan merkittävästi Viron toimintoihin ja myöhemmin tämä strategia kantoi hedelmää. Virossa monet suomalaiset saavuttivat aikaisen etabloitumisen myötä edelläkävijän edun ja aggressiivisella markkinapaikkojen valloituksella tekivät Viroa vähemmän houkuttelevaksi muiden ulkomaisten sijoittajien silmissä. Monet ulkomaiset suuryritykset näkivätkin Viron pienet markkinat liian kilpailtuina, eivätkä panostaneet maahan etabloitumiseen. Toisaalta edelläkävijän asema oli myös rasite suomalaisyrityksille, jotka joutuivat tienraivaajan roolissa taistelemaan asioiden läpimenosta, kun myöhemmin Baltiaan etabloituneille yrityksille samat asiat tulivat kehittyneimpinä.

Suomalaisyrityksille oli ominaista etabloitua Latvian ja Liettuan markkinoille vasta Viron toimintojen käynnistämisen jälkeen. Näihin maihin ei lähdetty ”vihreinä”, vaan kokemusta kansainvälisestä toiminnasta oli jo karttunut Virossa. Ongelmaksi

laajentumisprosessissa muodostui kuitenkin se, että Baltian mailla ei ymmärretty olevan huomattavia maakohtaisia eroja. Monet suomalaisyritykset kohtasivatkin hankaluuksia etabloituessaan Viron kautta Latviaan.

Viron valtion suhtautuminen ulkomaisiin investointeihin oli maan itsenäistymisestä lähtien melko avointa. Valtiotasolla nähtiin ulkomaisten investointien tuovan vaurautta yhteiskunnalle ja niitä pyrittiin aktiivisesti houkuttelemaan maahan. Latviassa valtionhallinnon asenne-ero ulkomaisia sijoittajia kohtaan oli selvästi havaittavissa; julkisen vallan suhtautumista ulkomaisiin sijoituksiin leimasi protektionistinen asenne, eikä ulkomaisen liiketoiminnan pyörittäminen ollut aina yhtä vaivatonta kuin Virossa. Virossa niin ikään suomenkielellä oli pärjännyt liike-elämässä melko pitkälle, kun taas Latviassa venäjänkielellä tuli huomattavasti paremmin ymmärretyksi, tosin myös englanninkielen tuntemus oli jo kasvussa. (Kosonen, 2006) Latviassa koetut ongelmat usein jarruttivatkin suomalaisyritysten laajentumishaluja Liettuaan, missä liiketoimintaympäristön pelättiin olevan vielä vaikeampi.

Suuryritykset toimivat pioneereina etabloituessaan Baltian markkinoille 1990-luvun alkuvuosina. Suomalaiset pienet ja keskisuuret yritykset kiinnostuivat maiden liiketoimintamahdollisuuksista pääasiassa vasta 1990-luvun lopulla ja 2000-luvun alussa. Tämän jälkeen pk-yritykset ovat aktiivisesti kehittäneet ja laajentaneet toimintojaan etenkin Virossa, mutta myös Latviassa ja Liettuaan.

Alun perin suomalaisia teollisuusyrityksiä houkuttelivat Baltian markkinoille edulliset tuotanto- ja työvoimakustannukset, mutta talouskasvun kiihtyessä myös paikalliset markkinat on nähty potentiaalisena laajentumissuuntana. Palveluyritysten motiivina etabloitumiseen on usein ollut suomalaisen asiakasyrityksen seuraaminen, mutta sittemmin myös tällä toimialalla on enenevässä määrin kiinnostuttu paikallisista asiakkaista. Monet Baltiaan etabloituneet suomalaisyritykset katsoivat maiden toimivan niin ikään erinomaisena astinlautana yrityksen laajentaessa toimintojaan Venäjälle ja muihin Itä-Euroopan maihin. Nykyään suuntaus on kuitenkin kääntynyt pois Venäjästä, ja Baltian toimintoja hyväksikäyttäen on etabloiduttu lähinnä Puolaan. Baltian toimintojen kehityttyä suomalaisyritykset useilla eri toimialoilla pitävät Viroa jo

laajentuneena kotimarkkina-alueenaan ja olennaisena osana liiketoimintaansa. Muun muassa elintarviketeollisuuden onnistunut etabloituminen Viron - ja sittemmin Latvian ja Liettuan – markkinoille on asettanut paikalliset markkinat yhdeksi konsernien päätuotantoalustaksi. Niin ikään esimerkiksi paperiteollisuudessa Baltian merkitys on olennainen ja tälle toimialalle Baltia edustaa nykyään yhtä pääostoaluetta. (Kosonen ja Tani, 2006)

Etabloitumisvaiheen jälkeen yritykset havaitsivat pian Baltian maiden keskinäiset erot ja ryhtyivät yhden Baltia-strategian sijasta muodostamaan strategioita, joissa korostettiin kunkin maan ominaispiirteitä. Baltian maiden EU-jäsenyyden jälkeen yritykset ovat pyrkineet strategioiden yhdistämiseen siten, että konsernille rakennetaan yhteinen Baltia-strategia, joka kattaa Viron, Latvian ja Liettuan. Baltian maiden yhteisiä piirteitä pyritään käyttämään hyväksi, mutta toisaalta nyt myös niiden erot tunnistetaan paremmin kuin 1990-luvulla. Lisäksi Pan-Baltic -ajattelua pyritään kehittämään hyödyntämällä valtioiden eritasoisia liiketoimintakustannuksia ja maantieteellistä sijaintia yrityksen logistiikkaa ajatellen. Onkin nähtävissä suuntaus, jossa Baltiassa toimivat suomalaisyritykset pyrkivät rationalisoimaan toimintojaan Baltian-kontekstissa niin, että mahdolliset toimintojen päällekkäisyydet karsitaan ja tuotantoa ja toimintoja keskitetään Baltian sisällä. (Kosonen ja Tani, 2006)

8.2 Pikavauhtia sosialismista EU-jäsenyyteen

Baltian maiden itsenäistymisestä alkoi Baltian liiketoimintaympäristön suuri murroskausi. Muutos sosialismista kohti länsimaista markkinataloutta oli prosessi, joka näkyi yhteiskunnan kaikilla tasoilla. Valtiollisen omaisuuden yksityistämisen prosessi oli luonnollisesti yksi merkittävimmistä askeleista kohti länsimaista toimintamuotoa, mutta valtava murros koettiin myös kansallisessa lainsäädännössä, jota pyrittiin muokkaamaan paremmin yksityistä liike-elämää palvelevaksi. Baltian yksityistämisen prosessi ei sujunut aivan saumattomasti, vaan paikallisia väärinkäytöksiä esiintyi jonkin verran. Lisäksi jatkuvasti muuttuva lainsäädännöllinen kehys hämmensi liike-elämän funktioita ja vaikeutti toimintoja. Merkittävä liike-elämän toimintoja haittaava juridinen tekijä oli Baltian maiden ulkomaista omistusta rajoittava lainsäädäntö. Ulkomaiset sijoittajat

olivat pakotettuja pitämään paikallisissa toiminnoissaan mukana baltialaista osapuolta, jonka varallisuus ei useinkaan riittänyt yrityksen liiketoimintojen täysimittaiseen kehittämiseen. Tämä alkuaikojen ongelma poistui 1990-luvun puoliväliin mennessä lainsäädännön kehittyessä.

Baltian maat ryhtyivät valmistautumaan EU:n jäsenyyteen jo 1990-luvun lopussa. Lainsäädännön yhdenmukaistaminen alkoi aikaisessa vaiheessa ja toi mukanaan sekavaa laintulkintaa sikäli, että aina ei tiedetty mikä laki kulloinkin on voimassa. Lakiuudistukset olivat lisäksi nopeita ja hankaloittivat jossain määrin liike-elämän sujuvuutta. Toisaalta sekä suomalaiset että paikalliset toimijat katsovat EU-jäsenyyden tuoneen vakautta yhteiskunnan ja liike-elämän eri toimintoihin. Yhteiskuntien vakautuminen ja eräänlainen ulkopuolinen valvonta tekivät maista myös entistä houkuttelevampia ulkomaisten sijoittajien silmissä. EU:n painostuksesta johtuen useat tarpeelliset muutokset toteutettiin nopeammalla aikataululla kuin mitä ne olisi todennäköisesti tehty, mikäli asia olisi riippunut pelkästään kansallisista hallituksista.

8.3 Ulkomaiset sijoitukset mahdollistavat huiman talouskasvun

Baltian maissa kulutuksen kasvu itsenäistymisen jälkeen oli huimaa ja kulutuskysynnän houkuttelemat ulkomaiset sijoitukset vaurastuttivat koko yhteiskuntaa. Paikallinen yrittäjyys ja yksityinen liike-elämä olivat tuolloin vielä lapsenkengissään ja ulkomaiset suuryritykset hallitsivat melko suvereenisti eri toimialojen markkinoita. Tänä päivänä paikallisten yritysten kilpailukyky on kuitenkin kasvanut merkittävästi ja kilpailu ulkomaisten ja baltialaisten yritysten välillä kiristyy jatkuvasti. Ulkomaisten suorien sijoitusten määrä Baltiaan on kasvanut nopeasti koko itsenäisyyden ajan. Vuonna 1991 Baltian maat keräsivät yhteensä vain vaatimattomat 194 miljoonaa euroa suorien ulkomaisten sijoitusten muodossa, kun luku 10 vuotta myöhemmin oli jo yli 6 miljardia euroa ja vuonna 2006 23 miljardia euroa. Viro on houkutellut sekä absoluuttisesti että suhteellisesti eniten suoria ulkomaisia investointeja. Suurimmat ulkomaiset sijoittajat ovat koko itsenäisyyden ajan tulleet Viroon Suomesta ja Ruotsista. Latviassa ja Liettuaassa suomalaiset alkoivat käynnistää toimintojaan usein vasta vuosia Viroon

etabloitumisen jälkeen ja näin ollen siellä ei perinteisesti olekaan saavutettu yhtä suuria markkinaosuuksia.

Taloukasvu on sekä Baltian maita yhdistävä että erottava tekijä. Taloukasvu on ollut nopeaa itsenäistymisen jälkeen niin Virossa, Latviassa kuin Liettuassakin. Se on kuitenkin perustunut eri tekijöihin; Viron taloukasvu on rakentunut vahvasti ulkomaisten sijoitusten varaan. Asukaslukuun suhteutettuna Viro on yksi EU-alueen kärkimaista suorien ulkomaisten sijoitusten määrässä. Tämä tekee yhteiskunnan tietyllä tapaa haavoittuvaksi etenkin, kun maan kustannustason noustessa ulkomaiset sijoittajat eivät näe maata enää yhtä houkuttelevana. Latviassa puolestaan taloukasvu on laahannut Viron ja Liettuan perässä koko itsenäisyyden ajan. Vaikka maan talous on kasvanut, ei taloukasvulle löydy kovin vahvaa perustaa. Etenkin viime aikoina maan kiinteistömarkkinoiden räjähdysmäinen kasvu on antanut aihetta spekuloinnille maan todellisesta taloukasvun perustasta. Sen sijaan Liettuan taloukasvun voidaan katsoa olevan terveimmällä pohjalla. Kasvun perustana on laajalti kotimainen tuotanto ja paikallisten yritysten menestyminen. Liettua ei ole yhtä riippuvainen ulkomaisista sijoituksista kuin Viro ja sen taloukasvu perustuu pitkälti todelliselle arvonnousulle, toisin kuin pelätään olevan esimerkiksi Latvian taloukasvun laita.

8.4 Työvoimapula ja kasvavat kustannukset uhkaavat kilpailukykyä

Suomalaisten etabloitumista Baltian markkinoille seurasivat usein tiukat tehostamistoimenpiteet. Yritystollalla hankittujen yhtiöiden henkilökuntaa vähennettiin rajusti ja toimintoja rationalisoitiin muun muassa teknologiahankinnoilla. Muiden ulkomaalaisten tapaan myös suomalaiset suosivat nuoria työntekijöitä, joilla sosialismin ajan tavat ja perinteet eivät olleet juurtuneet vielä liian syvälle. Varhaisen etabloitumisen aikoihin työvoimaan liittyvät haasteet johtuivat ennen kaikkea työntekijöiden erilaisesta mentaliteetista ja työmoraalista. Toisaalta työntekijät olivat erittäin halukkaita pääsemään ulkomaisen työnantajan palvelukseen. Tänä päivänä suurin työvoimaan liittyvä ongelma on monia aloja koetteleva työvoimapula. EU:n mahdollistettua työvoiman vapaan liikkuvuuden ovat baltialaiset, erityisesti latvialaiset ja liettualaiset, nuoret työntekijät lähteneet massoina länsimaihin paremman palkan

perässä. Työvoimapula on jo muodostunut todelliseksi uhaksi maiden tulevaisuuden talouskasvulle aiheuttaen vakavaa palkkainflaatiota ja tämän myötä maiden kilpailukyvyyn vähentymistä. Toistaiseksi baltialainen työvoima on selvästi edullisempaa kuin Suomessa. Vuonna 2006 työntekijän keskimääräinen bruttopalkka Suomessa oli reilut 2.300 euroa, kun se Virossa oli 653, Latviassa 489 ja Liettuaassa 501 euroa kuukaudessa. Ansiotulot vaihtelevat Baltian maissa kuitenkin alueellisesti melko paljon ja erityisesti pääkaupunkiseudulla reaali-palkat ovat huomattavasti korkeampia kuin muualla maassa. Tallinnassa keskimääräinen bruttopalkka oli yli 100 euroa korkeampi kuin maan keskimääräinen palkka, kun taas Riian alueella ero muuhun maahan oli vuonna 2006 vielä suurempi, liki 150 euroa. Myös Vilnan alueella palkat ovat huomattavasti muuta maata korkeammat. Toki samat aluekohtaiset erot on myös nähtävissä yleisessä kustannustasossa. Yksinapaisia yhteiskuntia edustavissa Virossa ja Latviassa kustannukset ovat huomattavasti muuta maata korkeampia pääkaupunkiseudulla. Liettuaa eroaa Virosta ja Latviasta siinä, että yhden kaupunkikeskuksen sijaan siellä on kolme kansallisesti merkittävää kaupunkia. Kolminapaisessa Liettuaassa kustannukset kohoavatkin Vilnan alueen lisäksi myös Kaunasissa ja Klaipėdassa muuta maata korkeammalle tasolle. Latviassa ja Liettuaassa palkkataso on toistaiseksi Viron tasoa alhaisempi, mutta keskimääräisen ansiotason kasvu on nopeampaa. (Kosonen ja Tani, 2006)

Etabloitusvaiheessa Baltian tuotannon tehokkuus oli merkittävästi heikompi kuin Suomessa. Tehokkuuserot pystyttiin kuitenkin kattamaan Baltian huomattavasti edullisemmilla tuotantokustannuksilla. Tulevaisuudessa tilanne saattaa kuitenkin muuttua, sillä tehokkuuden kasvu Baltiassa ei ole vastannut palkkojen huimaa kasvuvauhtia. Tämä pakottaa yritykset jatkossa tarkistamaan Baltia-strategioitaan. Suomalaisten teollisuusyritysten edustajat pohtivat haastatteluissa Baltian toimintojen muuttamista koko konsernin logistiikkaa palveleviksi yksiköiksi työvoimavaltaisen tuotannon siirtyessä kustannuksiltaan edullisempiin maihin. Yritykset eivät näin ollen ole jättämässä Baltiaa kokonaan kustannusten noustessa, vaan hakevat aktiivisesti vaihtoehtoisia toimintojen järjestämistapoja muuttuneessa ympäristössä.

8.5 Henkilösuhteet paikkaavat virallisen toimintaympäristön puutteita

Oikeuslaitokset ovat Baltiassa vielä melko nuoria ja niiden toiminta toisinaan jäsentymätöntä. Ennakkotapausten puute sekä päällekkäisten lakien olemassaolo vaikeuttavat edelleen oikeuslaitosten toimintaa. Lisäksi etenkin Latviassa ja Liettuaassa oikeuslaitoksen toiminnan katsotaan olevan ainakin jonkinasteisesti korruptoitunutta ja protektionistista. Virossa oikeuslaitostoiminnan nähdään olevan tyydyttävällä tasolla, mutta oikeustapausten käsittely on hidasta ja ratkaisuja joudutaan odottamaan melko kauan. Baltian maissa yritysverotus eroaa Suomen perinteisestä mallista. Viron yhteisöverokanta on liki Suomen tasolla, mutta valtio ei toistaiseksi verota yritykseen uudelleen investoituja, kotiuttamattomia varoja. EU:n myötä Viron verotuskäytäntöihin odotetaan muutoksia viimeistään vuoden 2008 loppuun mennessä, kun maalle myönnetty siirtymäaika ulkomaisten emoyhtiöiden verotuksesta päättyy. Latvian ja Liettuan yhteisöverokannat ovat tällä hetkellä EU:n alhaisimpien joukossa. Erityisesti Latvia on ottanut aktiivisen roolin EU-alueen verokilpailussa alennettuaan yhteisöverokantaansa tasaisesti vuosien saatossa. Maissa uskotaan alhaisen yhteisöverokannan houkuttelevan ulkomaisia investoijia sijoittamaan Baltian markkinoille ja paikallisten markkinoiden kasvun jatkuvan.

Baltiassa osittain vielä puutteellisesti toimivaa virallista liiketoimintaympäristöä paikataan Suomesta poikkeavilla epävirallisilla normeilla ja käytännöillä, joiden avulla liiketoiminta Baltian maissa on sujuvaa. Näiden epävirallisten, kirjoittamattomien säädösten ja normien huomiointi ja tunteminen on monessa tapauksessa suoranainen edellytys sujuvalle liiketoiminnalle. Esimerkiksi henkilösuhteilla julkisen sektorin toimijoihin on Baltian maissa edelleen suuri merkitys. Suhteiden avulla nopeutetaan asioiden ratkaisua ja yksinkertaistetaan toimenpiteitä. Rajanveto hyvien suhteiden, lobbauksen ja korruption välillä on kuitenkin hämärä ja yritykset joutuvat tasapainottelemaan pysyäkseen erossa viimeksi mainitusta.

8.6 Baltia: Kolme maata vai yksi toiminta-alue

Kaiken kaikkiaan suomalaisten yritysten voidaan katsoa menestyneen melko hyvin Baltiassa. Suomalaisyritykset ovat saavuttaneet suuria markkinaosuuksia ja ovat usealla toimialalla markkinajohtajia. Sosialismin aikana maihin etabloituneet yritykset kokivat kuitenkin vastoinkäymisiä Baltian maiden itsenäistymisen jälkeen, kun niiden liiketoiminnoilta katosi pohja. Myös itsenäisyyden aikana eräät suomalaiset yritykset ovat kokeneet Baltian liiketoimintaympäristönä itselleen sopimattomaksi ja vetäytyneet markkinoilta. Monet suomalaishaastattelut mainitsivat luonnollisesti kohdanneensa erilaisia ongelmia Baltiassa toimiessaan, mutta usein ongelmat ovat olleet normaaleja, uuden ympäristön mukanaan tuomia haasteita, jotka on ratkaistu ajan kuluessa. Kuten aina kansainvälisessä liiketoiminnassa, myös Baltian liike-elämässä on havaittavissa oma, paikallinen vivahteensa, joka tulisi ottaa huomioon liiketoimintojen suunnittelussa ja sopeuttamisessa paikalliseen kysyntään.

Taulukko 14 esittää tiivistetysti Baltian maiden liiketoimintanormien ja -käytäntöjen yhteisiä piirteitä.

Taulukko 14: Baltian maiden yhteiset piirteet suomalaisyritysten näkökulmasta

	Yhteistä Baltian maille
Etabloituminen	• Markkinoiden korkeat kasvuodotukset ja alhaiset tuotantokustannukset motivoivat suomalaisyritysten Baltiaan etabloitumiseen • Markkinoiden ”hallittavuus” paikallisyhteiskuntien pienuuden ansiosta helpotti suomalaisyritysten toimintojen aloittamista • Heti itsenäistymisen jälkeen ”viidakkokapitalismi” → kaikki mikä ei ollut kiellettyä, oli sallittua
EU-jäsenyyden vaikutus	• EU-jäsenyysneuvottelut stabiloivat liiketoimintaympäristöä ja vahvistivat ulkomaisten sijoittajien uskoa Baltian maiden vakauteen • Maiden välisten tullimuodollisuuksien poistuminen helpotti ja vauhditti ulkomaantoimintoja • EU-jäsenyys pystytti tuontitullit Venäjälle suuntautuville kuljetuksille • Direktiivien nopea ja dynaaminen käyttöönotto osoittautui toisinaan haasteelliseksi liike-elämän toimintoille • EU-jäsenyyden myötä raju hintojen nousu • Työvoimapula ongelmana Baltiassa EU:n vapautettua työvoiman liikkuvuuden
Oikeuslaitos ja oikeuskäytännöt	• Oikeuslaitosten lyhyt historia; laintulkinta epävarmaa, ennakkotapausten vähäisyys tekee oikeuskäytännöstä huonosti ennakoitavaa
Verotus	• Verolainsäädäntö melko yritysmuotoisista kaikissa Baltian maissa: erityisesti Viron tuloverovapaus kannustaa yrityksen kehittämiseen • Kaikissa maissa suunnitteilla henkilöverotuksen keventäminen tulevaisuudessa
Työvoima	• Työvoima toistaiseksi melko edullista, palkkojen kasvuvauhti nopeaa • Koulutustaso korreloi toistaiseksi ansiotason kanssa • Osaamistaso ja vastuunottohalukkuus vahvempaa nuorena työntekijä sukupolvessa • Ammattiliitot heikkoja ja järjestäytymisaste alhainen • Työvoimapula uhkaa kaikilla aloilla
Julkinen sektori	• Henkilökohtaisilla suhteilla julkiseen sektoriin suuri merkitys pienissä paikallisyhteiskunnissa; nopeuttaa asioiden hoitoa • Lobbauksella harjoitetaan toimialaliittojen ja -yhdistysten kautta • Henkilökohtaisten suhteiden, lobbauksen ja korruption rajanveto häilyvä • Henkilökohtaisten suhteiden merkitys vähentää PR-toiminnan merkitystä • Paikalliset hoitavat suhteet julkiseen sektoriin

Etabloitumisen yhteydessä suomalaisia aktiivisesti Baltiaan houkutelleet tuotannon kustannusedut ovat vähitellen katoamassa kaikista kolmesta maasta. Suomalaisyrityksille kustannusetujen katoaminen tarkoittaa mahdollisesti toimintojen uudelleen organisointia ja suunnittelua tai jopa vetäytymistä Baltiasta tuotantokustannuksilta edullisempiin maihin. *Liiketoimintaympäristönä* Baltia edustaa

jatkuvasti kilpaillumpia markkinoita ja talouden ylikuumenemisen riskin kasvaessa, myös paikallisen liiketoiminnan potentiaaliset uhat nousevat.

EU-jäsenyyden tulevaisuuden vaikutuksista merkittävimpiä Baltiassa toimivien suomalaisten kannalta lieenee Baltian maiden euron käyttöönotto sekä etenkin Viron *yritysverotuksessa* tapahtuvat muutokset. Monet suomalaisyritykset ovat melko hyvissä asemissa euron käyttöönoton suhteen omatessaan kokemusta Suomen siirtymisestä Euroopan yhteiseen valuuttaan. Euron käyttöönotolla ei yleisesti uskota olevan juurikaan negatiivisia vaikutuksia Baltian liiketoimintaympäristöön, vaan sen uskotaan helpottavan sisämarkkinakauppaa entisestään. EU:n taholta tulevat negatiiviset vaikutukset koetaan kuitenkin juuri yhteisön painostuksessa Baltian maiden yritysverotusta kohtaan. Viro on EU:hun liittyessään saanut siirtymäajan eräille yritysverotuskäytännöilleen, jotka tulee lopettaa vuoteen 2008 mennessä. Ilmassa onkin edelleen paljon spekulatioita Viron tulevasta verolinjasta ja sen vaikutuksesta yritys ympäristöön koko maassa.

Oikeuslaitos ja Baltian maiden *oikeuskäytännöt* eroavat edelleen suomalaisyritysten kotimaassa opituista käytännöistä. Suomalaisten ja muiden kansainvälisten yritysten on Baltiassa ensiarvoisen tärkeää käyttää juridisissa asioissa paikallista osaamista ja tietämystä ja osin myös paikallisten osapuolten *suhdeverkostoa*. Suomalaisyrityksiä läheisesti koskettava lainsäädännön piiriin kuuluva tekijä on niin ikään Baltian työlainsäädäntö, joka eroaa jonkin verran Suomen käytännöistä. Työlainsäädännön kehitys näyttää vielä polkevan melko paikallaan, mutta tilanne voi tulevaisuudessa muuttua jos Baltian ammattiyhdistysliitot saavat vakaamman aseman yhteiskunnassa. Toistaiseksi tällaista kehitystä ei ole juurikaan nähty.

Työvoimapula tulee ravisuttamaan muiden Baltiassa toimivien yritysten tavoin myös suomalaisyrityksiä tulevaisuudessa. Pahimpana ongelma se tullaan kokemaan ns. matalapalkka-aloilla, joissa koulutuksen tarve ei ole kovinkaan suuri. Jo nyt useat suomalaisyritykset ovat valittaneet huonosta työvoiman saatavuudesta, joten on oletettavaa, että vakava työvoimapula iskee maihin jo seuraavan parin vuoden sisällä.

Taulukoissa 15 sekä 16 käsitellään maiden erityispiirteitä liiketoimintakäytänteitä koskien. Latvia ja Liettua on esitetty samassa taulukossa, sillä niillä on enemmän yhteisiä piirteitä keskenään kuin Viron kanssa.

Taulukko 15: Viron piirteet

	Viron erityispiirteet
Etabloituminen	• Suomalaisyrityksille ensimmäinen kohde Baltiassa ja usein myös ensimmäinen kansainvälistymisen kohde • Toiminnan aloitus alihankintana tai yhteisyrityksin: yhteistyö paikallisen tai muun ulkomaisen yrityksen kanssa jakoi riskejä ja lisäsi markkinaosaamista
Liiketoimintaympäristön kehittyminen	• Vauhdikas siirtymä sosialismista markkinataloudeksi • Talous kasvanut erittäin nopeasti
EU-jäsenyyden vaikutus	• Sijoittajien luottamusta nostava vaikutus
Oikeuslaitos ja oikeuskäytännöt	• Oikeuslaitostoiminta Baltian maista vähiten korruptoitunutta • Tuomioistuinten päätöksenteko hidasta
Verotus	• Kotiuttamattomien voittojen tuloverovapaus voimassa ainakin 1.1.2009 saakka, tämän jälkeen odotettavissa verouudistus
Työvoima	• Reaalipalkkojen kasvu alkaa tasaantua • Työvoimaa motivoivina tekijöinä palkan rinnalle nousemassa pehmeät arvot • Tulospalkkaus melko yleistä • Sosialismin aikaiset sosiaaliset velvoitteet poistuneet
Julkinen sektori	• Julkisen sektorin korruptoituneisuus vähäisempää kuin Latviassa ja Liettuaassa • PR-toiminta nähdään osana normaalia liiketoimintaa

Virossa toimivien suomalaisyritysten tulee tulevaisuudessa sopeuttaa toimintojaan hieman Latviassa ja Liettuaassa toimivia poikkeavasti. Edellisessä kappaleessa mainittu Viron *yritysverotuksen* muutos antaa vielä odottaa itseään ja sen vaikutuksia yritysten operaatioihin on vielä vaikea arvioida. Muu *oikeuslaitostoiminta* puolestaan vaatii Virossa hieman vähemmän sopeutumista kuin muualla Baltiassa, maan oikeuslaitoksen edustaessa vähiten korruptoitunutta Baltiassa. Niin ikään muiden *valtion instituutioiden* korruptoituneisuutta vastaan on taisteltu maassa aktiivisesti ja työn tulokset alkavat näkyä jo yhteiskunnan kaikilla tasoilla.

Baltiaa uhkaava työvoimapula näyttäisi näillä näkymin olemaan lievempi ilmiö Virossa kuin Latviassa ja Liettuaassa. Viron reaalipalkkojen nousu on hillinnyt nuorten työntekijöiden maastamuuttoa ja puute suorittavan työn tekijöistä ei ole vielä vakava. Toisaalta yritysten työvoimakustannusten kannalta Virossa toimivat suomalaisyritykset

ovat tulevaisuudessakin Latviaa ja Liettuaa epäedullisemmassa asemassa, Viron eräiden alojen palkkojen lähennellessä jo Suomen tasoa.

Taulukossa 16 esitetään Latvian ja Liettuan liiketoimintaympäristöjen yhteisiä ja kullekin maalle ominaisia piirteitä.

Taulukko 16: Latvian ja Liettuan piirteet

	Latvia ja Liettua
Etabloituminen	• Latvia oli suomalaisyrityksille usein järjestyksessä toinen kohde Baltiassa • Liettuaan suomalaisyritykset etabloituivat yleensä viimeisenä Baltiassa
Liiketoimintaympäristön kehittyminen	• Toiminnan aloitus usein yritysosiona tai uusperustantana • Latviassa talouden kehitys Baltian maista hitainta • Liettuaassa liiketoimintaympäristö on länsimaistunut suurin harppauksin
EU-jäsenyyden vaikutus	• EU-rahoituksella erityisen suuri rooli yhteiskunnan kehityksessä • EU-jäsenyys-neuvottelut käynnistivät yhteiskunnassa korruption vastaisia toimia
Oikeuslaitos ja oikeuskäytännöt	• Oikeuslaitostoiminta korruptoitunutta • Työlainsäädäntö tiukkaa
Verotus	• Alhainen yhteisöverokanta ja edullinen yritysverotus • Suunnitteilla henkilöverotuksen asteittainen alentaminen
Työvoimaa	• Palkkatason nousu erittäin nopeaa • Palkka edelleen tärkein työntekijää motivoiva tekijä • Tulevaisuudessa pahenevan työvoimapulan uhka • Latviassa Riian alueella ansiotaso muuta maata korkeampi • Liettuaassa palkkataso on korkein Vilnan alueella, mutta myös Kaunasissa ja Klaipėdassa ansiotaso on muuta maata korkeampi
Julkinen sektori	• Julkinen sektori osittain korruptoitunut • PR-toiminnan merkitys kasvussa

EU:n myöntämä rahoitus tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan suuresti Latvian ja Liettuan infrastruktuurin kehittämiseen. Tämä luo myös suomalaisyrityksille entistä paremmat puitteet toimia maassa ja helpottaa jokapäiväisiä operaatioita. Myös paikalliset yritykset ovat alkaneet melko tehokkaasti hyödyntämään EU:n rakenne- ja muiden rahastojen mukanaan tuomia mahdollisuuksia, mikä puolestaan on omiaan kiristämään kilpailua paikallisilla markkinoilla.

Oikeuskäytännöt ja niiden valvonta eivät ole vielä täysin länsimaisella tasolla ja suomalaisyritykset joutunevat jatkossakin kohtaamaan kilpailun vääristymiä paikallisilla markkinoilla muun muassa paikallisten yritysten pimeiden palkanmaksun muodossa. Kustannuksia lisää niin ikään *työvoiman* luonnollisen ansiotason vauhdikas kasvu sekä työvoimapulan aiheuttama palkkavaatimusten entistä jyrkempi nousu.

Sekä Latvia ja Liettua kärsivät edelleen *julkisen sektorin* korruptoituneisuudesta. Maissa toimivien suomalaisyritysten on näin ollen huomioitava kaikessa toiminnassaan julkisten instituutioiden korruptoituneisuuden mahdollisuus. Korruptio on kuitenkin siten vähenemässä, että liiketoimintaa voidaan harjoittaa puhtaastikin, valtioon yhteydessä oleville prosesseille on vain suotava enemmän aikaa ja vaivaa.

Kaiken kaikkiaan suomalaisyritykset ovat Baltiassa toimiessaan oppineet sopeuttamaan toimintojaan maiden liiketoimintaympäristöön sopivaksi ja olleet liiketoiminnoissaan melko menestyksekkäitä. Tulevaisuudessa suomalaisyritykset joutuvat kohtaamaan Baltian nousevat kustannukset sekä uhkaavan markkinoiden ylikuumenemisen ja mahdollisesti sopeuttamaan toimintojaan uudelleen vastatakseen muuttuvan liiketoimintaympäristön haasteisiin ja jatkaakseen taloudellisesti tuottavaa toimintaa.

8.7 Baltian toimintojen elinkaari ja tulevaisuus

Suomalaisyritysten Baltian toimintojen aloittamista ja kehitystä ovat leimanneet erilaiset piirteet yrityksen toimialasta riippuen. Työvoimavaltainen teollisuus etabloitui aikaisin Baltiaan edullisten tuotantokustannusten houkuttelevana, kun taas muun muassa vähittäiskauppaa ja palveluita houkuttelivat vasta talouskasvun myötä kohonnut kulutuskysyntä ja paikallisten varallisuuden kasvu. Suomalaisyritysten tulevaisuudennäkymät Baltian maissa riippuvat myös olennaisesti yrityksen toiminnoista. Taulukossa 17 esitellään eri suomalaisyrityksille ominaisia piirteitä Baltian toimintojen eri elinkaaren vaiheissa.

Taulukko 17: Suomalaisyritysten Baltian toimintojen elinkaari

Toimintamuoto	Perustaminen	Kehittäminen	Jatko-odotukset
Alihankintasuhde	• Motiivina Baltian edullisten tuotantokustannusten hyödyntäminen • Paikallinen osapuoli tarjosi paikallisen osaamisen sekä henkilöstön ja toimitilat	• Alihankkijan vaihteleva laatu ja erilaiset laatukäsitykset aiheuttivat ongelmia suomalais-yrityksille • Toiminta-varmuuden turvaaminen usein yritysostolla	• Alihankinnan väheneminen kustannustason nousun myötä
Markkina-hakuinen tuotantotoiminta	• Motiiveina kasvavat paikalliset kuluttajamarkkinat • Etabloitumismuotona useimmiten yritysto, jolloin esim. elintarvike-teollisuus hyödynsi paikallisia brändejä • Suomessa ”vanhentunut” tekniikka siirrettiin Baltiaan • Markkinointi- ja tekniikan osaaminen Suomesta paikalliselle osapuolelle • Paikalliset toivat yritykseen paikallisen markkinan tuntemusta • Paikallisilla suuri pääoman tarve • Paikallinen henkilöstö hoiti suhteet viranomaisiin	• Tuotannon tehostaminen uuden teknologian avulla • Yritystoston yhteydessä henkilöstön vähentäminen • Yrityksen sisäinen henkilöstön koulutus	• Baltian toimintojen edelleen-kehittäminen Pan-Baltic toimintaa hyödyntämällä → yritysten toimintojen keskittäminen Baltian maiden sisällä • Vienti-mahdollisuudet esim. Venäjälle ja Ukrainaan • Private-label tuotteiden myynti esimerkiksi Skandinavian markkinoille

Toimintamuoto	Perustaminen	Kehittäminen	Jatko-odotukset
Kustannus-hakuinen tuotantotoiminta	• Motiivina kustannusedut • Etabloitumismuotona yritysosto tai uusperustanta • Suomessa ”vanhentunut” tekniikka siirrettiin Baltiaan • Työlainsäädäntö Virossa mahdollisti työvoiman väliaikaisen lomauttamisen → joustavoitti tuotantotoimintaa • Tuotanto vietiin ulkomaille • Paikallisen teknisen osaamisen parantaminen suomalaisten avulla • Paikallisilla suuri pääoman tarve • Paikallinen henkilöstö hoiti suhteet viranomaisiin	• Tuotanto-kapasiteetin kasvattaminen ja yritysostojen yhteydessä henkilöstön vähentäminen • Tuotannon tarjoaminen osittain myös paikallisille markkinoille	• Tuotannon siirtäminen edullisempiin maihin • Toimintojen muuntaminen esim. yrityksen logistiikkaa palvelevaksi
Palveluyritys	• Motiivina kasvavat paikalliset kuluttaja-markkinat sekä suomalaisten asiakasyritysten seuraaminen Baltiaan • Konseptiosaaminen Suomesta • Yritys kouluttaa sisäisesti mm. asiakaspalvelu ja asiakaslähtöisyys	• Konseptin kehittäminen paikallisia yrityksiä ja asiakkaita palvelevaksi sekä mukauttaminen paikallisille markkinoille sopivaksi	• Markkina-osuuden kasvattaminen edelleen
Vähittäiskauppa	• Markkina-alueen laajentaminen • Konseptiosaaminen Suomesta • Yritys kouluttaa sisäisesti mm. asiakaspalvelu ja asiakaslähtöisyys	• Uusien kauppapaikkojen perustaminen • Kilpailun merkittävä kiristyminen lisäsi yritysten keskinäistä yhteistyötä ja ketjuuntumista	• Kilpailun kiristyminen • Pan-Baltic toiminnan myötä tiettyjen toimintojen keskittäminen • Euron käyttöönotto ja yksinkertaistaa toimintoja

Useat suomalaiset aloittivat Baltian toimintonsa alihankinnalla. Alihankinta nähtiin erinomaisena keinona hyödyntää maiden edulliset tuotantokustannukset altistumatta ulkomaantoimintojen mukanaan tuomille haasteille. Paikalliset alihankkijat tunsivat lisäksi ennestään paikallisen liiketoimintaympäristön ja toimintatavat. Suomalaisyritysten toimintojen kehittyessä ja kysynnän kasvaessa alihankintatoiminta alettiin kuitenkin nähdä melko jäykkänä toimintamuotona. Tämä johtui siitä, että paikallisella alihankkijalla oli useita asiakkaita ja yhteistyö toimi melko yleisellä tasolla. Lisäksi suomalaiset laatu- ja toimitusaikavaatimukset eivät tulleet kuulluiksi baltialaisen alihankkijan toimesta. Tästä syystä suomalaisyritykset päätyivätkin usein ostamaan paikallisen alihankkijansa. Jatkossa alihankinta on käymässä yhä harvinaisemmaksi. Suurimpana syynä tähän on Baltian maiden nouseva kustannustaso. 1990-luvun alun motiivit alihankinnalle ovat pitkälti poistuneet, kustannushakuiset yritykset ovat siirtäneet alihankintaansa edullisempiin maihin ja markkinahakuiset yritykset ovat alkaneet perustaa omia yksiköitään Baltiaan.

Suomalaisia markkinahakuista tuotantoyrityksiä houkutteli Baltiaan kasvavat paikalliset kuluttajamarkkinat ja etabloitumismuotona käytettiin usein yritysostoa. Yritysostoa on suosittu etenkin elintarviketeollisuudessa, jossa on yritysoston myötä saatu käyttöön paikalliset tuotemerkit. Yritysostojen kohteena ovat olleet juuri edellä mainitut alihankintayritykset, mutta toisaalta suomalaiset ovat tehneet myös ”yhteishankintoja” muiden ulkomaisten toimijoiden kanssa jakaakseen riskiä ja käyttääkseen hyväkseen kumppanin osaamis pohjaa. Osa kauppahinnasta on usein hoidettu toimittamalla Suomessa vanhentunutta teknologiaa Baltiaan, jossa kaluston käyttö on ollut vielä taloudellisesti kannattavaa edullisempien työvoimakustannusten ansiosta. Baltialaisia osapuolia on houkuttanut yrityksen tai sen osan myyntiin lähinnä pääoman tarve ja toisaalta ulkomaisen teknologia- ja markkinointiosaamisen hyödyntäminen. Suomalaisyritykset ovat pyrkineet rationalisoimaan ostetun yhtiön toimintaa henkilöstöä vähentämällä. Lisäksi toimintoja tehostettiin teknologiaa uudistamalla sekä henkilöstöä kouluttamalla. Tulevaisuudessa markkinahakuisten tuotantoyritysten odotetaan kehittävän ns. Pan-Baltic – toimintaa. Yritysten toimintoja keskitetään Baltian maiden sisällä koko Baltian kattaviin yksiköihin. Lisäksi on nähtävissä vientikaupan lisääntyminen muun muassa Venäjälle ja Ukrainaan samaan aikaan, kun edullisemman

hintatason private-label tuotteita ryhdytään markkinoimaan tuotantokustannuksiltaan Baltiaa kalliimmille markkinoille.

Kustannushakuisten suomalaisten tuotantoyritysten Baltiaan etabloitumisen motiivina ovat olleet lähinnä paikallisen tuotannon edulliset kustannukset. Erityisesti Virossa yritykset ovat kokeneet myös paikallisen tuotannon joustavuuden Suomea suuremmaksi, kun paikallinen lainsäädäntö salli muun muassa työvoiman väliaikaisen lomauttamisen tuotantohuippujen välillä. Baltiaan etabloitumisen jälkeen kustannushakuiset suomalaisyritykset myivät suuren osan tuotteistaan edelleen Baltian ulkopuolelle, mutta ajan myötä tarjontaa on laajennettu kattamaan myös paikalliset markkinat. Paikallisten toimintojen kehittämissuuntana on yritysostojen yhteydessä ollut toimintojen rationalisointi uuden teknologian avulla ja henkilöstöä vähentämällä. Tulevaisuudessa Baltian kustannustason nousu alkaa kustannushakuisille yrityksille jo lähennellä kipupistettä ja niiden odotetaan siirtävän tuotantonsa edullisemman kustannustason maihin. Joiltain osin on myös odotettavissa toimintojen muuntamista esimerkiksi konsernin logistiikkaa palveleviksi keskuksiksi.

Suomalaisten palveluyritysten motiivina Baltian markkinoille etabloitumiseen oli yleensä paikallisten kuluttajamarkkinoiden kasvupotentiaali sekä suomalaisten asiakasyritysten seuraaminen. Toiminnan alkuvaiheessa yrityspalveluja tarjottiin ainoastaan suomalaisille tai muille ulkomaisille toimijoille, mutta paikallisten yritysten kilpailukyvyyn kasvaessa, havaittiin myös niiden luoma asiakaspotentiaali. Suomalaiset kuluttajapalveluyritykset joutuivat puolestaan pian etabloitumisen jälkeen muokkaamaan palvelujaan paremmin paikallisia markkinoita palveleviksi. Suomalaiset palveluyritykset kokivat toiminnan alkuvaiheessa paikallisen henkilöstön koulutuksen ensiarvoisen tärkeäksi. Erityisesti yrityksissä panostettiin asiakaspalvelun ja yleisen asiakaslähtöisyyden opetteluun. Suomalaiset toivat paikallisiin yrityksiin myös konseptiosaamista. Tulevaisuudessa Baltian markkinat tarjoavat palvelualoille erinomaisen kasvupohjan paikallisen yksityisen kulutuksen kasvun kiihtyessä edelleen.

Myös suomalainen vähittäiskauppa näki Baltian markkinoiden tarjoamat kasvumahdollisuudet ja lähti aktiiviseen markkinoiden valloitukseen. Etabloitumisen

alkuvaiheessa suomalaiset opettivat paikallisille konseptiosaamista sekä asiakaspalvelulähtöisyyttä. Vähittäiskauppa lähti nopeasti laajenemaan Baltian maissa ja uusia kauppapaikkoja perustettiin sekä kauppaketjujen keskinäistä yhteistyötä lisättiin. Tulevaisuudessa Baltiaan etabloituneet vähittäiskaupan yritykset odottavat edelleen kasvua alalla. Vähittäiskauppa on jo nyt erittäin kilpailtu toimiala Baltiassa ja tulevaisuudessa kilpailussa pärjätäkseen yritysten tulee yhä tehokkaammin käyttää hyväkseen erilaisia yhteistyökuvioita, ketjuuntumista ja partneriverkostoja. Lisäksi tulevan euron käyttöönoton ennustetaan yksinkertaistavan eräitä kaupan toimintoja.

Tutkimuksen haastatteluaineiston pohjalta voidaan vetää johtopäätös, että suomalaisten teollisuusyritysten tulevaisuudensuunnitelmat Baltiassa keskittyvät markkina- tai kustannushakuisuudesta riippuen lähinnä tuotannon tehostamiseen tai markkinoilta vetäytymiseen. Tulevaisuudessa on tosin nähtävissä markkinahakuisen tuotannon varovainen liikeyhdys kohti kustannuspohjaisempaa tuotantoa niiden pyrkien osittain myymään paikallista tuotantoa ulkomaisille markkinoille. Tästä hyvä esimerkki on Baltiassa toimiva elintarviketeollisuus, joka on laajentamassa toimintojaan edullisten private-label tuotteiden myyntiin muun muassa tuotantokustannuksiltaan kalliimman Skandinavian markkinoille. Baltian maiden tulevaisuuden vahvan elintason nousun myötä palveluiden ja vähittäiskaupan aloilla puolestaan haetaan edelleen kasvua paikallisilta kuluttajamarkkinoilta (Kaitila et al. 2007). Näyttäisi myös siltä, että Suomen ja erityisesti Helsingin olisi mahdollista kehittää jopa uutta liiketoimintaa Baltiaan – erityisesti Viroon ja Tallinnaan liittyen. Suomen matkailullinen gateway - rooli lännestä Venäjälle (erityisesti Pietariin) on pikku hiljaa hiipumassa sitä mukaa, kun Venäjän matkailuinfrastruktuuri kehittyy. Länsimaisten gateway – matkailijoiden virta olisi kuitenkin muunnettavissa Itämeren kiertomatkailuksi, jossa Suomella olisi Pietarin rinnalla rooli yhtenä kiinnostava pisteytymiskohtana, etenkin yhdistettynä Tallinnaan. Tämä edellyttäisi kuitenkin huomattavasti nykyistä tiiviimpää yhteistyötä Suomenlahden ympärysvaltioiden matkailutoimijoiden kesken. (kts. esim. Karhunen et al. 2004, Kosonen et al. 2005 ja Kosonen et al. 2006)

Tuotantokustannusten nousu Baltiassa tulee vähentämään kustannusperusteista alihankintaa ja yritysten omaa tuotantotoimintaa siirtyä edullisempien

tuotantokustannusten maihin. Itä- ja Kaakkois-Aasian lisäksi yritykset tähyävät Itä-Eurooppaan, kuten Ukrainaan, Valko-Venäjälle ja Romaniaan, joissa kustannustaso on edelleen huomattavasti alhaisempi kuin Baltiassa ja jotka ovat maantieteellisen läheisyytensä vuoksi Aasian maita houkuttelevampi vaihtoehto. Tähän saakka tuotannon siirtoa näihin maihin on hidastanut niiden epävakaa toimintaympäristö, mutta työvoimakustannusten noustessa Baltiassa yritykset ovat ottamassa näitä maita uudelleen tarkastelun alle. Ukrainan WTO - jäsenyyden (kts. Karhunen et al. 2007) ja Romanian EU-jäsenyyden odotetaan vaikuttavan positiivisesti myös liiketoimintaympäristöön. Tulevaisuudessa suomalaisyritysten Baltian toiminnot muuttunevat tuotannosta eräänlaisiksi logistiikkakeskuksiksi alueen optimaalisen sijainnin vuoksi.

Lähteet

Alho, K., Kaitila, V. ja Kotilainen, M. (2004): EU:n laajenemisen vaikutukset suomalaisten yritysten strategioihin. Keskustelunaiheita No. 885, ETLA, 5.1.2004.

Amin, A. ja Hausner, J. (1997): Interactive Governance and Social Complexity. Teoksessa Amin, A. ja Hausner, J. (toim.): Beyond Market and Hierarchy. Interactive Governance and Social Complexity. Edward Elgar: Cheltenham, 1-31.

Finpro (2007a) Finpron Latviaa käsittelevä maakansio. <http://www.finpro.fi/fi-FI/Market+Information/Country+Information/EU+Countries/Latvia>, luettu 10.4.2007.

Finpro (2007b) Finpron Liettuaa käsittelevä maakansio. <http://www.finpro.fi/fi-FI/Market+Information/Country+Information/EU+Countries/Lithuania>, luettu 5.4.2007.

Finpro (2007c) Finpron Viroa käsittelevä maakansio. <http://www.finpro.fi/fi-FI/Market+Information/Country+Information/EU+Countries/Estonia>, luettu 5.4.2007.

Heliste, P., Karhunen, P. ja Kosonen, R. (2007): Foreign Investors as Agents of Organizational Change in Transition Economies: Human Resource Management Practices of Finnish Firms in Estonia. EBS Review No 22 (1), 16-28.

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

Helsingin kauppakorkeakoulu, Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus CEMAT (2005): Suomalaisten yritysten kansainvälistyminen Baltiassa 1987-2004 ja investointikokemukset Virossa, 53-57, Helsinki, HSE Print

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

Kaitila, V., Alho, K.E.O. ja Nikula, N. (2007): Growth Prospects of Emerging Market Economies in Europe – How Fast Will They Catch Up With the Old West? Elinkeinoelämän tutkimuslaitos (saatavilla www.sampopankki.fi)

Kansainvälinen valuuttarahasto IMF, www.imf.org, luettu 12.4.2007.

Karhunen, P., Kosonen, R. ja Paajanen, M. (2004): Gateway-käsitteen elinkaari Venäjän matkailussa: Etelä-Suomi Pietarin-matkailun väylänä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-47. HSE Print.

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

Kauppalehden uutisarkisto vuosina 1988-2007, <http://www.kauppalehti.fi/t/arkisto>.

Keskuskauppakamari (2005): Suomalaisyritysten näkemyksiä Baltian maiden ja Puolan markkinoista.

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

Kiinan tilastovirasto, <http://www.stats.gov.cn>, luettu 22.11.2006.

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

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

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

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

Lainela, S. ja Sutela, P. (1994): The Baltic Economies in Transition. Suomen Pankki.

Latvian keskuspankki, www.bank.lv, luettu 12.12.2006.

Latvian tilastovirasto, www.csb.lv, luettu 16.4.2007.

Liettuan tilastovirasto, www.stat.gov.lt, luettu 16.4.2007.

Lindström, M. (2003): Locational Sources of Competitiveness: Finnish Companies' International Business Operations in the Baltic Sea Region. ETLA, Sarja A, Helsinki.

Liuhto, K. (1995): Foreign Investment in Estonia: A Statistical Approach. Europe-Asia Studies 47(3): 507-525.

Mattila, M. (2007, tulossa): Baltian maat ja haitallinen verokilpailu: Esiintyykö Baltian maiden yritysverojärjestelmissä haitallisen verokilpailun piirteitä?. Helsingin kauppakorkeakoulu Pro gradu-tutkielma.

Meyer, K.E. (2001): International Business Research on Transition Economies's. Teoksessa Rugman, A. ja Brewer, T. (toim.): Oxford Handbook of International Business, Oxford University Press: 716-759

Meyer, K.E. ja Peng, M.W. (2005): Probing Theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, Resources and Institutions. *Journal of International Business Studies*, 36: 600-621.

Nieminen, J. and Törnroos, J.-Å. (1997): The Role of Learning in the Evolution of Business Networks in Estonia: Four Finnish Case Studies. In I. Björkman and M. Forsgrenn (toim.): *The Nature of the International Firm*, 189-230.

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

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

North, D.C. (2006): *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton University Press, Princeton, New Jersey.

Peng, M.W. (2002): Towards an Institution-based view of business strategy. *Asia-Pacific Journal of Management*, 19,2,3:251-267

Salmi, A. (2000): Entry into Turbulent Business Networks. The Case of a Western Company on the Estonian Market. *European Journal of Marketing*, 34(11/12): 1347-1390.

Suomen tilastokeskus, www.tilastokeskus.fi, luettu 22.11.2006.

Tiusanen, T., Talvitie, K. (1998/4): Baltic States in the 1990's: Western Companies in Estonia, Latvia and Lithuania. Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta.

Venäjätilastovirasto, <http://www.gks.ru>, luettu 22.11.2006.

Viron keskuspankki (2007), www.eestipank.info, luettu 14.12.2006.

Viron tilastovirasto, www.stat.ee, luettu 7.5.2007.

Yin, R.K. (1994): *Case Study Research*, 2nd ed. Sage: Newbury Park, CA.

YK:n kauppaja kehityskonferenssi UNCTAD, www.unctad.org, luettu 12.4.2007.

Liite 1: Eräiden suomalaisyritysten Baltiaan etabloitumisen muodot

Suom. osakas	maa	vuosi	yritys	toimintamuoto (omistusosuus)	toimiala
Valio	Viro*	1988	Esva	Yhteisyritys	Elintarviketuotanto
	Latvia	2003	Rigas Piena Kombinats	Yhteisyritys	
	Liettua	1998	Valio International	Tytäryhtiö	
Neste	Viro*	1990	Neste Eesti AS	Yhteisyritys	Vähittäiskauppa
	Latvia	1991	SIA Neste Latvia	Yhteisyritys	
	Liettua	1991	UAB Neste Lietuva	Yhteisyritys	
Telia-Sonera	Viro	1991	Elion	Yhteisyritys	Telekom
	Latvia	1994	Lattelekom	Yhteisyritys	
	Liettua	1998	Omnitel, Lietuvos Telekomas	Yhteisyritys	
Tieto-Enator	Viro	1994	VTTK Baltic Ltd.	Tytäryhtiö	IT
	Latvia	1998	Konts SIA	Tytäryhtiö	
	Liettua	2002	UAB Balt. Telekom. UAB Balt. Info...	Yhteisyritys	
Elcoteq	Viro	1992	Elcoteq	Yhteisyritys	Elektroniikkateoll.
Hartwall	Viro	1991	Baltic Beverage Holding**	Osakkuusyhtiö	Elintarviketuotanto
Olvi	Viro	1996	Tarto Õlletehas	Vähemmistöosakas	Elintarviketuotanto
	Latvia	1999	AS Cesu Alus	Enemmistöosakas	
	Liettua	1999	AB Raqtis	Vähemmistöosakas	
HK-Ruokatalo	Viro	1998	Rakvere**	Tytäryhtiö	Elintarviketuotanto
Fazer Leipomot	Viro	1993	Fazer Pagrid Eesti	Tytäryhtiö	Elintarviketuotanto
	Latvia	2001	Ogres Maiznieks	Tytäryhtiö	
	Liettua	2001	Gardėsis	Tytäryhtiö	
Atria	Liettua	2003	Vilniaus Mesa***	Tytäryhtiö	Elintarviketuotanto
	Viro	2005	Valga Lihatöötus		
Vaasan & Vaasan	Viro	1993	Leibur	Enemmistöosakas	Elintarviketuotanto
	Latvia	1994	Hanzas Maiznicasin	Enemmistöosakas	
	Liettua	2002	Vilniaus Duona Plius	Enemmistöosakas	
Nordea	Viro	1992	Nordea	Edustusto	Pankkisektori
	Latvia	1997		Enemmistöosakas	
	Liettua	2000		Tytäryhtiö	
Sampo	Viro	1992	Sampo	Tytäryhtiö	Pankkisektori
	Latvia	1998		Tytäryhtiö	
	Liettua	1999		Tytäryhtiö	
SOK	Viro	1995	Prisma Peremarket	Tytäryhtiö	Vähittäiskauppa
	Latvia	2006	AS Prisma Latvia	Tytäryhtiö	
Kesko	Viro	1994	Rimi Baltic ***	Yhteisyritys	Vähittäiskauppa
	Latvia	2005		Yhteisyritys	
	Liettua	2005		Yhteisyritys	

*Viro tällöin osa Neuvostoliittoa

** Yritys operoi myös Latviassa ja Liettuassa

***Yritys luopunut Baltian toiminnoista (Kesko 10/2006, Atria 6/2007)

Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskuksen (CEMAT) julkaisuja

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

Kosonen, R. (2007): Luoteis-Venäjän haasteet ja mahdollisuudet. Tieto & Trendit. No. 14, 22- 25. Tilastokeskus

Kosonen, R. (2007): Baltiaan suuntautuvat investoinnit kasautuvat Viroon. Tieto & Trendit. No. 12. 60- 63. Tilastokeskus.

Karhunen, P., Lesyk, O. ja Ovaska, K. (2007): Ukraina suomalaisyritysten toimintaympäristönä. B-79, HSE Print.

Kosonen, R. (2007): Maantiede globalisaation tulkkina. Pääkirjoitus. Terra, 81- 82.

Heliste, P., Karhunen, P. ja Kosonen, R. (2007): Foreign Investors as Agents of Organizational Change in Transition Economies: Human Resource Management Practices of Finnish Firms in Estonia. EBS Review. No. 22 (1), 16-28.

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

Kettunen, E., Korhonen, K., Kosonen, R. ja Karhunen, P. (2007): The Governance of Employee Relations in Emerging Markets. Yokohama Business Review, Vol. 27, No. 3/4.

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

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

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

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

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

Kosonen (2007): Maantiede globalisaation tulkkina. Pääkirjoitus. Terra 81-82.

Kosonen, R. ja Loikkanen, K. (2005): Kaksoiskaupunkeja vai rajakaupunkipareja? Kolme tapaustutkimusta Suomen rajalta. Terra, 117:3, 189-201.

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

CEMAT (2005): Suomalaisten yritysten kansainvälistyminen Baltiassa 1987-2004 ja investointikokemukset Virossa. HSE Print.

Kosonen, R.(2005): Suomalaisyritykset ahkeroivat Virossa. Talouselämä 2/2005, 47.

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

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

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

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

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

- A:276. ANNE ÄYVÄRI: Käsityöyrittäjien verkosto-osaaminen. 2006.
ISBN-10: 952-488-042-3, ISBN-13: 978-952-488-042-8.
- A:277. KRISTIINA MÄKELÄ: Essays On Interpersonal Level Knowledge Sharing Within the Multi-national Corporation. 2006.
ISBN-10: 952-488-045-8, ISBN-13: 978-952-488-045-9.
E-version: ISBN-10: 952-488-050-4, ISBN-13: 978-952-488-050-3.
- A:278. PERTTI PULKKINEN: A Stepwise Refinement Approach to Approximating the Pareto Surface in Nonlinear Multiobjective Optimisation. 2006.
ISBN-10: 952-488-054-7, ISBN-13: 978-952-488-054-1.
- A:279. SINIKKA PESONEN: Luonto liiketoiminnassa ja ekologia elämäntavassa. Kertomuksia muutoksen mahdollisuuksista ja mahdottomuuksista. 2006.
ISBN-10: 952-488-060-1, ISBN-13: 978-952-488-060-2.
E-version: ISBN-10: 952-488-061-X, ISBN-13: 978-952-488-061-9.
- A:280. HANNA KALLA: Integrated Internal Communications in the Multinational Corporation. 2006. ISBN-10: 952-488-063-6, ISBN-13: 978-952-488-063-3.
E-version: ISBN-10: 952-488-064-4, ISBN-13: 978-952-488-064-0.
- A:281. TAISTO KANGAS: Suomen pankkikriisin alueellinen ulottuvuus. Esseitä paikallisista toiminnoista ja toteuttajista. 2006.
ISBN-10: 952-488-065-2, ISBN-13: 978-952-488-065-7.
- A:282. XAVIER CARPENTIER: Essays on the Law and Economics of Intellectual Property. 2006. ISBN-10: 952-488-067-9, ISBN-13: 978-952-488-067-1.
E-version: ISBN-10: 952-488-068-7, ISBN-13: 978-952-488-068-8.
- A:283. OLIVIER IRRMANN: Intercultural Communication and the Integration of Cross-border Acquisitions. 2006. ISBN-10: 952-488-069-5, ISBN-13: 978-952-488-069-5.
- A:284. ERKKI RÄTY: Liiketoiminnan ja informaatiotekniikan strategisen linjakkuuden vaikutus suuryritysten IT:n tehokkuuteen. 2006.
ISBN-10: 952-488-072-5, ISBN-13: 978-952-488-072-5.
- A:285. NIINA MALLAT: Consumer and Merchant Adoption of Mobile Payments. 2006.
ISBN-10: 952-488-077-6, ISBN-13: 978-952-488-078-7.
E-version: ISBN-10: 952-488-078-4, ISBN-13: 978-952-488-078-7.
- A:286. ANU H. BASK: Preconditions of Successful Supply Chain Relationships. Integrated Processes and Differentiated Services. 2006.
ISBN-10: 952-488-079-2, ISBN-13: 978-952-488-079-4.
- A:287. TIMO JÄRVENSIVU: Values-driven management in strategic networks: A case study of the influence of organizational values on cooperation. 2007.
ISBN-10: 952-488-081-4, ISBN-13: 978-952-488-081-7.
- A:288. PETRI HILLI: Riskinhallinta yksityisen sektorin työeläkkeiden rahoituksessa. 2007.
ISBN-10: 952-488-085-7, ISBN-13: 978-952-488-085-5.
E-version: ISBN 978-952-488-110-4.
- A:289. ULLA KRUHSE-LEHTONEN: Empirical Studies on the Returns to Education in Finland. 2007.
ISBN 978-952-488-089-3, E-version ISBN 978-952-488-091-6.

- A:290. IRJA HYVÄRI: Project Management Effectiveness in Different Organizational Conditions. 2007. ISBN 978-952-488-092-3, E-version: 978-952-488-093-0.
- A:291. MIKKO MÄKINEN: Essays on Stock Option Schemes and CEO Compensation. 2007. ISBN 978-952-488-095-4.
- A:292. JAAKKO ASPARA: Emergence and Translations of Management Interests in Corporate Branding in the Finnish Pulp and Paper Corporations. A Study with an Actor-Network Theory Approach. 2007. ISBN 978-952-488-096-1, E-version: 978-952-488-107-4.
- A:293. SAMI J. SARPOLA: Information Systems in Buyer-supplier Collaboration. 2007. ISBN 978-952-488-098-5.
- A:294. SANNA K. LAUKKANEN: On the Integrative Role of Information Systems in Organizations: Observations and a Proposal for Assessment in the Broader Context of Integrative Devices. 2006. ISBN 978-952-488-099-2.
- A:295. CHUNYANG HUANG: Essays on Corporate Governance Issues in China. 2007. ISBN 978-952-488-106-7, E-version: 978-952-488-125-8.
- A:296. ALEKSI HORSTI: Essays on Electronic Business Models and Their Evaluation. 2007. ISBN 978-952-488-117-3, E-version: 978-952-488-118-0.
- A:297. SARI STENFORS: Strategy tools and strategy toys: Management tools in strategy work. 2007. ISBN 978-952-488-120-3, E-version: 978-952-488-130-2.
- A:298. PÄIVI KARHUNEN: Field-Level Change in Institutional Transformation: Strategic Responses to Post-Socialism in St. Petersburg Hotel Enterprises. 2007. ISBN 978-952-488-122-7, E-version: 978-952-488-123-4.
- A:299. EEVA-KATRI AHOLA: Producing Experience in Marketplace Encounters: A Study of Consumption Experiences in Art Exhibitions and Trade Fairs. 2007. ISBN 978-952-488-126-5.
- A:300. HANNU HÄNNINEN: Negotiated Risks: The Estonia Accident and the Stream of Bow Visor Failures in the Baltic Ferry Traffic. 2007. ISBN 978-952-499-127-2.
- A:301. MARIANNE KIVELÄ: Dynamic Capabilities in Small Software Firms. 2007. ISBN 978-952-488-128-9.
- A:302. OSMO T.A. SORONEN: A Transaction Cost Based Comparison of Consumers' Choice between Conventional and Electronic Markets. 2007. ISBN 978-952-488-131-9.
- A:303. MATTI NOJONEN: Guanxi – The Chinese Third Arm. 2007. ISBN 978-952-488-132-6.
- A:304. HANNU OJALA: Essays on the Value Relevance of Goodwill Accounting. 2007. ISBN 978-952-488-133-3, E-version: 978-952-488-135-7.
- A:305. ANTTI KAUKHANEN: Essays on Empirical Personnel Economics. 2007. ISBN 978-952-488-139-5.
- A:306. HANS MÄNTYLÄ: On "Good" Academic Work – Practicing Respect at Close Range. 2007. ISBN 978-952-488-1421-8, E-version: 978-952-488-142-5.

- A:307. MILLA HUURROS: The Emergence and Scope of Complex System/Service Innovation. The Case of the Mobile Payment Services Market in Finland. 2007. ISBN 978-952-488-143-2
- A:308. PEKKA MALO: Higher Order Moments in Distribution Modelling with Applications to Risk Management. 2007. ISBN 978-952-488-155-5, E-version: 978-952-488-156-2.
- A:309. TANJA TANAYAMA: Allocation and Effects of R&D Subsidies: Selection, Screening, and Strategic Behavior. 2007. ISBN 978-952-488-157-9, E-version: 978-952-488-158-6.
- A:310. JARI PAULAMÄKI: Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä. Haastattelututkimus K-kauppiaan kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökulmasta. 2007. ISBN 978-952-488-159-3, E-version: 978-952-488-160-9.
- A:311. JANNE VIHINEN: Supply and Demand Perspectives on Mobile Products and Content Services. ISBN 978-952-488-168-5.
- A:312. SAMULI KNÜPFER: Essays on Household Finance. 2007. ISBN 978-952-488-178-4.
- A:313. MARI NYRHINEN: The Success of Firm-wide IT Infrastructure Outsourcing: an Integrated Approach. 2007. ISBN 978-952-488-179-1.
- A:314. ESKO PENTTINEN: Transition from Products to Services within the Manufacturing Business. 2007. ISBN 978-952-488-181-4, E-version: 978-952-488-182-1.

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

- B:58. JARMO ERONEN: Central Asia – Development Paths and Geopolitical Imperatives. 2005 ISBN 951-791-906-9.
- B:59. RIITTA KOSONEN – MALLA PAAJANEN – NOORA REITTU: Etelä-Suomi venäläisten turistien länsimatkailussa. 2005. ISBN 951-791-942-5.
- B:60. KARI LILJA (ed.): The National Business System in Finland: Structure, Actors and Change. 2005. ISBN 951-791-952-2.
- B:61. HANNU KAIPIO – SIMO LEPPÄNEN: Distribution Systems of the Food Sector in Russia: The Perspective of Finnish Food Industry. 2005. ISBN 951-791-923-9, ISBN 951-791-924-7 (Electronic research reports).
- B:62. OLLI KOTILA: Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Cranet-projekti. 2005. ISBN 951-791-934-4, ISBN 951-791-935-2 (Electronic research reports).
- B:63. KATARIINA JUVONEN – HELENA KANGASHARJU – PEKKA PÄLLI (toim.): Tulevaisuuspuhetta. 2005. ISBN 951-791-936-0, ISBN 951-791-937-9 (Electronic research reports).
- B:64. JOHANNA LOGRÉN – JOAN LÖFGREN: Koukussa yrittäjyyteen. Suomalaisten ja venäläisten naisyrittäjien motiiveja ja haasteita. 2005. ISBN 951-791-975-1, ISBN 951-791-976-X (e-version).

- B:65. HANS MÄNTYLÄ – PERTTI TIITTULA – MAARET WAGER (TOIM.): Pää hetkeksi pinnan alle. Akateeminen melontamatka. 2006. ISBN 951-791-982-4.
- B:66. KRISTIINA KORHONEN WITH ERJA KETTUNEN & MERVI LIPPONEN: Development of Finno-Korean Politico-Economic Relations. 2005. 951-791-984-0, ISBN 951-791-985-9 (e-version).
- B:67. RIITTA KOSONEN – MALLA PAAJANEN – NOORA REITTU: Gateway-matkailu tuottaa uusia matkailualueita. 2006. ISBN 951-791-986-7, ISBN 951-791-987-5 (e-version).
- B:68. ANU H. BASK – SUSANNA A. SAIRANEN: Helsingin kauppakorkeakoulun tohtorit työelämässä. 2005. ISBN 951-791-991-3, ISBN 951-791-992-1 (e-version).
- B:69. OKSANA IVANOVA – HANNU KAIPIO – PÄIVI KARHUNEN – SIMO LEPPÄNEN – OLGA MASHKINA – ELMIRA SHARAFUTDINOVA – JEREMY THORNE: Potential for Enterprise Cooperation between Southeast Finland and Northwest Russia. 2006. ISBN 952-488-007-5.
- B:70. VIRPI SERITA (toim.) – MARIA HOLOPAINEN – LIISA KOIKKALAINEN – JERE LEPPÄNIEMI – SEPPO MALLENIUS – KARI NOUSIAINEN – ANU PENTTILÄ – OUTI SMEDLUND: Suomalais-japanilaista viestintää yrityselämässä. Haastattelututkimus yhteistoiminnan edellytyksistä suomalais-japanilaisessa liiketoimintaympäristössä. 2006. ISBN-10: 952-488-015-6, ISBN-13: 978-952-488-015-2. E-versio: ISBN-10 952-488-016-4, ISBN-13: 978-952-488-016-9.
- B:71. ARTO LINDBLOM: Arvoa tuottava kauppiasyrittäjäyys ketjuliiketoiminnassa. 2006. ISBN-10: 952-488-031-8, ISBN-13: 978-952-488-031-2. E-versio: 952-488-032-6, ISBN-13: 978-952-488-032-9.
- B:72. Helsingin kauppakorkeakoulun tohtorit 2001-2006. 2006. ISBN-10: 952-488-034-2, ISBN-13: 978-952-488-034-3. E-versio: ISBN-10: 952-488-046-6, ISBN-13: 978-952-488-046-6.
- B:73. RIITTA KOSONEN – ALPO TANI: Kohti laajentuvia kotimarkkinoita vai rajallisia kasvukeskuksia? Suuret kaupunkiseudut ja suomalaisyritysten kansainvälistyminen Baltiassa. 2006. ISBN-10: 952-488-038-5, ISBN-13: 978-952-488-038-1. E-versio: ISBN-10: 952-488-039-3, ISBN-13: 978-952-488-039-8.
- B:74. KRISTIINA KORHONEN – ERJA KETTUNEN: Pohjoismaiset investoinnit Itä-Aasian tiikeritalouksissa. Kohdemaina Singapore, Hongkong, Etelä-Korea ja Taiwan. 2006. ISBN-10: 952-488-040-7, ISBN-13: 978-952-488-040-4. E-versio: 952-488-041-5, ISBN-13: 978-952-488-041-1.
- B:75. SINIKKA VANHALA – MERJA KOLEHMAINEN (eds.): HRM – Between Performance and Employees. Proceedings from the HRM Conference in Helsinki, November 16, 2006. 2006. ISBN-10: 952-488-074-1, ISBN-13: 978-952-488-074-9. E-version: ISBN-10: 952-488-074-1, ISBN-13: 978-952-488-074-9.
- B:76. TUIJA NIKKO – PEKKA PÄLLI (toim.): Kieli ja teknologia. Talous ja kieli IV. 2006. ISBN-10: 952-488-088-1, ISBN-13: 978-952-488-088-6.
- B:77. MATTI KAUTTO – ARTO LINDBLOM – LASSE MITRONEN: Kaupan liiketoimintaosaaminen. 2007. ISBN 978-952-488-109-8.

- B:78. NIILLO HOME: Kauppiasyrittäjyys. Empiirinen tutkimus K-ruokakauppiaiden yrittäjyysasenteista. Entrepreneurial Orientation of Grocery Retailers – A Summary. ISBN 978-952-488-113-5, E-versio: ISBN 978-952-488-114-2.
- B:79. PÄIVI KARHUNEN – OLENA LESYK – KRISTO OVASKA: Ukraina suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2007. ISBN 978-952-488-150-0, E-versio: 978-952-488-151-7.
- B:80. MARIA NOKKONEN: Näkemyksiä pörssiyritysten hallitusten sukupuolikiintiöistä. Retorinen diskurssianalyysi Helsingin Sanomien verkkokeskusteluista. Nasta-projekti. 2007. ISBN 978-952-488-166-1, E-versio: 978-952-488-167-8.
- B:81. PIIA HELISTE – RIITTA KOSONEN – MARJA MATTILA: Suomalaisyritykset Baltiassa tänään ja huomenna: Liiketoimintanormien ja -käytäntöjen kehityksestä. 2007. ISBN 978-952-488-177-7, E-versio: 978-952-488-183-8.

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

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

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

- N:42. MAARIT UKKONEN – MIKKO SAARIKIVI – ERKKI HÄMÄLÄINEN: Selvitys Uudenmaan yrityshautomoyritysten mentorointitarpeista. 2005. ISBN 951-791-900-X.
- N:43. JOHANNA LOGRÉN: Suomalaiset ja venäläiset naisyrittäjät. Naisyrittäjien yhteistyöohjelmien (vv. 2000-2004) vaikuttavuus. 2005. ISBN 951-791-945-X.
- N:44. VESA KOKKONEN: Yrittäjyyskoulutuksen vaikuttavuus. 2005. ISBN 951-791-971-9.
- N:45. VESA KOKKONEN: mikkelin ammattikorkeakoulun opetushenkilökunnan yrittäjyysasenteet. 2005. ISBN 951-791-972-7.
- N:46. SIRKKU REKOLA: Kaupallinen ystävällisyys - sosiaalinen vuorovaikutus päivittäistavarakaupan lähimyymlän kilpailuetuna. 2006. ISBN 951-791-990-5.
- N:47. RIIKKA PIISPA – ASKO HÄNNINEN: Etelä-Savo ja näkökulmia e-työn kehittämiseen. Tutkimus e-työn tilasta ja e-työhankkeiden toteutusmahdollisuuksista etelä-savossa. 2006. ISBN 951-791-993-X.
- N:48. VESA KOKKONEN: Vientiohjelmien vaikuttavuus. 2006. ISBN 952-488-002-4.
- N:49. RAMI PIIPPONEN: Helsingin kauppakorkeakoulun opiskelijoiden ja sieltä vuonna 2000 valmistuneiden maistereiden yrittäjyysasenteet vuonna 2004. 2006. ISBN 952-488-004-0.

- N:50. VESA KOKKONEN: Oma yritys – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-017-2, ISBN-13: 978-952-488-017-6.
- N:51. VESA KOKKONEN: Firma – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-018-0, ISBN-13: 978-952-488-018-3.
- N:52. VESA KOKKONEN: Asiantuntijayrittäjyyden erikoispiirteet. 2006. ISBN-10: 952-488-019-9, ISBN-13: 978-952-488-019-0.
- N:53. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakoulujen alumnien yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet vuonna 2005. 2006. ISBN-10: 952-488-024-5, ISBN-13: 978-952-488-024-4.
- N:54. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet ammattikorkeakouluissa vuonna 2005. Kansainväliset opiskelijat. 2006. ISBN-10: 952-488-025-3, ISBN-13: 978-952-488-025-1.
- N:55. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakouluissa vuonna 2005. Suomenkieliset opiskelijat. 2006. ISBN-10: 952-488-026-1, ISBN-13: 978-952-488-026-8.
- N:56. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakoulujen opetushenkilökunnan yrittäjyysasenteet. 2006. ISBN-10: 952-488-027-X, ISBN-13: 978-952-488-027-5.
- N:57. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakouluissa vuonna 2005. Mukana HAMKin sisäinen tutkimus. 2006. ISBN-10: 952-488-028-8, ISBN-13: 978-952-488-028-2.
- N:58. MIRVA NORÉN: PK-yrityksen johtajan rooli sosiaalisen pääoman edistäjänä. 2006. ISBN-10: 952-488-033-4, ISBN-13: 978-952-488-033-6.
- N:59. TOMI HEIMONEN – MARKKU VIRTANEN: Liiketoimintaosaaminen Itä-Suomessa. 2006. ISBN-10: 952-488-044-X, ISBN-13: 978-952-488-044-2.
- N:60. JOHANNA GRANBACKA – VESA KOKKONEN: Yrittäjyys ja innovaatioiden kaupallistaminen. Opintokokonaisuuden vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-057-1, ISBN-13: 978-952-488-057-2.
- N:61. VESA KOKKONEN: Startti! – Yrittäjänä koulutusohjelman vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-080-6, ISBN-13: 978-952-488-080-0.
- N:62. SOILE MUSTONEN: Yrittäjyysasenteet korkeakouluissa. Case-tutkimus Mikkelin ammattikorkeakoulun opettajien ja opiskelijoiden yrittäjyysasenteista. 2006. ISBN-10: 952-488-083-0, ISBN-13: 978-952-488-084-8.
- N:63. SOILE MUSTONEN – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN: Oppilaitosten yrittäjyyskoulutuksen kehittämishanke 2004–2006 Etelä-Savon alueella. Tavoitteiden, toimenpiteiden ja vaikutavuuden arviointi. 2007. ISBN: 978-952-488-086-2.
- N:64. JOHANNA LOGRÉN – VESA KOKKONEN: Pietarissa toteutettujen yrittäjäkoulutusohjelmien vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-111-1.
- N:65. VESA KOKKONEN: Kehity esimiehenä – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-116-6.

- N:66. VESA KOKKONEN – JOHANNA LOGRÉN: Kaupallisten avustajien – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-116-6.
- N:67. MARKKU VIRTANEN: Summary and Declaration. Of the Conference on Public Support Systems of SME's in Russia and Other North European Countries. May 18 – 19, 2006, Mikkeli, Finland. 2007. ISBN 978-952-488-140-1.
- N:68. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN: Pietarin ja Leningradin läänin potentiaali kaakkoissuomalaisille metallialan yrityksille. 2007. ISBN 978-952-488-163-0.
- N:69. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN – VISA MIETTINEN: Pietarin innovaatiojärjestelmä jayhteistyöpotentiaali suomalaisille innovaatiotoimijoille. 2007. ISBN 978-952-488-164-7.
- N:70. VESA KOKKONEN: Perusta Oma Yritys – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-165-4.
- N:71. JARI HANDELBERG – MIKKO SAARIKIVI: Tutkimus Miktech Yrityshautomon yritysten näkemyksistä ja kokemuksista hautomon toiminnasta ja sen edelleen kehittämisestä. 2007. ISBN 978-952-488-175-3.
- N:72. SINIKKA MYNTTINEN – MIKKO SAARIKIVI – ERKKI HÄMÄLÄINEN: Mikkelin Seudun yrityspalvelujen henkilökunnan sekä alueen yrittäjien näkemykset ja suhtautuminen mentorointiin. 2007. ISBN 978-952-488-176-0.

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

- W:382. PEKKA MALO – ANTTI KANTO: Evaluating Multivariate GARCH models in the Nordic Electricity Markets. 2005. ISBN 951-791-903-4 (Electronic working paper).
- W:383. OSSI LINDSTRÖM – ALMAS HESHMATI: Interacting Demand and Supply Conditions in European Bank Lending. 2005. ISBN 951-791-903-4 (Electronic working paper).
- W:384. ANTTI PIRJETÄ – ANTTI RAUTIAINEN: ESO valuation under IFRS 2 – considerations of agency theory, risk aversion and the binomial model. 2005. ISBN 951-791-920-4 (Electronic working paper).
- W:385. MIKA HYÖTYLÄINEN – HANNA ASIKAINEN: Knowledge Management in Designing and Developing ICT Consulting Services. 2005. ISBN 951-791-921-2 (Electronic working paper).
- W:386. PEKKA KORHONEN – LASSE KOSKINEN – RAIMO VOUTILAINEN: A Customer View on the Most Preferred Alliance Structure between Banks and Insurance Companies. 2005. ISBN 951-791-922-0 (Electronic working paper).
- W:387. MIIA ÄKKINEN: Conceptual Foundations of Online Communities. 2005. ISBN 951-791-959-X (Electronic working paper).
- W:388. ANDRIY ANDREEV – ANTTI KANTO – PEKKA MALO: Simple Approach for Distribution Selection in the Pearson System. 2005. ISBN 951-791-927-1 (Electronic working paper).

- W:389. ANDRIY ANDREEV – ANTTI KANTO – PEKKA MALO: On Closed-form Calculation of CVaR. 2005. ISBN 951-791-928-X (Electronic working paper).
- W:390. TUIJA VIRTANEN: Konsernijohtaminen parenting-teorian näkökulmasta. 2005 ISBN 951-791-929-8 (Electronic working paper).
- W:391. JARI VESANEN: What is Personalization? A Literature Review and Framework. 2005. ISBN 951-791-970-0 (Electronic working paper).
- W:392. ELIAS RANTAPUSKA: Ex-Dividend Day Trading: Who, How, and Why? 2005. ISBN 951-791-978-6 (Electronic working paper).
- W:393. ELIAS RANTAPUSKA: Do Investors Reinvest Dividends and Tender Offer Proceeds? 2005. ISBN 951-791-979-4 (Electronic working paper).
- W:394. ELIAS RANTAPUSKA: Which Investors are Irrational? Evidence from Rights Issues. 2005. ISBN 951-791-980-8 (Electronic working paper).
- W:395. PANU KALMI – ANTTI KAUKHANEN: Workplace Innovations and Employee Outcomes: Evidence from a Representative Employee Survey. 2005. ISBN 951-791-981-6 (Electronic working paper).
- W:396. KATHRIN KLAMROTH – KAISA MIETTINEN: Interactive Approach Utilizing Approximations of the Nondominated Set. 2005. ISBN 951-791-983-2 (Electronic working paper).
- W:397. MIKA HYÖTYLÄINEN – KRISTIAN MÖLLER: Key to Successful Production of Complex ICT Business Services. 2006. ISBN 952-488-003-2 (Electronic working paper).
- W:398. PANU KALMI: The Disappearance of Co-operatives from Economics Textbooks. 2006. ISBN 952-488-005-9 (Electronic working paper).
- W:399. ARTO LAHTI: The New Industrial Organization (IO) Economics of Growth Firms in Small Open Countries like Finland. 2006. ISBN 952-488-006-7 (Electronic working paper).
- W:400. MARKO MERISAVO: The Effects of Digital Marketing Communication on Customer Loyalty: An Integrative Model and Research Propositions. 2006. ISBN-10: 952-488-009-1, ISBN-13: 978-952-488-009-1 (Electronic working paper).
- W:401. MARJUT LOVIO – MIKA KUISMA: Henkilöstöraportointi osana yhteiskuntavastuuraportointia. Yritysten nykykäytäntöjen kehittäminen. 2006. ISBN-10: 952-488-020-2, ISBN-13: 978-952-488-020-6. (Electronic working paper).
- W:402. PEKKA MALO: Multifractality In Nordic Electricity Markets. 2006. ISBN-10: 952-488-048-2, ISBN-13: 978-952-488-048-0. (Electronic working paper).
- W:403. MARI NYRHINEN: IT Infrastructure: Structure, Properties and Processes. 2006. ISBN-10: 952-488-049-0, ISBN-13: 978-952-488-049-7.
- W:404. JUSSI HAKANEN – YOSHIAKI KAWAJIRI – KAISA MIETTINEN – LORENZ T. BIEGLER: Interactive Multi-Objective Optimization of Simulated Moving Bed Processes using IND-NIMBUS and IPOPT. 2006. ISBN-10: 952-488-055-5, ISBN-13: 978-952-488-055-8.

- W:405. JUSSI HAKANEN – PETRI ESKELINEN: Ideas of Using Trade-off Information in Supporting the Decision Maker in Reference Point Based Interactive Multiobjective Optimization. 2006. ISBN-10: 952-488-062-8, ISBN-13: 978-952-488-062-6.
- W:406. OUTI DORSÉN – PIA IKONEN – LAURA JAKOBSSON – LAURA JOKINEN – JUKKA KAINULAINEN – KLAUS KANGASPUNTA – VISA KOSKINEN – JANNE LEINONEN – MINNA MÄKELÄINEN – HEIKKI RAJALA – JAANA SAVOLAINEN: The Czech Republic from the viewpoint of Finnish companies, expatriates and students. Report of the Special program study trip to Prague in spring 2006. 2006. ISBN-10: 952-488-070-9, ISBN-13: 978-952-488-070-1.
- W:407. KRISTIAN MÖLLER – ARTO RAJALA: Business Nets: Classification and Management Mechanisms. 2006. ISBN-10: 952-488-071-7, ISBN-13: 978-952-488-071-8.
- W:408. MIKA KUISMA – MARJUT LOVIO: EMAS- ja GRI-raportointi osana yhteiskuntavastuullisuutta. Jatkuvan parantamisen toteaminen yritysten raportoinnin avulla. 2006. ISBN-10: 952-488-075-X, ISBN-13: 978-952-488-075-6.
- W:409. HENRI RUOTSALAINEN – EEVA BOMAN – KAISA MIETTINEN – JARI HÄMÄLÄINEN: Interactive Multiobjective Optimization for IMRT. 2006. ISBN-10: 952-488-076-8, ISBN-13: 978-952-488-076-3.
- W:410. MARIANO LUQUE – KAISA MIETTINEN – PETRI ESKELINEN – FRANCISCO RUIZ: Three Different Ways for Incorporating Preference Information in Interactive Reference Point Based Methods. 2006. ISBN-10: 952-488-082-2, ISBN-13: 978-952-488-082-4.
- W:411. TIINA RITVALA – NINA GRANQVIST: Institutional Entrepreneurs and Structural Holes in New Field Emergence. Comparative Case Study of Cholesterol-lowering Functional Foods and Nanotechnology in Finland. 2006. ISBN-10: 952-488-084-9, ISBN-13: 978-952-488-084-8.
- W:412. LOTHAR THIELE – KAISA MIETTINEN – PEKKA J. KORHONEN – JULIAN MOLINA: A Preference-Based Interactive Evolutionary Algorithm for Multiobjective Optimization. 2007. ISBN 978-952-488-094-7.
- W:413. JAN-ERIK ANTIPIN – JANI LUOTO: Are There Asymmetric Price Responses in the Euro Area? 2007. ISBN 978-952-488-097-8.
- W:414. SAMI SARPOLA: Evaluation Framework for VML Systems. 2007. ISBN 978-952-488-097-8.
- W:415. SAMI SARPOLA: Focus of Information Systems in Collaborative Supply Chain Relationships. 2007. ISBN 978-952-488-101-2.
- W:416. SANNA LAUKKANEN: Information Systems as Integrative Infrastructures. Information Integration and the Broader Context of Integrative and Coordinative Devices. 2007. ISBN 978-952-488-102-9.
- W:417. SAMULISKURNIK – DANIEL PASTERNAK: Uusi näkökulma 1900-luvun alun murroskauteen ja talouden murrosvaiheiden dynamiikkaan. Liikemies Moses Skurnik osakesijoittajana ja välittäjänä. 2007. ISBN 978-952-488-104-3.
- W:418. JOHANNA LOGRÉN – PIIA HELISTE: Kymenlaakson pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali. 2001. ISBN 978-952-488-112-8.

- W-419. SARI STENFORS – LEENA TANNER: Evaluating Strategy Tools through Activity Lens. 2007. ISBN 978-952-488-120-3.
- W:420. RAIMO LOVIO: Suomalaisten monikansallisten yritysten kotimaisen sidoksen heikkeneminen 2000-luvulla. 2007. ISBN 978-952-488-121-0.
- W:421. PEKKA J. KORHONEN – PYRY-ANTTI SIITARI: A Dimensional Decomposition Approach to Identifying Efficient Units in Large-Scale DEA Models. 2007. ISBN 978-952-488-124-1.
- W:422. IRYNA YEVSEYEVA – KAISA MIETTINEN – PEKKA SALMINEN – RISTO LAHDELMA: SMAA-Classification - A New Method for Nominal Classification. 2007. ISBN 978-952-488-129-6.
- W:423. ELINA HILTUNEN: The Futures Window – A Medium for Presenting Visual Weak Signals to Trigger Employees' Futures Thinking in Organizations. 2007. ISBN 978-952-488-134-0.
- W:426. ANTTI PIRJETÄ – VESA PUTTONEN: Style Migration in the European Markets 2007. ISBN 978-952-488-145-6.
- W:427. MARKKU KALLIO – ANTTI PIRJETÄ: Incentive Option Valuation under Imperfect Market and Risky Private Endowment. 2007. ISBN 978-952-488-146-3.
- W:428. ANTTI PIRJETÄ – SEPPO IKÄHEIMO – VESA PUTTONEN: Semiparametric Risk Preferences Implied by Executive Stock Options. 2007. ISBN 978-952-488-147-0.
- W:429. OLLI-PEKKA KAUPPILA: Towards a Network Model of Ambidexterity. 2007. ISBN 978-952-488-148-7.
- W:430. TIINA RITVALA – BIRGIT KLEYMANN: Scientists as Midwives to Cluster Emergence. An Interpretative Case Study of Functional Foods. 2007. ISBN 978-952-488-149-4.
- W:431. JUKKA ALA-MUTKA: Johtamiskyvykkyyden mittaaminen kasvuyrityksissä. 2007. ISBN 978-952-488-153-1.
- W:432. MARIANO LUQUE – FRANCISCO RUIZ – KAISA MIETTINEN: GLIDE – General Formulation for Interactive Multiobjective Optimization. 2007. ISBN 978-952-488-154-8.
- W:434. TAPIO LAAKSO: Characteristics of the Process Supersede Characteristics of the Debtor Explaining Failure to Recover by Legal Reorganization Proceedings. 2007. ISBN 978-952-488-171-5.

Z-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.

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

- Z:11. MIKA GABRIELSSON – PETER GABRIELSSON – ZUHAIR AL-OBAIDI – MARKKU SALIMÄKI – ANNA SALONEN: Globalization Impact on Firms and their Regeneration Strategies in High-tech and Knowledge Intensive Fields. 2006. ISBN-10: 952-488-021-0, ISBN-13: 978-952-488-021-3.

- Z:12. T.J. VAPOLA – PÄIVI TOSSAVAINEN — MIKA GABRIELSSON: Battleship Strategy: Framework for Co-opetition between MNCS and Born Globals in the High-tech Field. ISBN-10: 952-488-022-9, ISBN-13: 978-952-488-022-0.
- Z:13. V. H. MANEK KIRPALANI – MIKA GABRIELSSON: Further Conceptualization Regarding Born Globals. 2006. ISBN-10: 952-488-023-7, ISBN-13: 978-952-488-023-7.
- Z:14. MIKA GABRIELSSON – V. H. MANEK KIRPALANI: Globalization: What is New; Effective Global Strategies. 2006. ISBN-10: 952-488-059-8, ISBN-13: 978-952-488-059-6.
- Z:15. TOMMI PELKONEN – MIKA GABRIELSSON: Market Expansion and Business Operation Mode Strategies of Born Internationals in the Digital Media Field. 2006. ISBN-10: 952-488-058-X, ISBN-13: 978-952-488-058-9.
- Z:16. PETER GABRIELSSON – MIKA GABRIELSSON: Marketing Strategies for Global Expansion in the ICT Field. 2007. ISBN 978-952-488-105-0.
- Z:17. MIKA GABRIELSSON – JARMO ERONEN – JORMA PIETALA: Internationalization and Globalization as a Spatial Process. 2007. ISBN 978-952-488-136-4.

Kaikkia Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisusarjassa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

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

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

All the publications can be ordered from

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