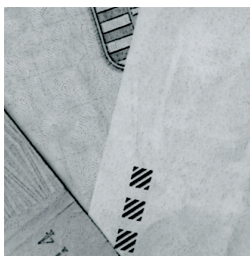
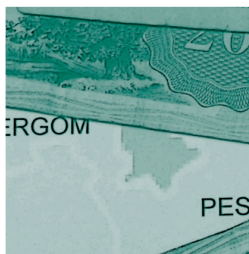


UNKARI

SUOMALAISYRITYSTEN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Marja Mattila, Eeva Kerola, Riitta Kosonen



HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS

Marja Mattila – Eeva Kerola – Riitta Kosonen

UNKARI SUOMALAIKYRITYSTEN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULUN

JULKAISUJA

B-85

© Marja Mattila, Eeva Kerola, Riitta Kosonen ja
Helsingin kauppakorkeakoulu

ISSN 0356-889X
ISBN 978-952-488-213-2

E-versio:
ISBN 978-952-488-222-4

Helsingin kauppakorkeakoulu -
HSE Print 2008

Tiivistelmä

”Unkari suomalaisyritysten toimintaympäristönä” -raportti on osa Helsingin kauppakorkeakoulun Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskuksen ”Managing Business in Turbulent Markets” -tutkimushanketta, jonka päärahoittajana toimii TEKES. Tutkimushankkeessa paneudutaan suomalaisyritysten toimintaan nopeasti kehittyvillä markkina-alueilla ja tarkastellaan niiden kilpailukykyä. Tässä raportissa tarkastellaan Unkarin liiketoimintaympäristön kehitystä eri näkökulmista. Talouskehitystä kuvataan tärkeimpien makrotalouden indikaattorien valossa. Yritysten kohtaaman paikallisen liiketoimintaympäristön kehitystä valotetaan sekä virallisten (esim. lainsäädäntö) että epävirallisten (liiketoimintakäytännöt) instituutioiden avulla. Tutkimukseen haastateltiin 11 Unkarissa toimivan suomalaisyrityksen edustajaa.

Unkarin taloutta leimaa yhtäältä jo vuosikymmeniä jatkunut asteittainen liberalisoituminen ja toisaalta niin ikään vuosikymmenten ajan julkista taloutta vaivannut valtava ulkomainen velanotto ja talouden rapautuminen. Jo 1970-luvun lopulla käynnistyneet ulkomaiset investoinnit eivät ole tuoneet Unkarille merkittävää varallisuutta, vaan pikemminkin heikentäneet maan taloutta. Ristiriitaiseen tilanteeseen on jouduttu Unkarin hallituksen syytäessä kiihtyvällä tahdilla rahaa erilaisiin ulkomaisiin yrityksiä hyödyntäviin infrastruktuuriprojekteihin sekä kansainvälisille yrityksille suunnattuihin taloudellisiin investointikannusteisiin. Kun julkinen kulutus on lisäksi kokonaan rahoitettu ulkomaisella velkarahalla, on Unkarin talous vuosikymmenten saatossa ajautunut kriisin partaalle.

Ensimmäiset suomalaisyritykset käynnistelivät Unkarin toimintojaan jo 1980-luvulla, mutta suurin ryntäys Unkariin tapahtui 1990-luvun lopussa Unkarin EU-jäsenyysneuvottelujen käynnistyttyä. Tämän jälkeen Unkari on noussut Venäjän ja Baltian maiden jälkeen suosituimmaksi KIE-maaksi suomalaisyritysten keskuudessa. Unkariin on keskittynyt ennen kaikkea suomalaisen elektroniikka- ja teknologiateollisuuden investointeja.

Pääpiirteissään suomalaisyritykset kokevat Unkarin melko helppona liiketoimintaympäristönä, kun vertailukohtana pidetään muita KIE-maita. Unkarin infrastruktuuria on kehitetty vuosikymmenten saatossa vastaamaan yhä paremmin länsimaisten yritysten standardeja ja muun muassa Unkarin julkisen sektorin katsotaan toimivan useimpia muita KIE-maita joustavammin. Suurimmaksi Unkarin julkista sektoria koettelevaksi tulevaisuuden uhkaksi nousee tutkimukseen haastateltujen suomalaisyritysten edustajien mukaan maan talouden epävakaus ja poliittisen elämän jakautuneisuus. Näiden katsotaan luovan horjuvan pohjan yhteiskuntakehitykselle ja paikalliselle liike-elämälle.

Useimmat unkarilaiset yritykset eivät ole kilpailukykyisiä maassa toimivien kansainvälisten yhtiöiden kanssa. Paikallisten yritysten suurin haaste on pääomapula, mikä osaltaan rajoittaa yritysten tutkimus- ja kehitystoimintaa. Myös paikallisten yritysten toimintatavat ja -käytännöt poikkeavat vielä länsimaisista standardeista ja usein organisaation hierarkiarakenteet ovat korkeampia paikallisissa yrityksissä. Osa paikallisista yrityksistä myös toimii osin harmaan talouden keinoin välttääkseen

esimerkiksi työntekijöiden sosiaalimaksuja maksamalla osan palkasta kirjekuoressa. Osin tämä käytäntö oli jo vähentymässä tämän vuosituhannen alussa, mutta hallituksen asettamien veronkorotusten myötä pimeän palkanmaksun pelätään jälleen lisääntyvän.

Työvoiman osalta suomalaisyritysten kohtaamat haasteet muistuttavat pitkälti Venäjällä, Baltiassa ja Puolassa kohdattuja ongelmia (kts. esim. Karhunen 2007; Heliste et al. 2007a; Heliste et al. 2007b). Sosialismin perintönä Unkarissa esiintyy työvoiman keskuudessa vielä lievää vastuunvälttelyä ja tiiviimmän valvonta- ja ohjaussuhteen tarvetta. Ilmiö on muiden KIE-maiden tavoin myös Unkarissa pikku hiljaa väistymässä, kun länsimaisten yritysten kasvavan määrän myötä yhä useammat unkarilaiset ovat työuransa aikana työskennelleet länsimaaisessa yrityksessä ja oppineet sen toimintatavat.

Unkarissa työvoimatilanne on toistaiseksi astetta parempi kuin useimmissa muissa EU:iin vuonna 2004 liittyneissä jäsenmaissa, missä nuoret työntekijät ovat lähteneet massoittain ulkomaille parempien ansioiden toivossa. Unkarissa maastamuutto on ollut huomattavasti maltillisempaa, mutta ulkomaisten yritysten etabloituessa kiihtyvällä tahdilla maahan työvoiman tarve kasvaa edelleen, eikä nykyinen työvoimareservi pysty enää tulevaisuudessa tyydyttämään markkinoiden kysyntää. Tästä kehityskulusta johtuen työvoimapulan uskotaan pahenevan myös Unkarissa. Työvoiman saatavuudessa esiintyy osin jo nyt heikentymistä erityisesti Unkarin teollisuus- ja teknologiakeskittymissä, missä työvoiman tarve on jatkuvasti suurta.

Unkarissa toimivat suomalaisyritykset suhtautuvat yrityksensä tulevaisuuteen optimistisesti maan tämänhetkisestä poliittisesta ja taloudellisesta epävakaudesta huolimatta. Unkarin liiketoimintaympäristön nähdään jatkuvasti kehittyvän kohti länsimaisempaa suuntaa ja sen suurimmaksi uhkaksi nousee lähinnä orastava työvoimapula. Tulevaisuudessa suomalaisyritysten kannalta merkittävän elektroniikkateollisuuden uskotaan jatkavan vahvaa kulkuaan samaan aikaan, kun muun muassa ympäristöteknologia vahvistanee asemiaan muiden KIE-maiden tavoin myös Unkarissa.

Esipuhe

Unkarin talous kääntyi kohti markkinaehtoisempaa suuntaa jo sosialismin aikana, kun Unkarille sallittiin erityisiä vapauksia Neuvostoliiton taholta. Unkarin liberaalimpi ilmapiiri johti maan yleisen infrastruktuurin kehittämiseen ja pienimuotoisen yksityisen liike-elämän syntyyn jo 1970-luvulla. Unkarin vuosikymmeniä jatkunut talouden kehitys ja yhteiskunnan vakaus ovatkin houkuttaneet ulkomaisia investointeja maahan jo 1970-luvulta asti. Viime aikoina tosin sekä maan poliittinen että taloudellinen tasapaino ovat olleet vakavasti uhattuina.

Suomalaiset yritykset aktivoituivat Unkariin etabloitumisessa pääosin vasta 1990-luvun loppupuolella Unkarin EU-jäsenyysneuvottelujen käynnistyttyä. Tänä päivänä Unkari vastaanottaa Viron ja Puolan ohella merkittävän osan suomalaisista KIE-maihin suuntautuvista suorista investoinneista, erityisesti suomalaisen työvoimavaltaisen elektroniikkateollisuuden keskittäessä toimintojaan Unkariin.

Tämä raportti käsittelee Unkarin liiketoimintaympäristöä suomalaisyritysten näkökulmasta. Raportissa tarkastellaan Unkarissa toimivien suomalaisyritysten paikallisessa liiketoimintaympäristössä kohtaamia haasteita sekä suomalaisyritysten kehittämisiä ratkaisuja niihin. Tutkimuksessa suomalaisyritysten kohtamat liiketoimintaympäristön toimijat on jaoteltu julkiseen sektoriin, muihin yrityksiin ja työvoimaan. Raportissa analysoidaan yrityshaastatteluissa kerätyn aineiston pohjalta suomalaisyritysten suhdetta näihin liiketoimintaympäristön toimijoihin. Raportti perustuu Helsingin kauppakorkeakoulun Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskuksessa (Center for Markets in Transition - CEMAT) syksyllä 2007 toteutettuun tutkimukseen, johon haastateltiin Unkarissa toimivien suomalaisyritysten suomalaisia ja paikallisia edustajia sekä analysoitiin toimintaympäristön kehitystä makrotalouden ja toimintaympäristön muutosten valossa.

CEMAT on Helsingin kauppakorkeakoulun erillisyksikkö, joka keskittyy suomalaisyritysten toimintoja nopeasti kehittyvillä markkina-alueilla tukevaan tutkimus-, opetus- ja koulutustoimintaan. Tämä raportti on osa suomalaisyritysten

toimintaa ja toimintaympäristön kehitystä muuttuvilla markkina-alueilla käsittelevää ”Managing Business in Turbulent Markets” -raporttisarjaa. Tutkimushankkeen päärahoittaja on TEKES. Vuonna 2007 sarjassa ovat ilmestyneet Ukrainaa, Baltian maita sekä Puolaa suomalaisyritysten toimintaympäristönä tutkivat raportit. Tämän raportin ohella vuoden 2008 alussa ilmestyvät Venäjää, Kiinaa ja Intiaa koskevat tutkimukset. Vuoden 2008 aikana paneudutaan Latinalaisen Amerikan maihin, Etelä-Koreaan ja Taiwaniin. Tutkimushankkeen yhteenvedona tuotetaan myös nopeasti kehittyviä markkina-alueita vertaileva raportti.

Raportin valmistumiseen osallistuivat useat henkilöt. Raportin kirjoittivat Marja Mattila, Eeva Kerola ja Riitta Kosonen. Sitä kommentoi projektipäällikkö Piia Heliste. Aineiston keruusta ja analysoinnista vastasi tutkija Marja Mattila ja lisäksi Unkarissa haastatteluja teki Judit Monek. Raportin makrotalousosion työstämiseen osallistui tutkimusavustaja Eeva Kerola. Professori Riitta Kosonen toimi hankkeen vastaavana vetäjänä. Kiitämme lisäksi kaikkia tutkimukseen osallistuneita yrityksiä sekä rahoittajia: TEKESiä, Paulon säätiötä sekä Helsingin kauppakorkeakoulun Tukisäätiötä.

Helsingissä 1.2.2008

Prof. Riitta Kosonen
Johtaja, CEMAT

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	i
Esipuhe	iii
Sisällysluettelo	v
Kuviot	vi
Taulukot	vii
1 Johdanto	1
2 Katsaus Unkarin talouteen	5
2.1 Bruttokansantuote ja inflaatio	8
2.2 Valuuttakurssikehitys ja valtion velka	14
2.3 Työttömyys ja palkkataso	17
2.4 Ulkomaankauppa	24
2.4.1 Kauppa Suomen kanssa	27
2.5 Suorat ulkomaiset investoinnit	30
2.5.1 Suomalaiset investoinnit	34
3 Virallinen toimintaympäristö Unkarissa	36
3.1 Unkarin poliittisen tilanteen kehitys	36
3.2 Talousuudistukset	38
3.3 Yhteenveto	48
4 Suomalaisyriyten liiketoiminta Unkarissa	49
4.1 Ensimmäiset suomalaisyritykset etabloituivat Unkariin yhteisyrityksin	49
4.2 Yksityistäminen rytmittää suomalaisia investointeja Unkariin	51
4.3 Suomalainen elektroniikkateollisuus on keskittynyt Unkariin	52
4.4 Tulevaisuuden näkymät	55
5 Yritystoiminnan käytännön ongelmat ja ratkaisut	56
5.1 Suhteet julkiseen sektoriin	56
5.2 Suhteet muihin yrityksiin	60
5.3 Suhteet työvoimaan	64
5.4 Yhteenveto	72
6 Yhteenveto ja johtopäätökset	78
Lähteet	82

Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuksen käsitteellinen työkalu.....	3
Kuvio 2: Unkarin kartta.....	5
Kuvio 3: Unkarin bruttokansantuotteen kehitys 1990-2007, miljoonaa USD.....	8
Kuvio 4: Asukasta kohden laskettu bruttokansantuote käyvin hinnoin 1990-2007, USD9	
Kuvio 5: Unkarin bruttokansantuotteen rakenne, prosenttia.....	11
Kuvio 6: Unkarin inflaatioaste 1990-2007, prosenttia	13
Kuvio 7: Forintin valuuttakurssin kehitys 1990-2006, HUF/USD ja €.....	15
Kuvio 8: Valtionvelka 1990-2006, % / bruttokansantuote.....	16
Kuvio 9: Unkarin työttömyysaste 1990-2006, prosenttia.....	18
Kuvio 10: Unkarin työttömyysasteen alueellinen jakauma vuonna 2006	20
Kuvio 11: Keskimääräisen bruttopalkan kehitys valituissa KIE-maissa 1999-2006, EUR	
.....	21
Kuvio 12: Unkarin keskimääräinen nimellinen ja reaalin bruttopalkka 1990-2006,	
EUR	22
Kuvio 13: Palkat tuotannonaloittain 2001-2006, EUR/kk	23
Kuvio 14: Unkarin ulkomaankauppa 1991-2006, miljardia USD.....	24
Kuvio 15: Unkarin tärkeimpien vientituotteiden indeksi, vuosi 2000=100 indeksipistettä	
.....	26
Kuvio 16: Unkarin tärkeimpien tuontituotteiden indeksi, vuosi 2000=100 indeksipistettä	
.....	27
Kuvio 17: Suomen vienti Unkariin 2006.....	28
Kuvio 18: Suomen tuonti Unkarista 2006	29
Kuvio 19: Suorien ulkomaisten investointien kertymä käyvin hinnoin 1990-2006,	
miljoonaa USD	31
Kuvio 20: Ulkomaisten investointien kanta asukasta kohti 1990-2006, USD	32
Kuvio 21: Suomalaisten suorien investointien kertymä valittuihin KIE-maihin 1994-	
2006, miljoonaa EUR	34

Taulukot

Taulukko 1: Unkarin tunnuslukuja 2006	6
Taulukko 2: Unkarin tärkeimmät kauppakumppanit vuosina 2005 ja 2006	25
Taulukko 3: Ulkomaisten yritysten maantieteellinen sijoittuminen Unkarissa, yritysten ja henkilöstön lukumäärä.....	33
Taulukko 4: Unkari toimintaympäristönä vuonna 2007 ja 2008.....	47
Taulukko 5: Julkiseen sektoriin liittyvät ongelmat ja ratkaisut suomalaisyritysten näkökulmasta	72
Taulukko 6: Muihin yrityksiin liittyvät ongelmat ja ratkaisut suomalaisyritysten näkökulmasta	74
Taulukko 7: Paikalliseen työvoimaan liittyvät ongelmat ja ratkaisut suomalaisyritysten näkökulmasta	75

1 Johdanto

Unkari oli sosialismin aikana Varsovan liiton¹ uudistuksellisimpia maita, missä käynnistettiin varovaisia markkinatalouteen tähtääviä talousuudistuksia jo aikaisessa vaiheessa. Talouden asteittaisen liberalisoinnin seurauksena Unkari onnistui houkuttelemaan myös ulkomaisia investointeja jo 1970-luvulla, kun muissa Keski- ja Itä-Euroopan (KIE) -maissa ulkomainen omistus ja yksityinen liike-elämä olivat vielä pannassa. Unkarin talous onkin kasvanut muista Itä-Euroopan siirtymävaltioista poiketen asteittaisesti ja maan talouden kehittyminen on ollut tasaisempaa – joskin myös huomattavasti hitaampaa – kuin KIE-maissa keskimäärin. Maltillisemmasta kehityksestä huolimatta Unkarin talous pohjautuu tänä päivänä huteralle perustalle ja valtion julkisen velan suuruus on ajanut maan talouden kriisin partaalle.

Suomalaisyritykset kokevat Unkarin houkuttelevaksi ja melko helpoksi liiketoimintaympäristöksi. 1990-luvulla suomalaisyritykset kuitenkin keskittyivät kansainvälisissä toiminnoissaan ennen kaikkea Baltiaan ja siellä Viroon. Ensimmäinen merkittävämpi suomalaisten investojien kiinnostuksen herääminen Unkarin markkinoita kohtaan tapahtui vasta Unkarin EU-jäsenyysneuvottelujen käynnistyttyä vuonna 1998. Tämän jälkeen Unkari nousikin muutamassa vuodessa suomalaisyritysten suosituimpien kohdemaiden – Viron, Venäjän ja Puolan rinnalle.

Unkariin keskittynyt ulkomainen elektroniikkateollisuus ja maan suhteellisen hyvä infrastruktuuri ovat houkutteleet Unkariin erityisesti suomalaisen elektroniikkateollisuuden investointeja. Suomalaisyritysten arvioidaan työllistävän Unkarissa noin 20 000 henkilöä (Suomen suurlähetystö 2007). Myös muut kansainväliset yritykset ovat kokeneet Unkarin helppona ja riittävän vakaana markkina-alueena. Viimeaikaisen poliittisen ja taloudellisen epävarmuuden aiheuttamat muutokset eivät siten näy vielä tämän hetken yritysilmapiirissä, vaan useimmat yritykset suhtautuvat edelleen luottavaisesti paikallisten liiketoimintojensa jatkuvuuteen.

¹ Varsovan liiton perustajajäseniä olivat Albania, Bulgaria, Romania, DDR, Neuvostoliitto, Puola, Unkari ja Tšekkoslovakia

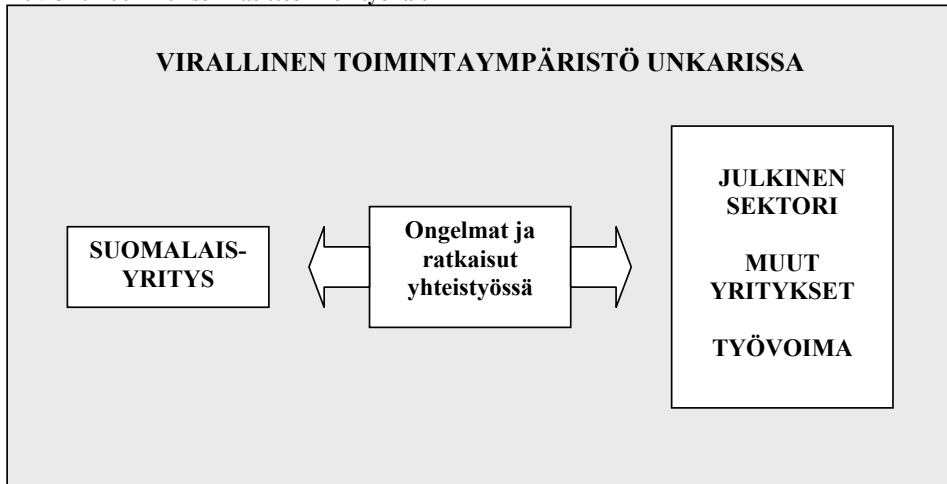
Tämän raportin tarkoituksena on antaa kuva Unkarin talouden ja paikallisen liiketoimintaympäristön viimeaikaisesta kehityksestä sekä muutoksen luomista haasteista suomalaisyrityksille. Makrotalouden indikaattorien ja paikallisen toimintaympäristön tarkastelun ohessa raportissa kuvataan yrityshaastatteluiden valossa niitä ongelmia ja haasteita, joita Unkarissa toimivat suomalaisyritykset ovat toimintavuosiensa aikana kohdanneet. Lisäksi tarkastellaan niitä toimintamalleja, joilla suomalaisyritykset ovat ratkaisseet kohtaamansa haasteet.

Tutkimuksen teoreettinen lähestymistapa pohjautuu institutionaalisen 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. Viralliseen toimintaympäristöön 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, esimerkiksi käsitykset oikeasta ja väärästä.

Kirjallisen luonteensa ansiosta virallisen toimintaympäristön analysointi on melko vaivatonta. Liiketoimintakäytäntöjen tutkimiseen ei sen sijaan ole olemassa yleispäteviä indikaattoreita. Tässä tutkimuksessa liiketoimintakäytäntöjen tutkimiseen sovelletaan käsitteellistä työkalua, joka rakentuu siirtymätalouksien tutkimukseen hyvin soveltuvan governance – eli hallinnointiteorian (Jessop, 1997; Kosonen, 2002) pohjalta. Hallinnointiteoria on lähestymistapa, joka tarjoaa työkalut tutkia talouden toimijoiden välisiä suhteita, niissä vallitsevia ongelmia ja ongelmien ratkaisuihin käytettyjä keinoja.

Kuvio 1: Tutkimuksen käsitteellinen työkalu



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

Tutkimuksen aineistona käytettiin sekä kirjallista materiaalia, kuten tilastoaineistoa, että haastatteluaineistoa. Keskeisiä tilastolähteitä ovat Unkarin tilastoviraston ja keskuspankin julkaisut. Lisäksi hyödynnettiin toisen käden lähteitä, kuten muita Unkaria suomalaisyritysten näkökulmasta käsitteleviä selvityksiä sekä CEMAT:n suomalaisyritysten toimintaa muissa entisissä sosialistimaissa (erityisesti Baltiassa, Venäjällä, Puolassa sekä Ukrainassa) käsitteleviä tutkimuksia.

Tutkimuksen haastatteluaineisto koostuu 11 haastattelusta, jotka toteutettiin syksyn 2007 aikana. Haastatteluista yrityksistä osa harjoittaa tuotantoa Unkarissa ja osa vientiä paikallisen edustuston kautta. Koska haastatteluissa käsiteltiin osin arkoja aiheita, kuten

korruptiota, haastatellut esiintyvät raportissa nimettöminä. Raportissa haastateltujen kansalaisuus käy jatkossa ilmi sitaatin yhteydessä olevasta lyhenteestä: *FIN* = suomalainen ja *HU* = unkarilainen.

2 Katsaus Unkarin talouteen

EU:iin vuonna 2004 liittynyt Unkari on reilun kymmenen miljoonan asukkaan valtio itäisessä Keski-Euroopassa rajanaapureinaan Itävalta, Slovakia, Ukraina, Romania, Serbia, Kroatia ja Slovenia. Unkarin pääkaupunkiin Budapestiin on keskittynyt suuri määrä ulkomaisten yritysten konttoreita, mutta laajoja yrityskeskittymiä sijaitsee myös muualla maassa. Erityisesti maan reilut 160 teollisuuspuistoa ovat houkutelleet suuren määrän kansainvälisiä yrityksiä (ITD Hungary 2007). Suomalaisyrityksistä muun muassa Nokian ja Perloksen tehtaat toimivat suuressa elektroniikkakeskittymässä Komáromin alueella, kun taas esimerkiksi Elcoteq on keskittänyt tuotantoaan eteläiseen Unkariin, Pécsin teollisuuspuistoon.

Kuvio 2: Unkarin kartta



Unkari jaetaan tilastollisissa julkaisuissa tavallisesti seitsemään alueeseen. Jatkossa tutkimuksessa viitataan näihin seitsemään tilastolliseen alueeseen eräiden makrotalouden tekijöiden yhteydessä.

- Länsi Transdanubia (Győr-Ménfőcsanak-Sopron, Vas ja Zala)
- Keski-Transdanubia (Komárom-Esztergom, Veszprém ja Fejér)
- Keski-Unkari (Pest)
- Pohjois-Unkari (Nógrád, Heves, Borsod-Abaúj-Zemplén)
- Suuri Pohjoinen tasanko (Szabolcs-Szatmár-Bereg, Hajdú-Bihar ja Jász-Nagykun-Szolnok)
- Suuri Eteläinen tasanko (Bács-Kiskun, Csongrád ja Békés)
- Etelä-Transdanubia (Somogy, Tolna, Baranya)

Unkari nähtiin pitkään yhtenä taloudellisesti edistyksellisimmistä KIE-maista vuosikymmeniä jatkuneen tasaisen talouskehityksen vuoksi. Vaikka Unkarin talouskasvu onkin ollut melko pitkäjänteistä, ei maan talouden voida katsoa tänä päivänä olevan kovinkaan vakaalla pohjalla. Taulukossa 1 esitetään Unkarin talouden perustunnuslukuja vuodelta 2006.

Taulukko 1: Unkarin tunnuslukuja 2006

Asukasluku (milj.)	10,07
Pinta-ala (km ²)	93 033
Suurimmat kaupungit (asukasta)	Budapest (1,69 milj.) Debrecen (203 944) Miskolc (177 918) Szeged (159 041) Pécs (155 073)
BKT per asukas, €, käyvin hinnoin	8 459,9 EUR (2006)
BKT:n vuosimuutos, %	3,9
Työttömyysaste, %	7,5
Työn tuottavuus työntekijää kohden, EU27= 100	74,8
Kuluttajahinnat (HICP), muutos keskim. välillä heinäkuu 2006-2007, %	7,5
Keskimääräinen bruttopalkka, €	581
Kansallinen rahayksikkö	Unkarin forintti (HUF)
Keskuspankkien vaihtokurssit 1 EUR/USD = HUF	EUR = 260,20 HUF USD = 193,26 HUF
Tärkeimmät teollisuuden alat	Metallurgian alan tuotteet, rakennusmateriaalit, tekstiilit, kemikaalit ja ajoneuvot

Lähteet: Unkarin tilastovirasto, IMF, Eurostat

Unkarin pinta-ala on noin neljänneksen Suomen pinta-alasta, mutta asukasluvultaan maa on Suomea liki kaksi kertaa suurempi. Kymmenen miljoonan asukkaan lisäksi Unkarin naapurimaissa asuu lisäksi suuri määrä ulkounkarilaisia, jotka ovat valtion rajojen siirryttyä I Maailmansodan jääneet Unkarin rajojen ulkopuolelle. On arvioitu, että tämän vuosituhannen alussa ulkounkarilaisia asui yhteensä noin 2,5 miljoonaa Unkarin rajojen ulkopuolella. Eniten ulkounkarilaisia arvioidaan asuvan Romaniassa (n. 1 432 000), Slovakiassa (520 000) Serbiassa ja Montenegrossa (yhteensä noin 290 000) ja Ukrainassa (156 000). (HTMH 2008)

Unkarin bruttokansantuote kasvoi vuosina 2005-2006 EU-maiden kolmen prosentin keskiarvoa nopeammin (3,9 %), mutta jäi kuitenkin reilusti muiden vuonna 2004 EU:iin liittyneiden maiden keskiarvosta (6,05%). Vuoden 2007 bruttokansantuotteen kasvuennuste näyttää Unkarin kohdalla synkältä, kun sille povataan ainoastaan 2 %:n kasvua EU-maiden keskiarvon ollessa 2,9 %. Vuosina 2008 ja 2009 Unkarin bruttokansantuotteen kasvun ennustetaan kuitenkin jälleen ylittävän EU-maiden keskiarvon, mutta olevan vertailuluokassaan itäisen Euroopan EU-jäsenmaiden kasvulukujen joukossa erittäin alhaisella tasolla. (Eurostat 2007)

Unkarin 7,5 %:n inflaatioaste on EU-alueen 2,3 %:n keskiarvoon nähden melko korkea. Unkarin inflaatiotasoa on pyritty vakauttamaan jo vuosia, mutta talousuudistukset ja julkisen talouden elvyttämiskeinot eivät tähän mennessä ole kantaneet hedelmää inflaatiotason laskun osalta.

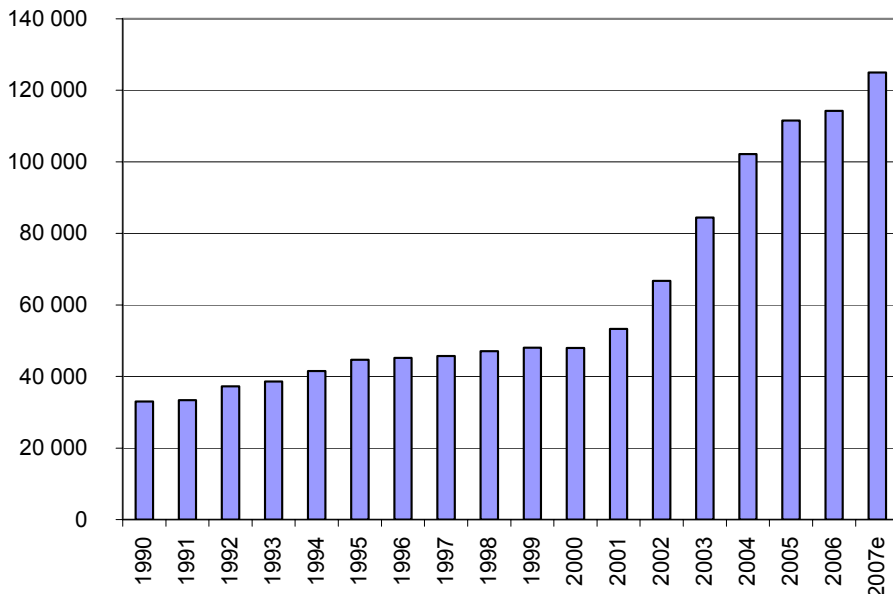
Unkarissa työn tuottavuus on vielä jonkin verran Länsi-Euroopan tasoa alhaisempaa, mutta muihin KIE-maihin verrattuna melko hyvällä tasolla. Kun vuosina 2004 ja 2007 EU:iin liittyneiden 12 maan keskimääräinen työn tuottavuus vuonna 2006 oli 73,9 indeksipistettä (EU-27 = 100), nousi työn tuottavuus Unkarissa 74,8 indeksipisteeseen. Tulevaisuudessa työn tuottavuuden ennustetaan Unkarissa kasvavan edelleen, mutta muita KIE-maita hitaammin. (Eurostat 2007)

Liki kautta linjan Unkarin talouden luvuista nousee esiin maan tämän hetkinen hyvä asema suhteessa muihin KIE-maihin. Tulevaisuudessa Unkarin tilanteen ennustetaan kuitenkin heikkenevän selvästi. Unkari on toistaiseksi pystynyt nauttimaan vuosikymmenten etumatkastaan verrattuna muihin Itä-Euroopan entisiin sosialistimaihin, mutta etumatka hupenee jatkuvasti, eikä talouden nykyisen alennustilan vaivaama valtio pysty enää kauaa vastaamaan kovaa kirivien kilpailijoidensa haasteisiin.

2.1 Bruttokansantuote ja inflaatio

Neuvostoliiton hajoaminen ei vaikuttanut Unkarin talouteen yhtä vahvasti kuin useimpiin suoraan neuvostovallan alla eläneisiin valtioihin. Vaikka Unkari olikin vielä Varsovan liiton talutushihnassa, sille sallittiin varovaisia askeleita kohti länsimaisempia toimintatapoja jo 1970-luvulla. Maltillisen muutoksen myötä Unkarin länsimaiden kanssa käymä kauppa käynnistyi jo aikaisessa vaiheessa ja kaupan olemassaolo turvasi osin talouden jatkuvuutta Neuvostoliiton hajoamisen aikoihin.

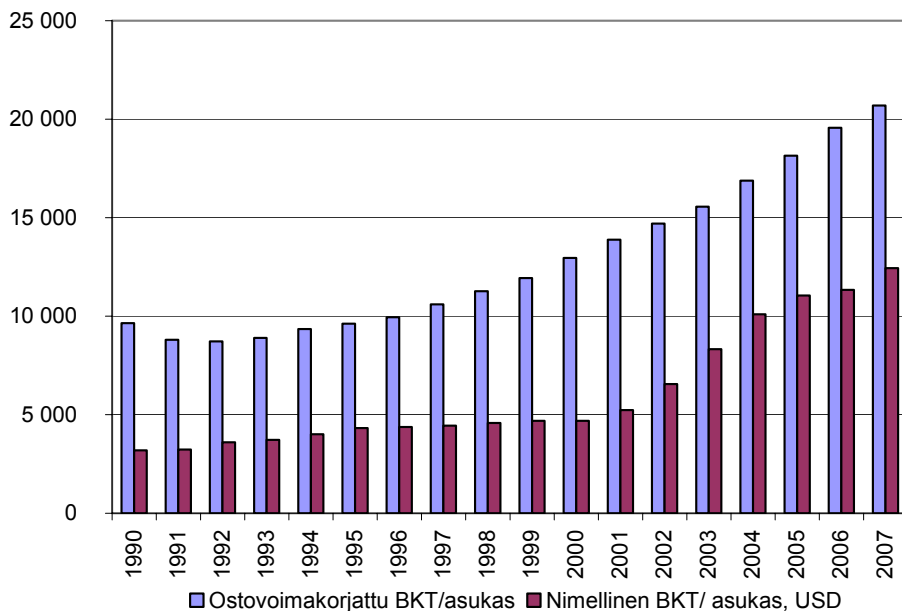
Kuvio 3: Unkarin bruttokansantuotteen kehitys 1990-2007, miljoonaa USD



Lähde: IMF

Unkarin orastavasta länsikaupasta ja liberaalimmasta yhteiskuntamuodosta huolimatta Neuvostoliiton hajoaminen vaikutti sekä maan taloudelliseen että poliittiseen vakauteen. 1990-luvun alussa lisähaasteita maan taloudelle loi läntisessä Euroopassa koettu lama, joka vaikeutti Unkarin länsivientiä. Ongelmallisen sisäisen tilanteen vuoksi länsimaat pystyttivät protektionistisia tuontitulleja ulkomaisille tavaroille ja tähän tullimuuriin törmäsivät myös Unkarin vientitavarat. Länsimarkkinoiden lama johti 1990-luvulla Unkarin bruttokansantuotteen kehityksen stagnaatioon, joka jatkui aina 2000-luvun alkuun saakka (kuvio 3). 1990-luvulla Unkarin virallista bruttokansantuotetta pienensi myös suuri harmaan talouden osuus, jonka pahimmillaan uskottiin olevan jopa 30 % maan kokonaisbruttokansantuotteesta. Vuonna 2001 Unkarin bruttokansantuote lähti erilaisten talousuudistusten kirittämänä vihdoinkin nousuun ja onkin sen jälkeen kaksinkertaistunut viimeisten kuuden vuoden aikana.

Kuvio 4: Asukasta kohden laskettu bruttokansantuote käyvin hinnoin 1990-2007, USD



Lähde: IMF

Unkarin alhaisen hintatason vuoksi maan nimellinen ja ostovoimakorjattu bruttokansantuote eroavat toisistaan merkittävästi (kuvio 4). Koko 1980-luvun ajan

Unkarin asukasta kohden laskettu nimellinen bruttokansantuote pysytteli melko alhaisella tasolla. Vuosina 1990-2000 se nousi selvästi aiempaa vuosikymmentä korkeammalle tasolle, mutta muutoin kasvu oli erittäin maltillista. Vasta vuonna 2001 Unkarin talouden elvyttämiseen tähtäävät talousuudistukset alkoivat kantaa hedelmää, mikä näkyi myös asukasta kohden lasketussa nimellisessä bruttokansantuotteessa. Kiihtyvistä kasvusta huolimatta Unkarin nimellinen bruttokansantuote asukasta kohden oli vuonna 2006 vielä alle 60 % EU-jäsenmaiden keskiarvosta (Kaitila et al. 2007a).

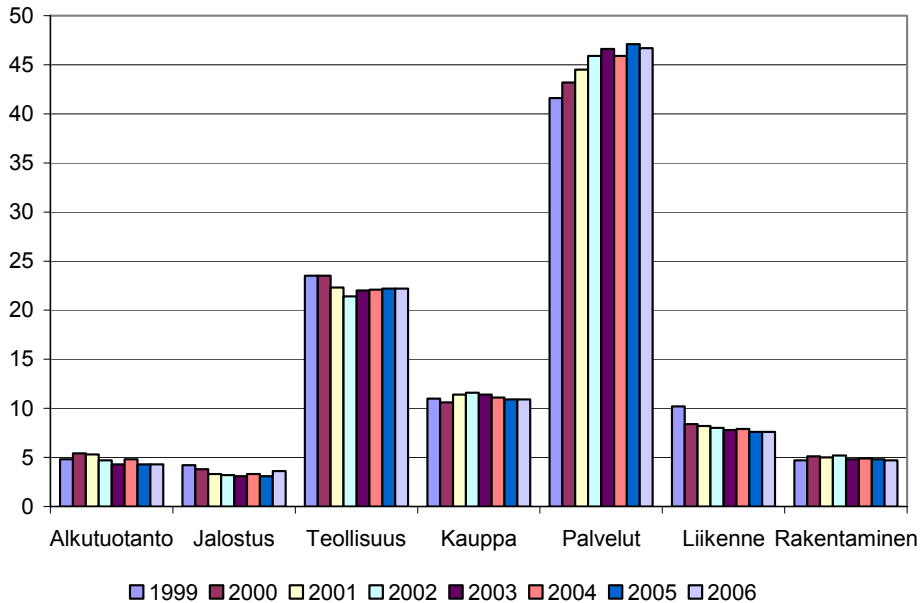
Ostovoimakorjatussa bruttokansantuotteessa on otettu huomioon inflaation ja Unkarin elintason vaikutus. Unkarin alhainen hintataso nostaakin ostovoimakorjatun bruttokansantuotteen nimellistä bruttokansantuotetta suuremmaksi. Unkarin korkea inflaatioaste kuitenkin painaa ostovoimakorjattuja lukuja alaspäin, minkä vuoksi asukasta kohden laskettu todellinen kasvu ei ole ollut nimellisen bruttokansantuotteen kasvun tavoin jatkuvasti noususuuntaista. Esimerkiksi 1990-luvulla Unkarin asukasta kohden laskettu ostovoimakorjattu bruttokansantuote todellisuudessa laski kiihtyneen inflaation johdosta. Pahimmillaan tilanne oli vuosina 1990-1994, jolloin ostovoimakorjattu bruttokansantuote asukasta kohden laski yli 15 %.

Unkarin ostovoimakorjattu bruttokansantuote asukasta kohden on tällä hetkellä noin 56 % EU:n 15 rikkaimman jäsenmaan keskiarvosta. Vuonna 2004 EU:iin liittyneiden jäsenmaiden keskuudessa Unkari edustaa kuitenkin kärkijoukkoa, sillä näiden kymmenen EU-jäsenmaan joukossa Unkari on ostovoimakorjatun bruttokansantuotteen perusteella kolmanneksi rikkain. Unkarin edellä ovat ainoastaan Tšekki ja Slovenia. Tulevaisuudessa Unkarin talouden uskotaan jatkavan kasvuaan tämän hetkisestä epävakaudesta huolimatta. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen syyskuussa 2007 julkaiseman tutkimuksen mukaan Unkarin bruttokansantuote tulee kiristämään kiinni EU:n 15 rikkaimman jäsenmaan elintasoja merkittävästi. Raportissa arvioidaan Unkarin asukasta kohden lasketun bruttokansantuotteen jäävän ainoastaan 8 % jälkeen EU-15:n keskiarvosta vuonna 2050. (Kaitila et al. 2007a)

Sosialismin aikana Unkarin bruttokansantuote nojautui vahvasti teollisuuteen. Tänä päivänä bruttokansantuotteen rakenne on kuitenkin jo hyvin palveluvetoinen. Kuviossa

5 esitetään Unkarin bruttokansantuotteen rakenne vuosina 1999-2006. Kuviossa palvelusektori käsittää muun muassa terveydenhuolto- ja sosiaalipalvelut, turismin, liike-elämän palvelut sekä muut huoltopalvelut.

Kuvio 5: Unkarin bruttokansantuotteen rakenne, prosenttia



Lähde: Unkarin tilastovirasto

Palvelusektori on vahvistanut asemiaan Unkarin bruttokansantuotteen merkittävimpanä sektorina vuosina 1999-2006. Toiseksi suurin sektori on Unkarissa edelleen teollisuus, jonka osuus maan bruttokansantuotteesta on 22,5 %. Entisille sosialistimaille tyypilliseen tapaan teollisuuden osuus on myös Unkarissa EU:n keskiarvoa (17%) korkeampi. (Eurostat). Teollisuuden osuus on pysynyt suhteellisen vakaana vuoden 2002 hienoista notkahdusta lukuun ottamatta, jolloin Unkarissa elintarvike- ja nahka- sekä tekstiiliteollisuuden tuotanto laski tilapäisesti. Merkittävänä syynä teollisuuden osuuden äkilliseen laskuun oli Unkarin minimipalkan nouseminen kahden vuoden sisällä (2000-2002) 25 500 forintista (noin 100 euroa) 50 000 forintiin (noin 200 euroa) (Unkarin tilastovirasto 2007). Palkkojen nopea nosto ajoi useat ulkomaiset yritykset lopettamaan alihankintatoiminnan Unkarissa. Maasta vetäytyminen oli aktiivista etenkin kevyen valmistusteollisuuden, kuten tekstiili- ja nahkateollisuuden aloilla (Finpro 2006).

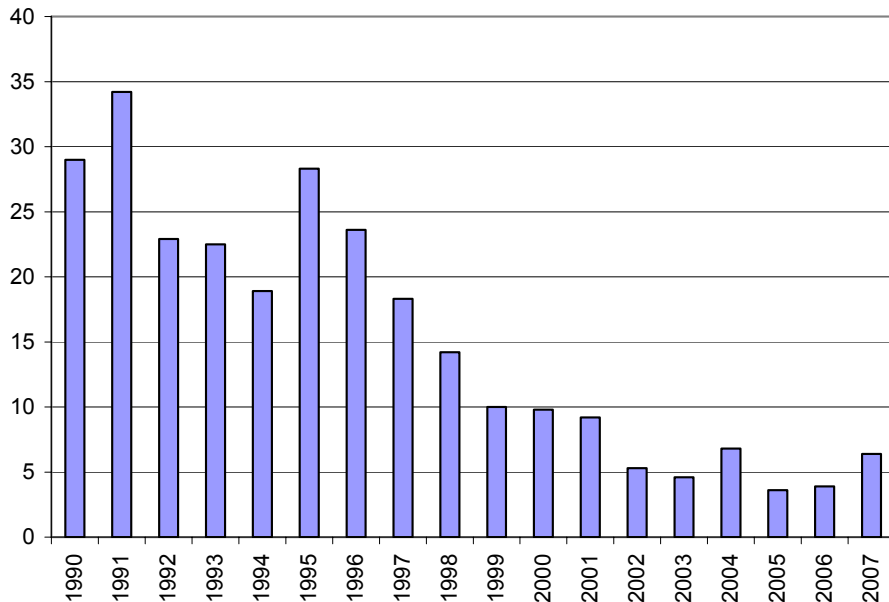
Teollisuussektorin sisällä elektroniikka- ja sähkötuoteteollisuudella on vahva jalansija Unkarissa. Liikevaihdolla mitattuna toiseksi suurimmat teollisuuden alalajit ovat kulkuneuvoteollisuus sekä elintarvike-, juoma- ja tupakkateollisuus. Ulkomaisilla investoijilla on erityisen vahva asema Unkarin elektroniikka- ja autoteollisuudessa, jossa suurin osa paikallisesta tuotannosta meneekin vientiin. (Unkarin tilastovirasto 2007)

Kaupan osuus Unkarin bruttokansantuotteesta on reilu 10 %, mikä on suunnilleen sama kuin EU-maissa keskimäärin. Unkarissa yksityisen kulutuksen kasvu on toistaiseksi tukenut kauppaa yleisesti, mutta viime aikojen ennusteet yksityisen kulutuksen taantumasta ovat luoneet varjoja toimialan ylle (Finpro 2006). Unkarin kasvavan turismin uskotaan kuitenkin ylläpitävän kaupanalan kasvua myös tulevaisuudessa. Unkarissa maatalouden osuus maan bruttokansantuotteesta on EU:n kahden prosentin keskiarvoon nähden melko korkea, noin 4 % (Eurostat 2007). Osuus on kuitenkin ollut tasaisessa laskussa maatalouden altistuessa yhä enemmän kansainväliselle kilpailulle.

Inflaatio

Unkarin talous on jo pitkään kärsinyt korkean inflaation aiheuttamista haitoista. Neuvostoliiton hajoaminen laukaisi maassa inflaatiokierteen, joka ei kuitenkaan yltänyt läheskään samaan mittakaavaan kuin esimerkiksi Baltian maissa, missä inflaatioaste nousi maiden itsenäistymisen jälkeen reiluun tuhanteen prosenttiin vuodessa (Tiusanen ja Talvitie 1998). Unkarissa elettiin kuitenkin koko 1990-luku korkean inflaation aikaa, kun vasta vuonna 2000 maan vuosittainen inflaatioaste laski ensimmäisen kerran alle 10 %:iin (kuvio 6).

Kuvio 6: Unkarin inflaatioaste 1990-2007, prosenttia



Lähde: IMF

Unkarissakin 1980-luvun lopulla koettu inflaatioasteen nousu oli tyypillistä suunnitelmataloudesta kohti markkinaehtoisempaa taloutta siirtyville KIE-maille. Inflaatioasteen nousuun vaikuttivat Unkarissa monet tekijät. Tammikuussa 1988 Unkarissa ryhdyttiin länsimaisten oppien mukaisesti keräämään tuloveroa, esiteltiin nykyisten arvolisäverojen tapaiset tuotantomaksut sekä yksityistettiin ensimmäisiä valtion omistamia yhtiöitä. (Cottarelli et al. 1998) Vuonna 1989 rautaesirippu Unkarin ja Itävallan välillä murtui ja unkarilaiset pääsivät liikkumaan vapaasti länteen. Lisäksi vielä ennen vuosikymmenen vaihtumista Unkarissa implementoitiin joukko uusia säännöksiä muun muassa verotukseen ja yritysten toimintaan liittyen.

Muuttuneen tilanteen myötä Unkarin hallitus nosti vuoden 1991 alussa keskitetysti hintoja ja saman vuoden loppuun mennessä Unkarissa koettiin inflaatiohuippu, kun maan vuosittainen inflaatioaste kipusi liki 35 prosenttiin. Vuoden 1995 maaliskuussa Unkarin hallitus käynnisti talouden vakautukseen tähtääviä prosesseja ja kiihdytti samalla vuosikymmenen alussa käynnistettyjä talouden rakenteellisia reformeja. Uuden

valuuttakurssipolitiikan, palkkasäännöstelyn ja kiristyvän finanssipolitiikan avulla inflaatioasteen kehitys kääntyi laskeväksi 1990-luvun lopulla. (Maailmanpankki 1999)

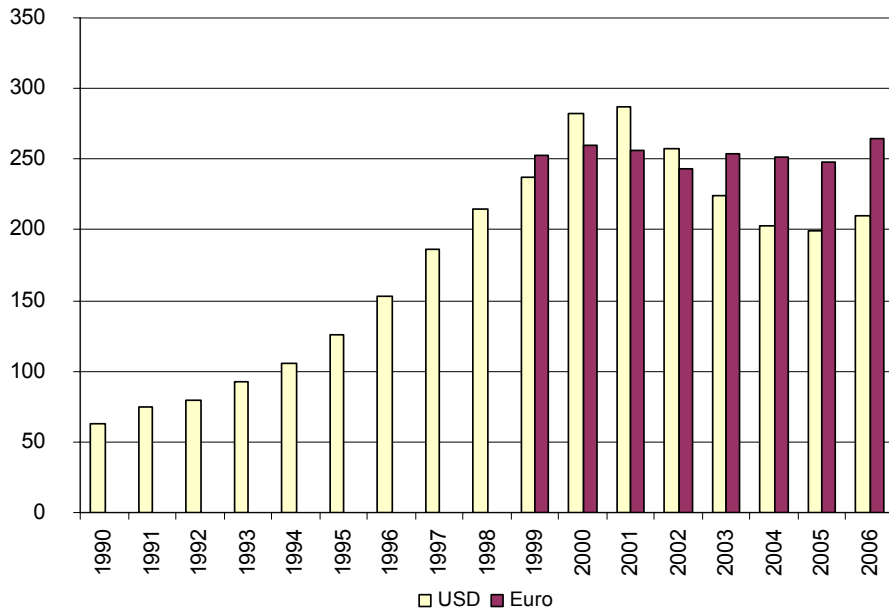
Unkarin inflaatio pysytteli 2000-luvun ensimmäiset vuodet alle 10 %:ssa ja laski edelleen vuosina 2002 ja 2003 5 %:n tuntumaan. Vuonna 2004 inflaatio nousi hetkellisesti EU:iin liittymisen myötä, kun EU:n vaatimat arvolisäverokorotukset heijastuivat talouteen kasvavina kuluttajahintoina. Vuosina 2005 ja 2006 Unkarin inflaatioaste laski jälleen melko matalalle tasolle, mutta nousi vuotta myöhemmin 7,5 prosenttiin pääasiassa energian hinnan nousun sekä veronkorotusten myötä.

2.2 Valuuttakurssikehitys ja valtion velka

Muista EU:iin vuonna 2004 liittyneistä jäsenmaista poiketen Unkari ei Puolan ja Tšekin tavoin ole täyttänyt yhteiseen eurojärjestelmään liittymiseen tähtäävän ERM II:n kriteereitä ja onkin jäänyt toistaiseksi ohjelman ulkopuolelle. Tästä syystä myöskään Unkarin forinttia ei ole sidottu euroon. Vaikka ERM II:een liittyminen on vapaaehtoista, kaikkien jäsenmaiden odotetaan kuitenkin liittyvän siihen ajallaan. Unkarin kohdalla liittymistä on pitkitetty vaikean taloudellisen tilanteen vuoksi ja uusimpien arvioiden mukaan maa ottaisi euron käyttöön aikaisintaan vuonna 2014. (Kauppapolitiikka 2007)

Unkarin forintti heikentyi suhteessa dollariin koko 1990-luvun ajan, mikä johtui maan Yhdysvaltoja korkeammasta inflaatio- ja korkotasosta (kuvio 7). Maaliskuussa 1995 Unkarin keskuspankki joutui devalvoimaan spekulatioiden uhkaaman forintin ja tässä yhteydessä forintin arvoa laskettiin 9 %. Samalla keskuspankki ilmoitti hallituksen asettamasta vaihteluvälistä Unkarin forintille. (Maailmanpankki 1999)

Kuvio 7: Forintin valuuttakurssin kehitys 1990-2006, HUF/USD ja EUR



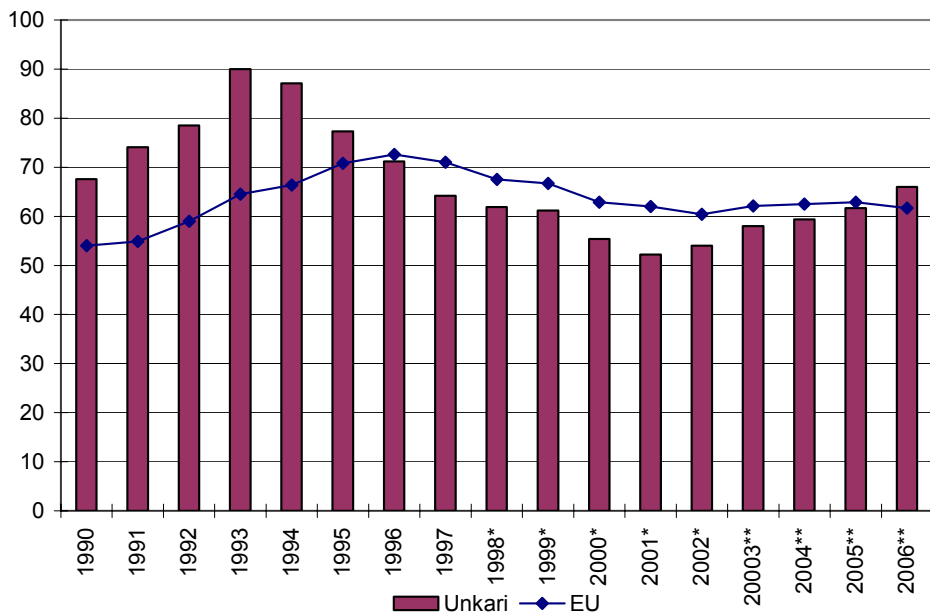
Lähde: IMF ja Suomen Pankki

Elokuussa 2001 Unkari luopui valuuttakurssin liukuvasta kiinnityksestä ja määritteli forintille uuden keskuskurssin, jonka ympärillä valuutta voi vaihdella $\pm 15\%$. Forintin viitevaluutaksi asetettiin euro. Vuonna 2006 forintti joutui jälleen spekuloinnin kohteeksi ja sen arvo heikkeni euroa vasten. Niin ikään vuonna 2007 forintti heikkeni suhteessa euroon, kun kansainvälinen riskinottohalukkuus laski Yhdysvaltain talouskasvun laantuessa. Viime vuosien aikana suuren velanottotarpeen omaavien valtioiden kansalliset valuutat ovat kautta linjan kärsineet kansainvälisen riskinottohalukkuuden pienenemisestä. (Nordea 2007)

Valtion velka

Unkarin valtion velkaantuneisuus juontaa juurensa 1970-luvulla, jolloin János Kádárin vaikuttaessa pitkäaikaisena pääsihteerinä Sosialistisessa Työväenpuolueessa (1956-1988) Unkari oli tunnettu niin sanotusta gulassikommunismista. Maa otti paljon lainaa, mutta ei käyttänyt lainattua pääomaa investointeihin, vaan kulutukseen. Tämä johti Unkarin talouden epävakauteen, kun kulutuksesta aiheutuneita velkoja ei pystytty maksamaan. 1990-luvun alussa Unkarin julkisen sektorin velanotto kasvoi entisestään, kun maa joutui kasvattamaan ulkomaista lainanottoaan ylläpitääkseen suotuisaa kehitystä ja vuonna 1993 valtion ulkomaanvelka nousi pahimmillaan 90 % bruttokansantuotteesta (kts. kuvio 8).

Kuvio 8: Valtionvelka 1990-2006, % / bruttokansantuote



Vuosina 1990-1997 EU-15, *Vuosina 1998-2002 EU-25, **Vuosina 2003-2006 EU-27

Lähde: Unkarin tilastovirasto

1990-luvun puolivälin jälkeen Unkarin julkisen sektorin velkatilanne alkoi näyttää hetkellisesti valoisammalta, kun valtion velka vuonna 1996 laski ensimmäisen kerran EU-maiden (EU-15) keskiarvon alapuolelle. Lukuisista hallituksen käynnistämistä

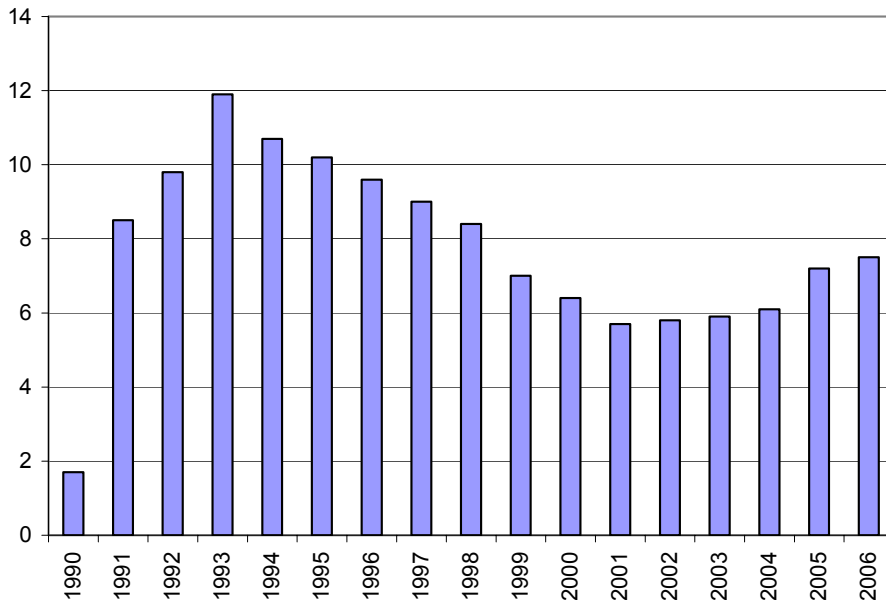
talouden tervehdyttämiseen tähtäävistä projekteista huolimatta Unkarin julkisen velan määrä lähti 2000-luvun alussa jälleen nousuun. Vuonna 2006 velan määrä ylitti uudemman kerran EU-maiden (EU-27) keskiarvon liki viidellä prosenttiyksiköllä. Samaan aikaan velan määrä ylitti myös Maastrichtin sopimuksen kriteerit (60 % bruttokansantuotteesta) ja Unkarin euroalueeseen liittymistä jouduttiin lykkäämään. (Kaitila et al. 2007b)

Heinäkuussa 2006 Unkarin hallitus esitteli ”Uuden tasapainon ohjelman”, joka tähtää julkisen sektorin tehostamiseen, veronkorotuksiin, koulutussektorin uudistuksiin sekä eläkejärjestelmän ja terveydenhuollon reformeihin (Kauppapolitiikka 2007). Uusista elvytysyrityksistä huolimatta Unkarin julkisen sektorin bruttovelan on ennustettu kasvavan reiluun 70 %:iin maan bruttokansantuotteesta vuonna 2007 ja laskevan Maastrichtin kriteerien alle ensimmäisen kerran vasta vuonna 2010. Unkarin hallituksen talouden vakautuspyrkimysten nähdäänkin olevan omiaan lähinnä nostamaan kuluttajahintoja ja kiristämään valtin rahapolitiikkaa. Tämä johtuu siitä, että talousohjelmilla ei niinkään ole pyritty julkisen sektorin kulutuksen leikkaamiseen, vaan pikemminkin julkisten tulojen kasvattamiseen (Kaitila et al. 2007b; Nordea 2007).

2.3 Työttömyys ja palkkataso

Unkarin työttömyysaste nousi 1990-luvun alussa nopeasti sosialistisen talouden täystyöllisyydestä. Vaikka talouskasvun myötä maan työttömyysaste on sittemmin laskenut merkittävästi, ei työllisten määrä ole saavuttanut Unkarissa muun talouden kasvuvauhtia. Unkarissa työllisyysaste 15-64-vuotiaiden keskuudessa on ainoastaan 57,3 %, kun se EU-27-maissa keskimäärin on 64,7 % ja EU:iin vuosina 2004 ja 2007 liittyneissä 12 maassa 61,9 % (Eurostat 2007). Unkarin työllisyysasteen alaisuus johtuu osin Unkarin matalasta eläkeiästä, joka oli vuoteen 1997 asti naisilla 55 ja miehillä 60 vuotta (Ékes 2007). Sittemmin unkarilaisten eläkeikä on nostettu naisilla 60 ja miehillä 62 vuoteen.

Kuvio 9: Unkarin työttömyysaste 1990-2006, prosenttia



Lähde: Unkarin tilastovirasto

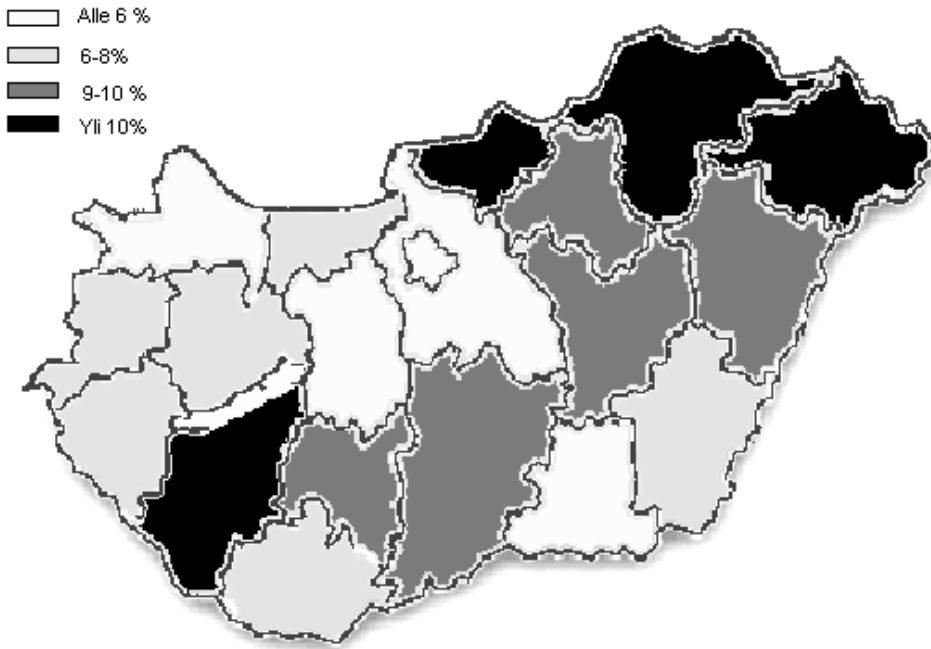
1990-luvun alussa Unkarin talouden rakenteelliset muutokset johtivat kasvavaan työttömyyteen (kts. kuvio 9), korkeaan inflaatioasteeseen ja reaalisen bruttokansantuotteen alenemiseen. Vuoden 1993 jälkeen työttömyysasteen kehitys kääntyi kuitenkin laskevaksi. Yhtenä suurimmista työttömyysasteen laskuun vaikuttaneista tekijöistä pidetään työttömyyskorvausten maksuajan lyhentämistä Unkarissa (Ékes 2007). Aiemmin voimassa ollut 18 kuukauden tukijaksoa lyhennettiin kolmanneksella 12 kuukauteen (Bardasi et al. 1999) 2000-luvulle tultaessa työttömyysaste on ollut jälleen tasaisessa nousussa, vaikkakin pysynyt EU:n keskiarvoa (7,9 %) matalampana. Alihankintamaan aseman omaavassa Unkarissa työttömyysasteen nousun syynä pidetään ennen kaikkea tuotantoteollisuuden teknologian kehittymistä ja työn tuottavuuden kasvua – työntekijöitä ei tarvita enää samassa mittakaavassa kuin ennen.

Unkarissa yhtäältä työttömyysasteen nousu ja toisaalta kasvava alueellinen työvoiman tarve horjuttavat työvoimamarkkinoiden vakautta. Unkarin työttömyyden rakenne kehittyy myös huolestuttavaan suuntaan – liki 50 % työttömistä lukeutuu

pitkäaikaistyöttömien ryhmään. On kuitenkin arvioitu, etteivät Unkarin työttömyysluvut kerro koko kuvaa tilanteesta. Tähän on kaksi syytä. Ensinnäkin työttömät eivät rekisteröidy työttömiksi, sillä he eivät koe saavuttavansa mitään hyötyä rekisteröitymisestä. Toiseksi useita rekisteröityjä työttömiä työskentelee todellisuudessa pimeissä töissä, eivätkä he raportoi tulojaan. (Èkes 2007)

Unkarissa toimii tällä hetkellä reilut 160 teollisuuspuistoa, joihin on keskittynyt suuri määrä yrityksiä – Unkarin 50 suurimmasta yrityksestä 39:llä on toimintaa teollisuuspuistoissa (ITD Hungary 2008). Yritysten keskittyessä yhä vahvemmin tietyille maantieteellisille alueille kohdataan näillä alueilla jatkuvasti kiristyvää kilpailua työntekijöistä. Tämä puolestaan johtaa Unkarissa ristiriitaiseen tilanteeseen, missä sekä korkea työttömyysaste että samanaikainen työvoimapula muodostavat merkittävän tulevaisuuden uhkan paikalliselle liiketoimintaympäristölle. Toistaiseksi työttömyys on Unkarissa levinnyt melko epätasaisesti ja maan itäosissa työttömyysaste nousee paikoin liki 14 prosenttiin, kun se maan länsiosassa on alle 5 % (kuvio 10). (Unkarin tilastovirasto)

Kuvio 10: Unkarin työttömyysasteen alueellinen jakauma vuonna 2006



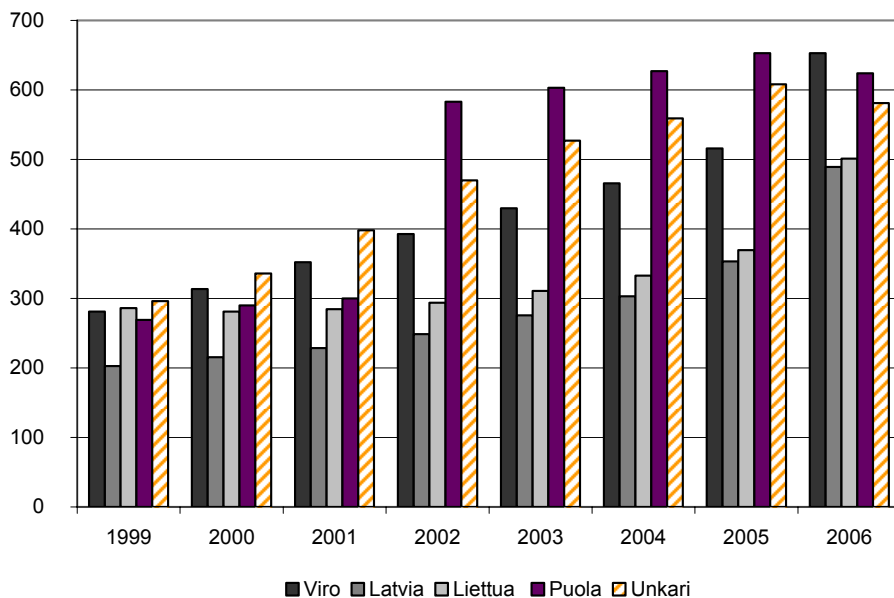
Lähde: Unkarin tilastovirasto

Työttömyysaste on alhaisin maan länsiosissa Länsi-Transdanubian sekä Keski-Unkarissa Pestin alueella. Budapestissa työttömyys on jopa alhaisempaa (4,8 %) kuin sitä ympäröivässä Pestin maakunnassa (5,6 %). Merkittävänä syynä muuta maata alhaisempaan työttömyysasteeseen on edellä mainituille alueille keskittynyt ulkomainen teollisuus ja muu yritystoiminta (ks. kappale 2.5). Korkeat työttömyysluvut vaivaavat etenkin Pohjois-Unkarin aluetta, jossa ulkomaisia yrityksiä on selvästi vähemmän kuin muualla maassa. Myös Suuren Pohjoisen tasangon työttömyysluvut ovat maan keskiarvoa korkeampia huolimatta maan toiseksi suurimman kaupungin, Debrecenin, sijainnista alueella. (Unkarin tilastovirasto 2007)

Palkkataso

Unkarin vuosikymmeniä aiemmin käynnistyneestä talouden varovaisesta liberalisoinnista huolimatta maan palkkataso ei ole merkittävästi muita KIE-maita korkeammalla tasolla (kts. kuvio 11).

Kuvio 11: Keskimääräisen bruttopalkan kehitys valituissa KIE-maissa 1999-2006, EUR

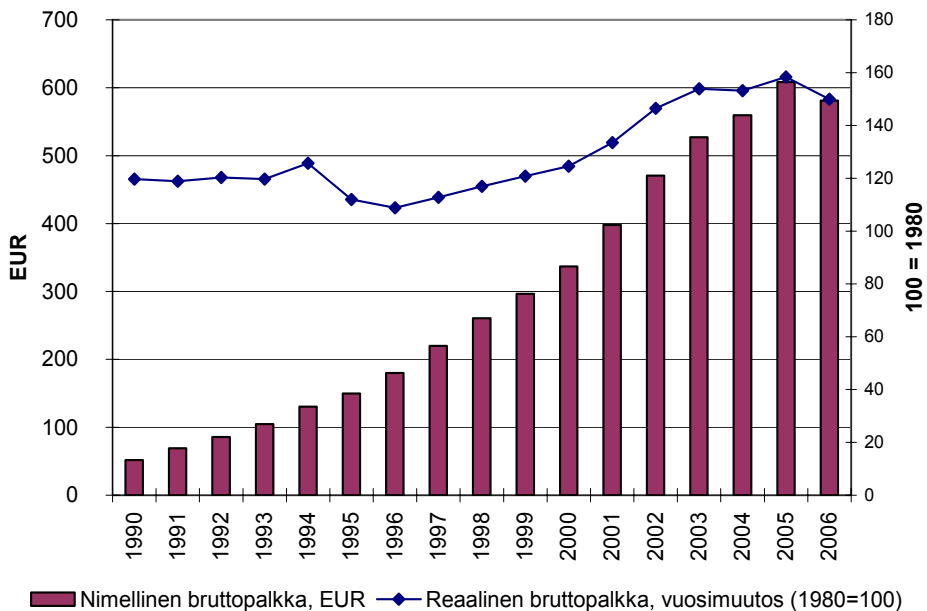


Lähde: Viron, Latvian, Liettuan, Puolan ja Unkarin tilastovirastot

Ensimmäiset ulkomaiset yritykset etabloituivat Unkariin jo 1970-luvulla, mutta huolimatta aikaisesta käynnistymisestään, ei ulkomaisten investointien kertymä kasvanut kovinkaan merkittäväksi vielä sosialismin aikana. Tältä osin Unkarin ansiotasolla ei näin ollen ollut vahvaa perustaa kasvulle. Niin ikään sosialismin aikainen hintojen ja palkkojen säännöstely hillitsivät Unkarin palkkatason kasvua. Nykyään Unkarin muun muassa Puolaa ja Viroa alhaisempaa keskimääräistä palkkaa selitetään myös harmaan talouden suurella osuudella. Joidenkin arvioiden mukaan liki 80 % unkarilaisista pienistä ja keskisuurista (pk) yrityksistä maksaa osan työntekijöidensä palkasta pimeästi (Ékes 2007).

Unkarin keskimääräinen nimellinen bruttopalkka on aina talouden vapautumisesta lähtien ollut nousussa, mutta maan korkeasta inflaatioasteesta johtuen reaali-palkkojen kehitys oli todellisuudessa pitkään laskusuuntaista (kuvio 12). Unkarin korkean inflaatioasteen johdosta maan reaali-palkat tavoittivat vuoden 1989 tason vasta 2000-luvulla. 2000-luvulla Unkarin palkkakehitys onkin ollut poikkeuksellisen nopeaa johtuen muun muassa vuonna 2002 eräille sektoreille (lähinnä terveydenhuolto ja koulutus) annetuista lähes 50 % palkankorotuksista (Ékes 2007).

Kuvio 12: Unkarin keskimääräinen nimellinen ja reaali-palkka 1990-2006, EUR

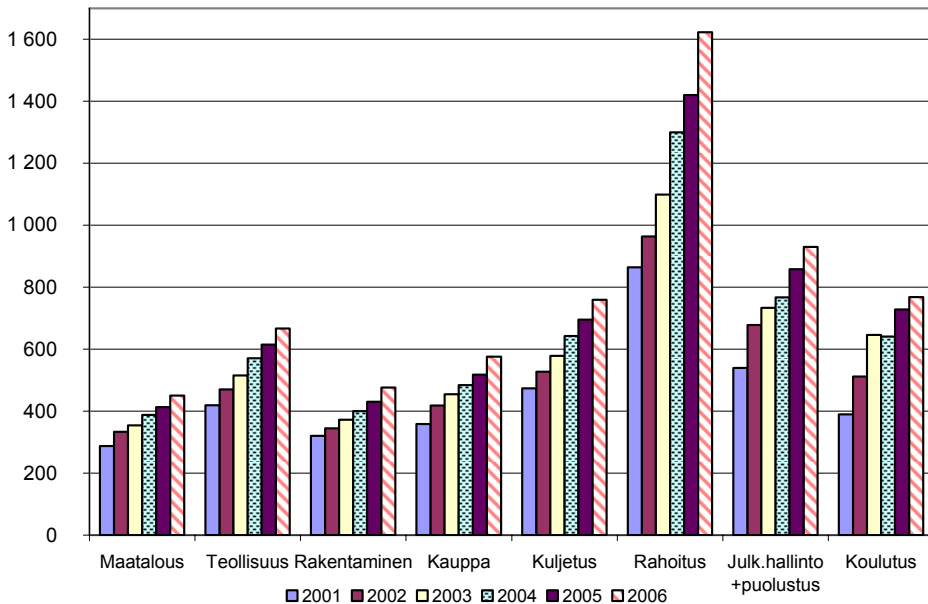


Lähde: Unkarin tilastovirasto

Vuoden 2006 bruttopalkkojen lasku johtuu pääosin julkisen talouden säästöohjelman palkkavaikutuksista. Hallitus ilmoitti vuoden 2006 lopulla, ettei julkisen sektorin palkkoihin tehdä lainkaan inflaatiokorotuksia vuonna 2007, minkä lisäksi julkisen sektorin palkkaetuja leikattiin. Säästöohjelmaa vastustettiin ankarasti ja vuoden 2007 alussa julkisten alojen ammattiliittojen kanssa käymien neuvottelujen lopputuloksena hallitus lievensi palkkaetujen leikkauksia. (Ékes 2007)

Nimelliset palkat ovat Unkarissa nousseet selvästi kaikilla tuotannonaloilla vuodesta 2001 lähtien, vaikkakin kasvuvauhdissa on tuotannonalojen kesken huomattavia eroja. Kuviossa 13 on esitetty palkat valituilla tuotannonaloilla vuosina 2001-2006.

Kuvio 13: Palkat tuotannonaloittain 2001-2006, EUR/kk



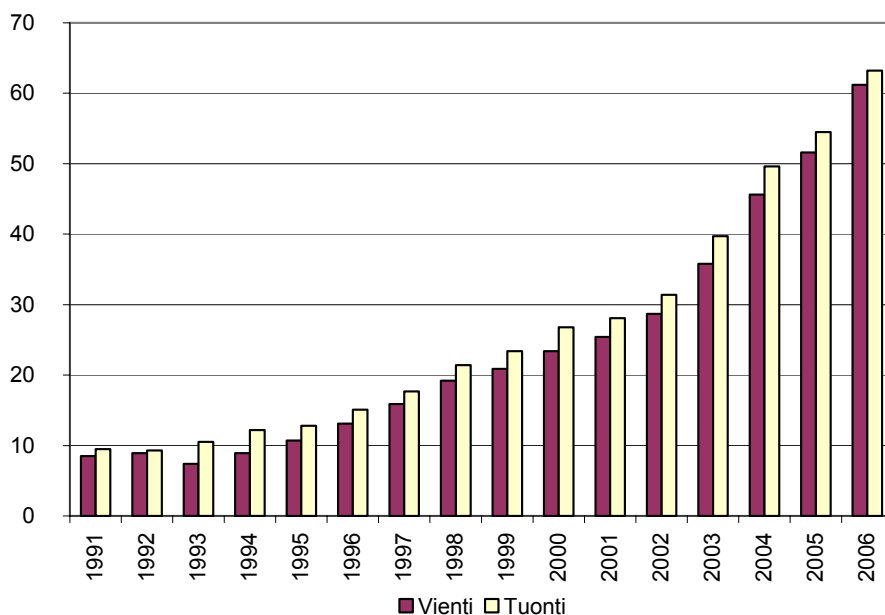
Lähde: Unkarin tilastovirasto

Unkarissa koulutus- ja rahoitusalan palkkakehitys on viime vuosina ollut vauhdikasta. Vuosina 2001-2006 palkat kasvoivat koulutuslalla 97 % ja rahoituslalla 88 %. Maltillisimminkin kasvaneella rakennuslalla keskimääräiset palkat ovat nousseet liki 50 % vuodesta 2001. Ulkomaisten investointien määrän lasku 1990-luvun lopulta lähtien nähdään usein merkittävimpänä syynä rakennusalan palkkojen muita toimialoja hitaampaan kasvuun. Lisäksi muihin sektoreihin verrattuna rakennusalan teknologia ei ole juurikaan uudistunut eikä työn tuottavuus noussut samaa tahtia.

2.4 Ulkomaankauppa

Unkarin ulkomaankauppa on kasvanut tasaisesti viimeisten viidentoista vuoden aikana. Maan avoimuus ulkomaisia investointeja kohtaan ja sen alihankintamaanstatus selittää osaltaan ulkomaankaupan kuusinkertaistumista reilun puolentoista vuosikymmenen aikana. Tänä päivänä ulkomaiset yritykset vastaavat Unkarin viennistä noin 80-prosenttisesti, myös tuonnista suurin osa tulee ulkomaisten yritysten taholta. Unkarissa toimivat ulkomaiset yritykset vievät valtaosan paikallisesta tuotannostaan Unkarin ulkopuolelle, mikä luonnollisesti kasvattaa maan ulkomaankauppaa (kuvio 14). (Kauppapolitiikka 2007)

Kuvio 14: Unkarin ulkomaankauppa 1991-2006, miljardia USD



Lähde: OECD

Unkarin kauppataase on viimeiset viisitoista vuotta ollut alijäämäinen tuonnin määrän ylittäessä viennin. Tämä siirtymätalouksille ominainen ilmiö selittyy yhteiskunnan kehittyemisellä ja yleisen elintason ja kulutuksen kasvulla (Kaitila et al. 2007b). Unkarin ulkomaankauppa pohjaa tänä päivänä vahvasti länsikauppaan, kun 80 % maan viennistä

suuntautuu OECD-maihin. Viisitoista vuotta sitten vastaava luku oli ainoastaan 40 % (OECD 2007).

Unkari täytti WTO:n tariffikriteerit vuonna 1999 ja vuonna 2001 maa poisti kaikki vapaan kaupan esteet (mm. kansainväliset kiintiöt kuluttajatuotteille sekä autojen tuontirajoitukset). Esteiden poistuttua kauppa onkin kasvanut Unkarissa vahvasti (WTO 2007). Viennin osuus bruttokansantuotteesta on noin 70 % ja tuonnin lähemmäs 80 %, kun se esimerkiksi Suomessa on sekä viennin että tuonnin osalta noin 40 %. Unkarin talous on näin ollen erittäin altis kansainvälisessä taloudessa tapahtuville muutoksille.

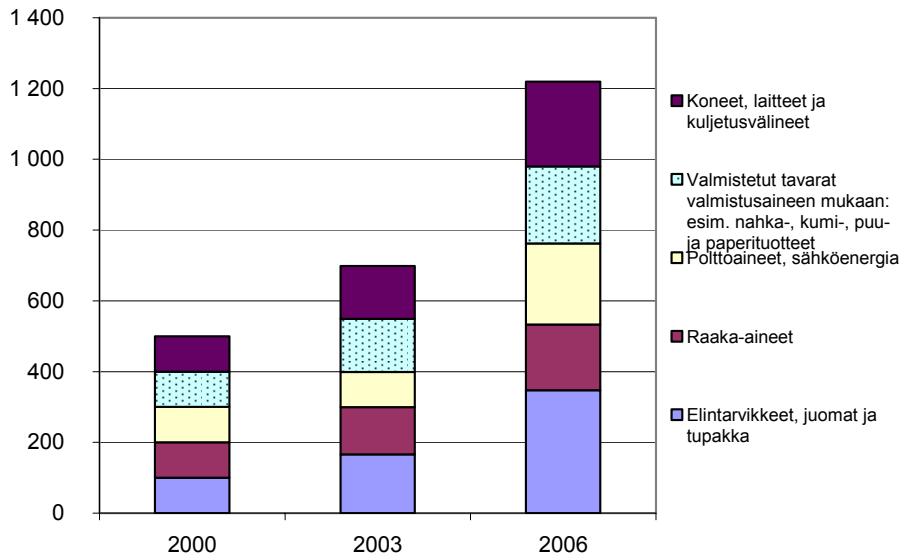
Taulukko 2: Unkarin tärkeimmät kauppakumppanit vuosina 2005 ja 2006

	Vienti	2005	2006		Tuonti	2005	2006
1.	Saksa	30,1	29,5	1.	Saksa	27,6	27,3
2.	Italia	5,5	5,5	2.	Venäjä	7,4	8,1
3.	Itävalta	5,6	4,8	3.	Itävalta	6,6	6,2
4.	Ranska	5,1	4,7	4.	Kiina	5,4	5,0
5.	Englanti	5,1	4,5	5.	Ranska	5,0	4,8
6.	Puola	3,2	4,1	6.	Italia	4,9	4,6
7.	Romania	3,7	4,0	7.	Alankomaat	4,4	4,3
8.	Slovakia	2,9	3,9	8.	Puola	3,8	4,3
9.	Tšekki	3,1	3,4	9.	Tšekki	2,9	3,1
10.	Espanja	3,2	3,4	10.	Japani	3,4	2,9

Lähde: Unkarin tilastovirasto

Kansainvälisten talouden heittelyiden lisäksi Unkari on erityisen altis Saksan talouden muutoksille. Saksa on selkeästi Unkarin tärkein kauppakumppani. Unkarin viennistä 30 % suuntautuu Saksaan ja Unkariin tuodusta tavarasta reilut 27 % on saksalaista alkuperää. Venäjän suurehko osuus tuonnista selittyy pitkälti energiakaupalla, missä Unkarin omavaraisuus on vain noin 30 % vuosittaisesta kulutuksesta. Myös Kiina on merkittävä tuontimaa, mistä tuodaan Unkariin autojen komponentteja maan suuren autoteollisuuden käyttöön. Vientikumppaneista suurin osa on Unkarin rajanaapureita ja EU:n itäisiä jäsenmaita, joiden välillä onkin huomattavaa ristikkäiskauppaa.

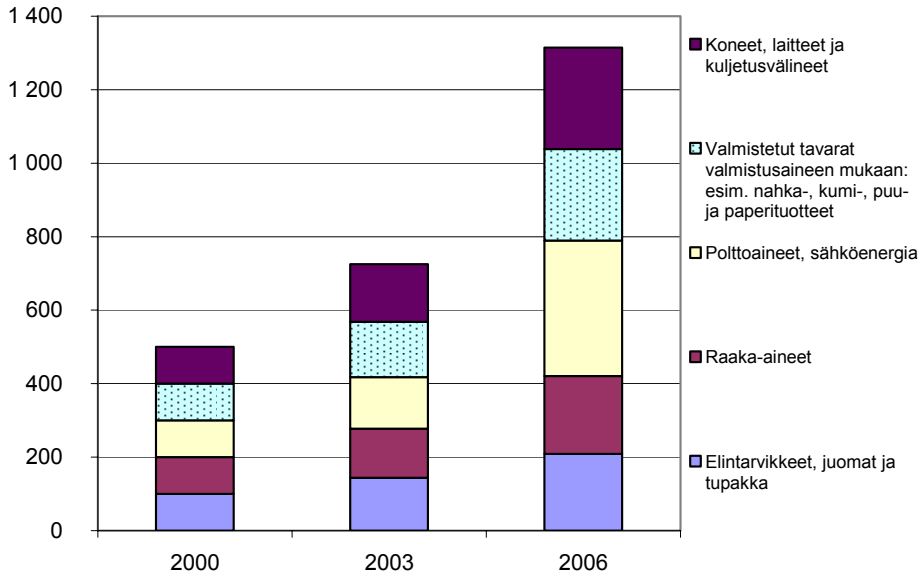
Kuvio 15: Unkarin tärkeimpien vientituotteiden indeksi, vuosi 2000=100 indeksipistettä



Lähde: Unkarin tilastovirasto

Unkarin tärkeimpiä vientisektoreita ovat elektroniikka- ja autoteollisuus sekä elintarviketeollisuus (kuvio 15). Ulkomaiset yritykset hallitsevat suvereenisti maan vientitilastoja ja erityisesti elektroniikka- ja autoteollisuuden vienti koostuu lähes kokonaan ulkomaisten yritysten Unkarin tehtaiden tuotannosta. (Finpro 2007) Neljänneksi suurin yksittäinen vientiluokka on polttoaine- ja sähkösektori. Sektorin vienti on peräisin lähinnä Unkarin yksityistetystä kaasu-, polttoaine- ja petrokemian monopolista (MOL), joka on kasvanut suureksi tekijäksi kotimaassaan ja saanut jalansijaa myös kansainvälisillä markkinoilla (ITD Hungary 2007; Unkarin tilastovirasto 2007).

Kuvio 16: Unkarin tärkeimpien tuontituotteiden indeksi, vuosi 2000=100 indeksipistettä



Lähde: Unkarin tilastovirasto

Merkittävä osa Unkarin tuonnista muodostuu polttoaineista ja sähköenergiasta (kuvio 16). Unkari kattaa pääosan (noin 70 %) kotimaisesta energiatarpeestaan ulkomailta – lähinnä Venäjältä – tuodulla öljyllä ja sähköllä. Energiantuonti muodostaakin kolmasosan koko maan tuonnista. Muita tärkeitä tuontituotteita ovat autojen komponentit (myös erilaiset kumituotteet) maan ulkomaisen autoteollisuuden käyttöön, sekä tietokonelaitteet Unkarin kansainvälisen elektroniikkateollisuuden tarpeisiin (ITD Hungary 2007). Näin ollen viennin ohella myös Unkarin tuontikauppa nojautuu pitkälti maahan etabloituneiden ulkomaisten toimijoiden tarpeisiin.

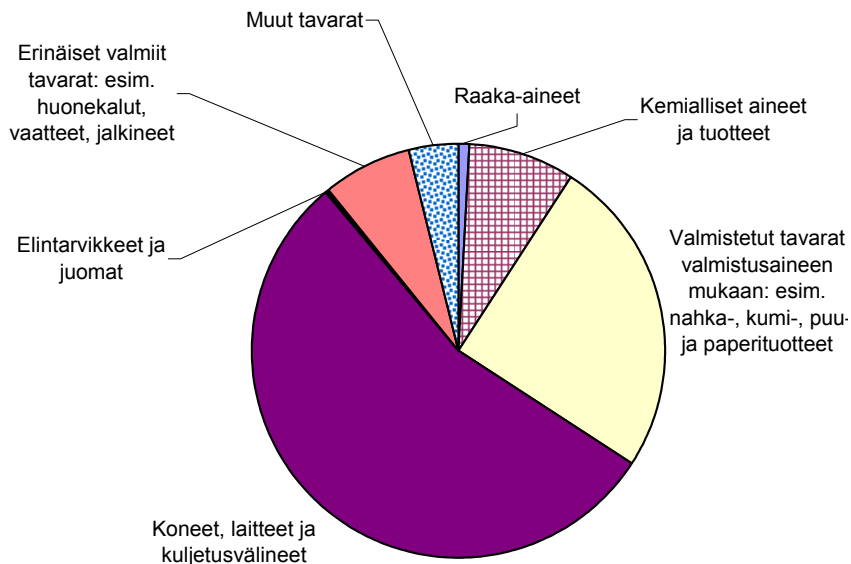
2.4.1 Kauppa Suomen kanssa

Suomen 1970-luvulla solmimat KEVSOS-vapaakauppasopimukset Itä- ja Keski-Euroopan sosialistimaiden kanssa lisäsivät jonkin verran suomalaisyritysten kiinnostusta Unkaria kohtaan. KEVSOS-sopimukset olivat sosialististen maiden vastine länsimaiden välistä kauppaa helpottaville EEC:n vapaakauppasopimuksille. KEVSOS-sopimukset säänsötelivät maataloustuotteiden kauppaa ja takasivat suurimmalle osalle

teollisuustuotteista tullittoman tuonti- ja vientikaupan sopimusmaiden välillä. KEVSOS-sopimus vaikutti vahvasti Suomen ja Unkarin väliseen kauppaan vielä 1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alussa. Sopimuksen olemassaolo antoi suomalaisille merkittävän tulliedun suhteessa muihin länsimaisiin investoijiin Suomen ollessa ainoa markkinatalousmaa, jonka kanssa Unkari oli solminut KEVSOS-sopimuksen. Sopimusten irtisanominen vuonna 1992 asetti myös suomalaisille vientituotteille tullimuurin. (Laaksonen 1999)

Suomen ja Unkarin kauppa on kasvanut koko 2000-luvun ajan. 1990-luvulla Suomen tuonti Unkarista ylitti Suomen viennin Unkariin ja maiden välinen kauppataase oli Suomelle alijäämäinen. 2000-luvulla Suomen ja Unkarin välinen kauppa on ollut pääasiassa ylijäämäistä Suomelle, mutta suuret muutokset telekommunikaatiotuotteiden kaupassa ovat osin heiluttaneet tilannetta voimakkaastikin.

Kuvio 17: Suomen vienti Unkariin 2006

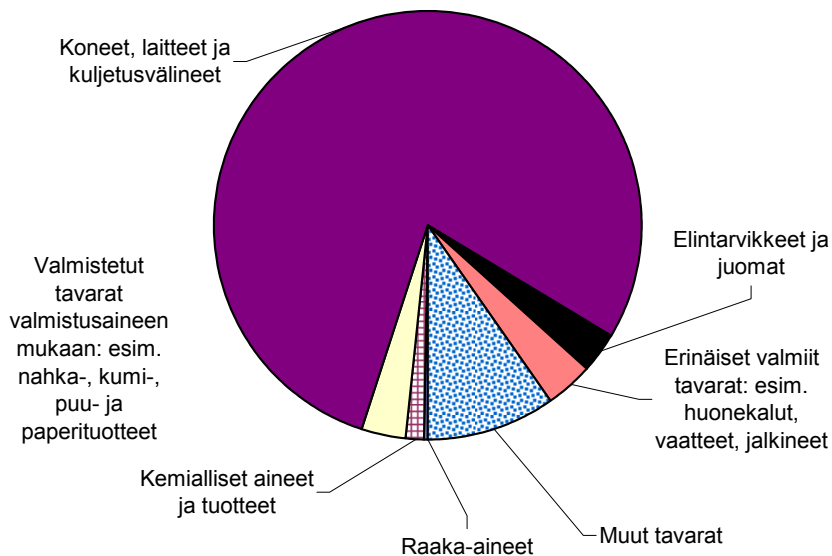


Lähde: Finpro 2007

Erilaiset koneet ja laitteet muodostavat pääosan Suomen viennistä Unkariin (kuvio 17). Sektorin merkittävyyteen vaikuttavat ennen kaikkea suomalaisten elektroniikka- ja

muun teollisuustuotannon tehtaiden sijainti Unkarissa, minne suomalaisyritykset vievät erilaisia laitteistoja ja komponentteja työstettäväksi. Suurin osuus Suomen koneiden viennistä Unkariin on puhelin-, radio- ja televisiolaitteilla, joiden osuus viennistä on noin kolmannes. Yhteensä koneet, laitteet ja kuljetusvälineet kattavat Unkarin viennistä yli puolet. Seuraavaksi suurin yksittäinen vientiryhmä on paperi ja pahvi, jonka osuus on noin 14 prosenttia.

Kuvio 18: Suomen tuonti Unkarista 2006



Lähde: Finpro 2007

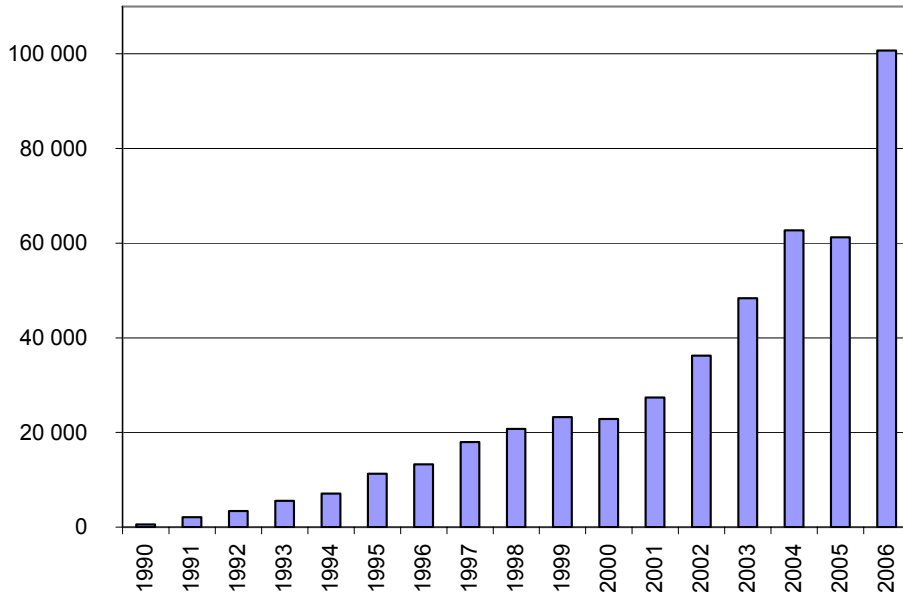
Suomen tuonti Unkarista koostuu liki yksinomaan koneista, laitteista ja kuljetusvälineistä, joita suomalaisyritykset tuovat viimeistelyn jälkeen takaisin kotimaahan myyntiin (kuvio 18). Seuraavaksi suurimman yksittäisen tuontisektorin muodostavat valmiit ja erinäiset valmiit tavarat, kuten huonekalut, vaatteet ja jalkineet.

2.5 Suorat ulkomaiset investoinnit

Unkarin hallituksen pitkään jatkunut investointimyönteisyys sekä maan aiempi poliittinen ja taloudellinen stabiilius ovat viime vuosikymmeninä houkuttelleet maahan paljon ulkomaisia investointeja. Unkari käynnisti ensimmäisiä ulkomaisen pääoman houkuttelemiseen tähtääviä uudistuksia jo vuonna 1968 hallituksen esittelemän talousreformiohjelman myötä. Muista Neuvostoliiton vasallivaltioista poiketen Unkarissa ryhdyttiin tuolloin toteuttamaan NEM-ohjelmaa (New Economic Mechanism), joka kevensi valtion suunnitelmataloutta ja pyrki varovasti jakamaan päätösvaltaa myös yksityiselle liike-elämälle. Ohjelmalla tähdättiin muun muassa ulkomaisten investoijien kiinnostuksen herättämiseen ja kansainvälisten investointien houkuttelemiseen.

NEM-ohjelman todelliset vaikutukset jäivät 1960-luvun lopulla vielä melko maltillisiksi. Ulkomaisten investointien hyödyt havainnut Unkarin hallitus jatkoi kuitenkin ohjelman jälkeenkin aktiivisesti investointimyönteisiä uudistuksia ja pyrki kehittämään maan infrastruktuuria. Vähitellen Unkarissa käynnistettiin muutamia ulkomaista pääomaa omaavia yhteisyrityksiä ja muita investointeja. Pian huomattiin, että ulkomaalaisomistuksessa olevat yritykset olivat tuottavampia ja huomattavasti vientiorientoituneempia kuin paikalliset yritykset. Lisäksi ulkomaisilla yhtiöillä oli paremmat mahdollisuudet ottaa käyttöön uutta teknologiaa ja pääomaa, ne modernisoivat tuotantoaan ja nopeuttivat tuotantokapasiteetin sopeuttamista. Hyvien kokemusten rohkaisemana Unkarin hallinto pyrki jatkamaan investointimyönteistä linjaansa ja tarjosi ulkomaisille investoinneille erilaisia verotuksellisia etuja. Ulkomaiset investoinnit vauhdittivatkin Unkarin talouskasvua jo ennen talousreformien aikaa (OECD 2000).

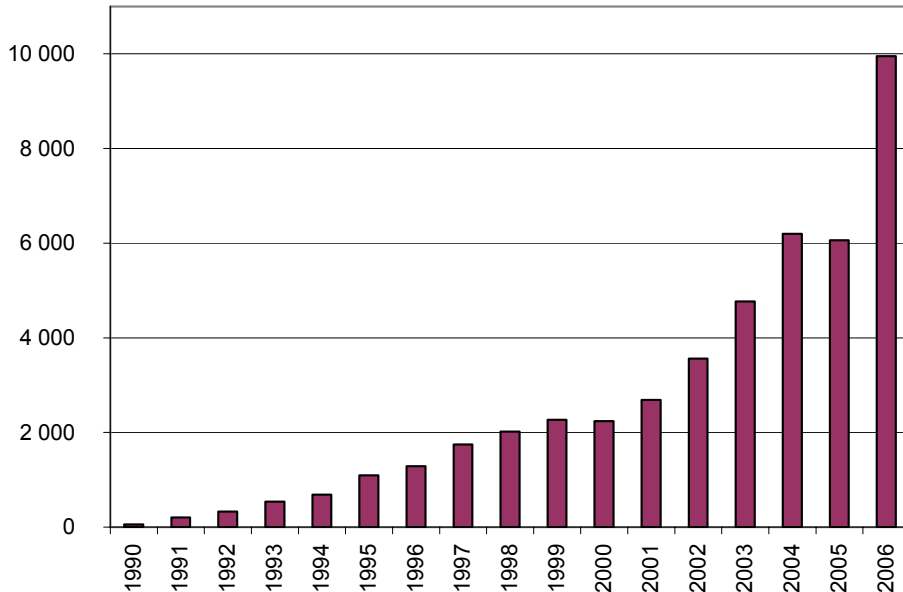
Kuvio 19: Suorien ulkomaisten investointien kertymä käyvin hinnoin 1990-2006, miljoonaa USD



Lähde: IMF ja Eurostat

Ulkomaisten suorien investointien kasvu on ollut kiivainta Unkarissa 1990-luvun vaihteen jälkeen (kuvio 19). Vuonna 2006 suorien investointien kanta oli reilut 100 miljardia dollaria, eli noin 70 miljardia euroa. Vuonna 2005 Unkarin ulkomaisten suorien investointien kertymässä tapahtui lievä notkahdus, johon vaikuttivat muun muassa Unkarin hallituksen toimenpiteet kansalaisten ostovoiman parantamiseksi. Reformin yhteydessä hintoja korotettiin, reaali-palkkoja nostettiin, korkotasoa alennettiin ja työlainsäädäntöä tarkistettiin. Vuosina 2005-2006 Unkarin bruttokansantuote kasvoi maltillisesti ja yleiset talouden kasvunäkymät olivat edellisvuosia heikommat. Vuoden 2006 ennusteet näyttivät kuitenkin taas positiivisemmilta, ja vuonna 2007 investointien on ennustettu jälleen kasvaneen.

Kuvio 20: Ulkomaisten investointien kanta asukasta kohti 1990-2006, USD



Lähde: IMF

Asukasta kohden laskettuna suorien ulkomaisten investointien kanta Unkarissa oli vuonna 2006 noin 10 000 dollaria, eli noin 7 000 euroa (kuvio 20). Suomalaisyritysten kestoosuus osittain Viro ylsi kutakuinkin samoihin lukuihin. KIE-markkinoilla Unkarin ja Viron asukaslukuun suhteutettu ulkomaisten investointien kertymä onkin EU-alueen kärkiluokkaa. Unkarin sisällä ulkomaiset investoinnit ovat kohdistuneet etenkin Keski-Unkarin alueelle pääkaupunkiseudun tuntumaan sekä Länsi- ja Keski-Transdanubian teollisuusalueille. (Taulukko 3)

Taulukko 3: Ulkomaisten yritysten maantieteellinen sijoittuminen Unkarissa, yritysten ja henkilöstön lukumäärä

	Yritysten lukumäärä	Henkilöstön lukumäärä
Länsi-Transdanubia	2 542	64 597
Keski-Transdanubia	1 656	79 495
Keski-Unkari	17 146	319 722
Pohjois-Unkari	709	43 097
Suuri Pohjoinen Tasanko	1 265	28 794
Suuri Eteläinen Tasanko	1 360	28 794
Etelä-Transdanubia	1 341	36 024

Lähde: Unkarin tilastovirasto

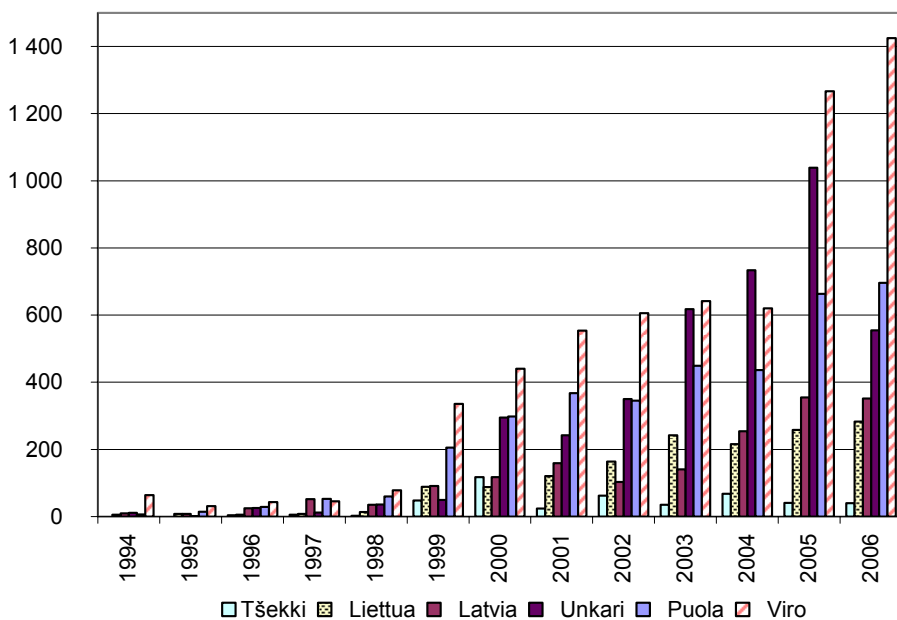
Tarkasteltaessa ainoastaan ulkomaisten yritysten määrää (OECD:n määritelmää mukaillen ulkomainen omistus vähintään 10 %), selvästi eniten kansainvälisiä yrityksiä on keskittynyt pääkaupunkiseudulle (Keski-Unkari) ja Länsi-Transdanubiaan. Sen sijaan henkilöstön määrällä mitattuna Keski-Transdanubian alue nousee Länsi-Transdanubian ohitse. Ero selittyy muun muassa Keski-Transdanubian alueelle sijoittuvan Komáromin teollisuuskylän suurilla työvoimavaltaisen elektroniikkateollisuuden ulkomaisilla investoinneilla.

Kun vielä 1990-luvun alussa pääosa Unkarin vastaanottamista ulkomaisista investoinneista kohdistui teollisuuteen, saavutti palvelutoimiala jo vuonna 1995 teollisuuden investointikertymän. Palvelualan teollisuutta hitaampi kasvu on tyypillinen ilmiö siirtymätaloudelle, mutta Unkarissa palvelualan vastaanottamien investointien kertymän kehittymiseen vaikutti myös palveluyritysten yksityistämisen lykkäntyminen 1990-luvun puoliväliin. Tänä päivänä noin 49 % Unkarin vastaanottamista ulkomaisista investoinneista kohdistuu palveluihin, kuten vähittäiskauppaan, logistiikkaan ja telekommunikaatioon sekä yrityspalveluihin. Teollisuuteen suuntautuu 44 % ja energian- ja vedenjakeluun noin 4 % ulkomaisista investoinneista. (ITD Hungary 2007)

2.5.1 Suomalaiset investoinnit

Suomalaiset ovat KIE-maista investoineet koko 1990-luvun lähinnä Baltian maihin ja siellä ennen kaikkea Suomea maantieteellisesti lähimpään Viroon (Heliste et al. 2007a). Vasta 10 uuden Itä-Euroopan maan EU-jäsenyysneuvottelujen käynnistyttyä havaittiin selvä suomalaisinvestoijien aktivoituminen myös muilla itäisen Euroopan markkinoilla, etenkin Puolassa ja Unkarissa. 2000-luvulla suomalaiset yritykset ovat KIE-maista investoineet lähinnä Baltian maihin, Puolaan ja Unkariin (kuvio 21).

Kuvio 21: Suomalaisten suorien investointien kertymä valittuihin KIE-maihin 1994-2006, miljoonaa EUR



Lähde: Suomen Pankki

Vaikka Puola vuosituhannen vaihteen kynnyksellä nousikin hetkeksi ainoaksi uudeksi EU-jäsenvaltioksi, joka tosissaan kilpaili Baltian maiden (lähinnä Viron) kanssa suomalaisinvestoijien suosioista, tasoittui tilanne jo seuraavana vuonna Unkariin suuntautuvien suomalaisinvestointien noustessa miltei tasoihin Puolan kanssa. Vuonna 2002 vallitseva tilanne olikin jo kääntynyt Unkarin ja Puolan kesken suomalaisten

etabloituessa yhä kiihtyvällä vauhdilla Unkariin, joka koettiin infrastruktuuriltaan kehittyneemmäksi ja yhteiskunnallisesti vakaammaksi investointikohteeksi kuin monien ongelmien kanssa painiva Puola.

Etenkin suomalaisten teollisuusyritysten investoinnit suuntautuivat 1990-luvun lopulla Viron ohella myös Unkariin ja Puolaan. Suomalaisten tuotantoyritysten etabloitumisen motiivina oli pyrkimys hyödyntää maiden Suomea edullisempia tuotantokustannuksia. Tekstiili- ja vaatetusteollisuus keskittivät toimintojaan Viroon, rakennusalan investoinnit puolestaan suuntautuivat pitkälti Puolaan ja teknologiateollisuuden investoinnit infrastruktuuriltaan kehittyneimpään Unkariin, minne oli jo kehittynyt huomattava kansainvälisen elektroniikkateollisuuden keskittymä (Kaitila 2007b). Tänä päivänä suomalaisyritykset käyttävät Unkaria erityisesti elektroniikkatuotteiden valmistusmaana, jossa valtaosa tuotteista valmistetaan vientiin.

3 Virallinen toimintaympäristö Unkarissa

Seuraavassa käsitellään Unkarin virallista toimintaympäristöä maan poliittisen ja taloudellisen kehityksen valossa. Unkari koettiin sosialismin aikana usein muita sosialistimaita sekä poliittisesti että taloudellisesti liberaalimmaksi ja maassa käynnistettiin ensimmäisiä varovaisia talousuudistuksia jo ennen 1970-lukua. Unkarin politiikka on pitkään ollut myönteinen ulkomaisia investointeja kohtaan ja osin maan investointimyönteisyys on aiheuttanut haasteita koko maan taloudelle julkisen sektorin kehittäessä ulkomaisten toimijoiden tarvitsemaa infrastruktuuria liki yksinomaan ulkomaisella velkarahalla. Unkarin EU-jäsenyys pakotti maan supistamaan lukuisia ulkomaisille investoinneille suunnattuja verokannustimia, jotka EU:ssa katsottiin kielletyksi valtionavuksi. Tosin osa kielletyistä investointikannustinmuodoista sai Unkarin perustuslain nojalla siirtymäaikaa aina vuoteen 2011 asti. Tämän jälkeen Unkarissa on lisäksi esitelty lukuisia uusia, EU-säännösten kanssa yhdenmukaisia tukimuotoja, esim. 3 miljardin forintin (noin 12 miljoonaa euroa) tai vähintään sadan työntekijän suuruisille investoinneille myönnettävät kymmenen vuoden verokannustimet tai kehitysrahastoihin varojaan siirtävien yritysten kehityskannustimet, jotka summautuvat 70-80 % maksettavasta verosta. (Kaitila et al. 2007b)

3.1 Unkarin poliittisen tilanteen kehitys

Sosialismin ajoilla on edelleen vahva vaikutus Unkarin nykypolitiikkaan. Neuvostoarmeijan miehitettyä Unkarin Toisen maailmansodan jälkeen maata hallitsevassa kommunistisessa puolueessa vaikutti myös sittemmin Unkarin kansannousun keulahahmoksi nostettu Imre Nagy. Nagy ajoi kommunistisessa puolueessa uudistuksia, joilla pyrittiin muun muassa Unkarin irrottamiseen Varsovan liitosta. Vuonna 1956 Nagyn ajamat uudistukset johtivat Unkarissa kansannousuun neuvostodiktatuuria vastaan. Vaikka Unkarin kansannousu tukahdutettiin neuvostoarmeijan taholta nopeasti, alkoi siitä Unkarin liberaalimman toimintaympäristön kehittyminen, kun maassa sallittiin käynnistettävän eräitä taloudellisia, kansallisia ja sosiaalisia uudistuksia. Käynnistettyjen reformien

seurauksena Unkari saavutti edistyksellisen maan imagon, missä Varsovan liiton tiukka talutusnuora oli höllentynyt ja missä sallittiin sosialistiseksi maaksi melko uudistuksellinen taloudenpito.

Kansannousun jälkeen Unkarin kommunistisen puolueen johtoon nousi János Kádár. Kádár vakautti nopeasti kansannousun jälkeen vallitsevan sekasortoisen tilanteen ja huolimatta läheisistä suhteistaan Moskovaan saavutti melko nopeasti myös suuren kansansuosion. Kádár pyrki ajamaan läpi talouden asteittaista liberalisointia ja vakuuttikin kommunistisen puolueen varovaisen vapauttamisen hyödyistä. Kommunistinen puolue näki talouden vapauttamiseen tähtäävien uudistusten suojaavan rappeutuvaa systeemiä mahdollisilta laajamittaisemmilta kapinaliikkeiltä. (Tiusanen ja Vinni 1999) Puolue myöntyi talouden liberalisointiin tähtäävien uudistusten lisäksi myös eräisiin kansan hyvinvointia parantaviin reformeihin luovuttaen muun muassa maanviljelijöille suurehkoja yksityisiä maa-aloja valtion omistamista kollektiivituloista.

János Kádárin pitkä valtakausi päättyi vuonna 1988, mutta Kádárin aikakautta muistellaan Unkarissa vieläkin haikeudella. Usein Kádárin Unkariin viitataan sanoilla ”*the happiest barrack in the (Eastern) block*”. Nostalgiaan vaikuttanee myös Kádárin kauden päättymisen jälkeinen yhteiskunnan siirtyminen kapitalistiseen järjestelmään, minkä seurauksena kansan elintaso väliaikaisesti laski ja yhteiskunnan vakaus horjui.

Vuonna 1990 Unkarissa järjestettiin ensimmäiset vapaat vaalit. Maan ensimmäinen sosialismin jälkeinen hallitus ei kuitenkaan saanut aikaan vakautta, vaan arasteli talouden kipeästi tarvitsemien tiukkojen talouskuurien käynnistämisessä. Toimissaan hidas hallitus ei enää seuraavissa vaaleissa saavuttanut kannatusta ja vuonna 1994 valtapuolue vaihtui uuden sosialistisen puolueen astuessa valtaan. Vuonna 1995 Unkarin hallitus esitteli kolmiportaisen talouden elvytysohjelman, joka piti sisällään kansallisen valuutan devalvoimisen, tuontitullien merkittävän korottamisen, julkisen kulutuksen rajun leikkauksen sekä yleisen palkkakehityksen hillitsemisen. Kattava talouspaketti tuli tarpeeseen katastrofin kynnyksellä tasapainottelevalle taloudelle, mutta rajut leikkaukset eivät tehneet puoluetta suosituksi kansan keskuudessa (Tiusanen ja

Vinni 1999). Seuraavissa vaaleissa maan valtapuolueet vaihtuivatkin vaaleista toiseen ja vasta 2000-luvulla hallitseva vasemmistopuolue onnistui ensimmäistä kertaa säilyttämään valta-asemansa kaksissa vaaleissa peräjäälkeen.

Pääministeri Ferenc Gyurcsányin johtama vasemmistopuolue saavutti vaalivoiton toista kertaa peräkkäin vuoden 2006 vaaleissa. Tämän jälkeen Unkarin poliittinen elämä on kuitenkin ajautunut kriisiin pääministerin jäätyä kiinni valehtelusta pian vaalien jälkeen. Unkarin radiossa soitettiin keskustelunauha, jossa pääministeri Ferenc Gyurcsány myönsi vasemmistoliiton edustajien valehdelleen jo usean vuoden ajan ”aamuin, illoin ja öin” Unkarin talouden tilasta. Oppositioapuolueen kannustamana närkästyneet kansalaiset nousivat nauhan paljastuttua barrikadeille ja vaativat pääministerin eroa. Tilanne kärjistyi kansannousun vuosipäivänä 23.10.2006, jolloin mielenosoittajat vaativat juhlahumun keskellä pääministerin eroa. Pääministeri Ferenc Gyurcsány kuitenkin kieltäytyi eroamasta ja kiista on johtanut Unkarin poliittisen elämän tiukkaan kahtiajakautumiseen ja maan demokratian kriisiytymiseen. Vallitsevassa tilanteessa erilaiset äärijärjestöt ja -puolueet (etenkin äärioikeisto) ovat nostaneet päätään ja niiden kannatus, joka tähän mennessä on ollut noin 2-3 %, on kasvussa (Economist 2007).

3.2 Talousuudistukset

Unkari on läpikäynyt eriaisteisia talousuudistuksia aina 1970-luvulta lähtien. Merkittävänä Unkarin liiketoimintaympäristöä muokkaavana tekijänä voidaan nähdä laajamittainen valtiollisen omaisuuden yksityistämiprozessi. Myös Unkarin EU-jäsenyys ja siihen valmistautuminen ovat vaikuttaneet yhteiskunnan eri osa-alueisiin.

Yksityistämiprozessi vauhdittaa Unkarin talouskasvua

Unkari käynnisti toimenpiteet markkinatalouden kehittämiseksi jo aikaisessa vaiheessa. Vuonna 1968 hallituksen esittelemä NEM (New Economic Mechanism) aloitti Unkarin taloudessa uuden aikakauden, jonka myötä valtiojohtoista suunnitelmataloutta kevennettiin ja yrityksille annettiin lisää valtuuksia päätöksenteossa. Uudistuksen

vaikutukset jäivät kuitenkin melko vaatimattomaksi sikäli, että muun muassa yritysten johdon nimittäminen ja erottaminen jäivät edelleen poliittisten puolueiden vastuulle.

Siirtymätalouksissa talouskasvu on usein lähtenyt räjähdysmäiseen nousuun yhteiskunnan kehittyessä suurin harppauksin valtiojohtoisesta suunnitelmataloudesta markkinaorientoituneeseen talouteen. Unkarin talouskasvua kuvaa kuitenkin tietty asteittaisuus ja maltillisuus yhteiskunnan transformaation jatkuttua useiden vuosikymmenten ajan. Talouskasvun verkkaisuuteen ovat vaikuttaneet muun muassa Unkarin kommunistiaikana kerryttämät suuret velat, jotka ovat hidastaneet valtion talouskehitystä monien vuosikymmenten ajan. (Tiusanen ja Vinni 1999)

Valtiollisen omaisuuden yksityistämisen prosessi käynnistettiin Unkarissa vuonna 1988. Ensimmäisen vuoden ajan yksityistäminen eteni melko hallitsemattomasti ja yhtiöiden johtoportaan käynnistämät spontaanit privatisoinnit oman taloudellisen hyödyn saavuttamiseksi mustasivat yksityistämisen prosessin imagoa. Useat suunnitelmatalouteen kyllästyneet tahot kuitenkin puolsivat epäoikeudenmukaisenkin yksityistämisen projektin jatkumista lopettaakseen valtion puuttumisen talouselämään. Vuonna 1990 Unkariin perustettiin virasto hoitamaan yksityistämisen prosessia. Tästä eteenpäin valtionyhtiöiden yksityistämiset suunniteltiin huolella ja toteutettiin markkinaehtoisesti. (Tiusanen ja Vinni 1999)

Useista KIE-maista poiketen Unkari ei vienyt yksityistämistä läpi voucher-menetelmää käyttäen, vaan valtionyhtiöt yksityistettiin markkinaehtoisesti avoimessa tarjouskilpailussa. Muista KIE-maista erosi myös käytäntö jakaa sosialismin aikana omaisuuttaan menettäneille henkilöille korvauskuponkeja, jotka kävivät maksuvälineenä yhtiöiden huutokaupoissa käteisen ja E-kreditin – niin sanotun selviytymisluoton lisäksi. (ÁPV 2007)

Yksityistämisen prosessi käynnistyi pääasiassa pienistä, helposti yksityistettävistä yrityksistä kaupan ja palvelujen alalta. Näiden yritysten osalta prosessi oli vauhdikas ja vuoteen 1994 mennessä valtaosa yrityksistä oli jo yksityisessä omistuksessa. Pieniä ja keskisuuria kaupan- ja palvelualan yrityksiä ostivat ennen kaikkea unkarilaiset yrittäjät

eikä ulkomaisten tahojen kiinnostus juurikaan herännyt. Yksityistämiskehityksen kulkua kuvaa hyvin se, että vuoteen 1994 mennessä Unkari oli houkutellut ulkomaisia investointeja yhtä paljon kuin koko muu Itä-Eurooppa yhteensä. Tästä 7 miljardin dollarin panoksesta kuitenkin ainoastaan 20 prosenttia oli suuntautunut valtiollisten yritysten yksityistämisiin, kun taas 80 prosenttia oli uusinvestointeja. (Tiusanen ja Vinni 1999)

Privatisoinnin toinen vaihe toteutettiin vuosina 1995-1997, jolloin yksityistettiin ennen kaikkea suuria, strategisten alojen yrityksiä. Prosessi käynnistyi näiden yritysten osalta melko hitaasti, mutta vauhdittui projektin edetessä. Tähän yksityistämisen prosessin vaiheeseen myös ulkomaiset yritykset osallistuivat aktiivisesti. Lopulta Unkari vei myös strategisten toimintojen osalta yksityistämisen melko nopeasti loppuun. (ÁPV 2007)

Vuoteen 1996 mennessä Unkarin valtiollisen omaisuuden yksityistämisen prosessi oli suurilta osin viety läpi ja vuoden 1997 jälkeen yksityistämistä tapahtui lähinnä pääomamarkkinoiden kautta. Muun muassa Unkarin suuri öljy- ja petroliimonopoli MOL yksityistettiin myymällä sen osakkeet pörssin välityksellä. (ÁPV 2007)

Merkittävien omaisuuserien myynnistä huolimatta Unkarin raskas julkinen sektori ei saanut yksityistämisen prosessista suurta lisävarallisuutta, vaan saadut tulot ohjattiin pääasiassa julkisen sektorin ulkomaanvelan maksuun. Yksityistämistä seuranneen velkojen takaisinmaksun ansiosta Unkarin julkisen velan määrä saatiin 1990-luvun huippuvuosien jälkeen käännettyä laskevaksi. Vuonna 1993 valtion velka oli noussut ennätyskorkealle, 90 % maan bruttokansantuotteesta. Vuonna 1996, kun pääosa yksityistettävistä yrityksistä oli myyty, Unkarin valtion velka alitti ensi kertaa sosialismin jälkeen EU-keskiarvon (72,6 %). (Unkarin tilastovirasto 2007)

Ulkomaisilla investoijilla on ollut melko suuri rooli Unkarin yksityistämisen prosessissa lähtien konsultoinnista ja ohjauksesta ja päättyen suureen määrään ostoja ja investointeja. Kansainvälisistä investoijista saksalaiset ovat olleet kaikkein aktiivisimpia hankittuaan kesäkuun 2006 loppuun mennessä 22,6 % kaikesta yksityistetystä omaisuudesta Unkarissa. Toiseksi suurimman ryhmän muodostavat amerikkalaiset

investoinnit, joiden määrä yltää 12,9 %:iin. Saksalaisia ja amerikkalaisia seuraavat ranskalais- (8 %), itävaltalais- (4,9 %) sekä belgialaisinvestoinnit (4,1 %). (ÁPV 2007)

Tänä päivänä Unkarissa toimii edelleen yhteensä 120 valtion omistamaa yhtiötä, joista 84 aiotaan vielä yksityistää. Unkarin valtio on päättänyt säilyttää omistuksensa 36 valtionyhtiössä, joista 22:ssa sillä on 99-100 %:n omistus. Säilytettäviä valtionyhtiöitä ovat muun muassa postilaitos, vesilaitos sekä valtiollinen vedonlyöntiyhtiö. (ÁPV 2007)

EU-jäsenyys lisännyt Unkarin houkuttelevuutta

Unkarin liittyminen Euroopan unioniin (EU) vaikutti suuresti maan kansalliseen lainsäädäntöön jo ennen virallista liittymispäivämäärää 1.5.2004. Heti jäsenyysneuvottelujen käynnistyttyä vuonna 1998 maan julkisen hallinnon infrastruktuuria ja käytänteitä samoin kuin Unkarin lainsäädännöllistä kehystä ryhdyttiin muokkaamaan eurooppalaisten vaatimusten mukaisiksi. Erityistoimet maan julkisen sektorin korruption kitkemiseksi käynnistettiin samaan aikaan, kun pyrittiin panostamaan Unkarin rajavalvontaan maan reunavaltioaseman vuoksi.

Unkarin yleinen infrastruktuuri oli ennen EU-jäsenyyttä paremmalla tasolla kuin esimerkiksi samaan aikaan EU:iin liittyneen Puolan, eikä EU-jäsenyys aiheuttanut unionin tukirahojen vyöryä samassa mittakaavassa kuin Puolassa. Jo Unkarin jäsenyysneuvottelujen käynnistyttyä ulkomaiset investoijat alkoivat kuitenkin nähdä maan entistä kiinnostavampana kohteena ja ulkomaisten investointien kertymä lähti EU-jäsenyyden myötä merkittävään kasvuun. Muiden ulkomaisten investoijien tavoin myös suomalaisyritykset alkoivat kiihtyvällä tahdilla etabloitua maahan. Yhtäältä ulkomaisten investointien kasvu nosti Unkarin julkisen sektorin varallisuutta, mutta toisaalta Unkarin valtiolle tuli paineita parantaa jatkuvasti yleistä infrastruktuuria houkutellakseen lisää ulkomaisia investointeja ja täyttääkseen maahan jo etabloituneiden yritysten odotukset. Tämä johti ristiriitaiseen tilanteeseen, missä EU-jäsenyyden myötä Unkariin etabloituneet kansainväliset suuryritykset eivät tuoneetkaan maalle merkittävää varallisuutta, vaan ajoivat julkisen sektorin kulutuksen kasvuun. Tämä puolestaan johti tasaisesti nousevaan velkataakkaan.

EU-jäsenyydellä ei ollut suurta merkitystä Unkarin pankkisektoriin, joka oli jo sosialismin aikana huomattavasti muuta Itä-Eurooppaa edistyneemmällä tasolla. Unkarin pankkisektorin yksityistäminen ja vapauttaminen vuosina 1995-1996 houkutteli paikallisille markkinoille kansainvälisiä toimijoita, jotka perustivat pankkeja uusperustannalla ja ostemalla yksityistämisen prosessin yhteydessä entisiä valtion omistamia pankkeja. Ainoastaan kaksi pankkia jätettiin yksityistämisen jälkeen valtion omistukseen – Unkarin kehityspankki sekä ulkomaankaupan rahoittamiseen erikoistunut Eximbank. Tänä päivänä Unkarin pankkisektoria hallitsevat suuret kansainväliset toimijat ja Unkarin 32 pankista 90 %:ssa on ulkomaisilla tahoilla hallitseva omistusosuus.

EU:iin liittymisen myötä Unkari pyrki vakauttamaan talouttaan, joka oli suuren julkisen sektorin massiivisen kulutuksen ja velanoton seurauksena rapakunnossa. Unkarin tavoitteena oli euroalueeseen liittyminen jo melko nopealla aikataululla unionin täysjäseneksi tulemisen jälkeen, mutta pian havaittiin, ettei Unkari tiukasta talouskuurista huolimatta kykenisi täyttämään euroalueeseen liittymisen ehtoiksi asetettuja Maastrichtin kriteereitä.

Unkari keskittyi talouden elvyttämiseen erilaisten rakenneuudistusten avulla, joilla tähdättiin julkisen talouden alijäämän pienentämiseen, työttömyysasteen laskemiseen ja yleisen talouskasvun kiihdyttämiseen. Suurin haaste oli maan laukkaava inflaatio, joka ylitti reilusti euro-alueen vaatimukset. Lopulta Unkarin hallinto päätyi lykkäämään reilusti euron käyttöönottoa ja vuonna 2004 EU:iin liittyneistä jäsenmaista Unkari asetti Tšekin kanssa liittymispäivämääräksi vuoden 2010, kun muun muassa Viro, Liettua ja Slovenia vielä tässä vaiheessa asettivat optimistisesti liittymispäivänsä tammikuuhun 2007². Tänä päivänä Unkari tähtää Maastrichtin sopimuksen kriteerien täyttämiseen vuoteen 2009 mennessä, mutta tarkkaa liittymispäivämäärää euro-alueeseen ei ole määritelty. Unkarin tahmean taloustilanteen vuoksi yleisesti kuitenkin arvellaan euro-alueeseen liittymisen lykkääntyvän vuodelle 2014.

² Slovenia liittyi euroalueeseen 1.1.2007, Kypros ja Malta vuotta myöhemmin 1.1. 2008. Muut vuonna 2004 EU:iin liittyneet maat ovat edelleen euroalueen ulkopuolella.

Unkarille on allokoitu EU-tukirahastoista reilut 20 miljardia euroa vuosille 2007-2013. Summa on huomattavasti vuosien 2004-2006 reilun 3 miljardin tukipakettia suurempi. Merkittävä osa tukirahoista on tarkoitettu käyttämään tutkimuksen ja innovaatiotoiminnan kehittämiseen. (Salovaara 2007) Tähän saakka Unkarissa teollisuustuotanto on ollut lähinnä kokoonpanotoimintaa ja tuotekehittelyyn ja tutkimukseen panostaminen onkin ollut hyvin vähäistä (Finpro 2006). Tärkeimmiksi panostamisalueiksi on EU-tukien allokoinnin myötä nostettu tietoteknologia, nanoteknologia ja elintarviketurvallisuus. Myös kansalliseen lainsäädäntöön on lisätty innovaatioiden kehittämiseen kannustavia piirteitä – muun muassa yritysten tutkimukseen ja kehitykseen käytetyt varat ovat tätä nykyä verovähennyskelpoisia. (Salovaara 2007)

Veronkorotusten pelätään karkottavan ulkomaisia investoijia

Unkari oli ensimmäinen vuonna 2004 EU:iin liittyneistä uusista jäsenvaltioista, missä sosialismin jälkeen implementoitiin uusi markkinaehtoinen verojärjestelmä ja otettiin käyttöön yritysvero, henkilövero ja arvonlisävero. Unkarin yritysverotuksessa käytettiin ensin kahta eri verokantaa, mutta myöhemmin verokannat on yhtenäistetty yhdeksi tasaverokannaksi (Grabowski, 2005).

Unkarin yhteisöverokanta oli 2000-luvun alussa itäisen Keski-Euroopan yhteisöverokannan keskiarvon tasolla. Vuonna 2004 Unkarin hallitus päätti kuitenkin laskea yhteisöverokannan 18 %:sta 16 %:iin, mikä takasi maalle aseman Euroopan alueen verotuksellisesti edullisimpien maiden joukossa. Yritysverotuksen keventämisellä saavutettiin ulkomaisten investointien kertymän hetkellinen kasvu, mutta trendi kääntyi laskuun jo vuonna 2005. Vuonna 2006 Unkarin hallitus totesi maan kevyen yritysverotuksen kestävämmäksi ratkaisuksi vaikeissa taloudellisissa ongelmissa painivalle maalle. Samana vuonna vasemmistolainen hallitus teki päätöksen uuden solidaarisuusveron määrittämisestä yrityksille ja korkeatuloisille yksityishenkilöille. Käytännössä solidaarisuusvero tarkoittaa yhteisöverokannan nostoa neljällä prosenttiyksiköllä 20 %:iin. Samassa yhteydessä nostettiin myös työnantajien sosiaalimaksuja. (Finpro 2006) Pääministeri Gyúrcsányn vasemmistohallitus on suunnitellut maan talouden elvyttämiseksi yhteisöveron nostamista edelleen 25 %:iin.

Unkarissa otettiin vuoden 1988 verouudistuksessa käyttöön 10 eri verokantaa henkilöverotuksessa. Sitten veroluokkien määrää on itäisen Euroopan maille tyypilliseen tapaan supistettu ja tällä hetkellä Unkarin henkilöverotuksessa on käytössä kaksi verokantaa: 18 ja 36 % (Keen et al. 2006). Lisäksi yksityishenkilöille, joiden vuositulo ylittää 6,33 miljoonaa forinttia (noin 24 600 euroa) on asetettu edellä mainittu 4 %:n solidaarisuusvero.

Hallituksen toteuttama verokannan nosto solidaarisuusveroineen on ollut epätoivoinen yritys tasapainottaa Unkarin heikkoa valtion taloutta. Hallitusten käynnistämät aggressiiviset talouskuurit ovat kiristäneet maan julkista taloutta jo useiden vuosien ajan, mutta yhteiskunnan rakenteelliset tekijät pitävät sitä edelleen epävakaassa tilassa. Julkisen sektorin kulutus on säilynyt suurena sen investoidessa jatkuvasti valtaviin infrastruktuuriprojekteihin ja houkutellessa ulkomaisia investoijia merkittävillä taloudellisilla eduilla. Sen sijaan, että julkinen sektori pyrkisi hillitsemään kulutustaan vaikeassa taloudellisessa tilanteessa, päämääräksi onkin asetettu julkisten tulojen nostaminen muun muassa veronkorotuksin.

Hallituksen verotoimenpiteet ovat aiheuttaneet tyytymättömyyttä myös kansainvälisten yritysten keskuudessa ja viime aikojen veronkorotukset ovat herättäneet keskustelua ulkomaisten investointien mahdollisesta maastapaosta. Toistaiseksi talouden elvyttämistoimenpiteet ovat kuitenkin saaneet vasta harvat kansainväliset suuryritykset luopumaan Unkarin toiminnoista. Tähänkin ilmiöön on kuitenkin jo törmätty muun muassa saksalaisen autonvalmistaja Audin jäädytettyä lisäinvestointinsa Unkariin maan talouden elvyttämisprosessiin liittyneen yhteisöverokannan noston myötä vuonna 2006. Vaikka kyse on ollut ainoastaan lisäinvestoinneista, Audin päätös on herättänyt laajalti huomiota Unkarissa yrityksen ollessa yksi maan suurimmista ulkomaisista investoijista.

Korruption juuret syvällä yhteiskunnassa

Huolimatta siitä, että Unkaria pidetään KIE-maiden keskuudessa yhtenä vähiten korruptoituneista maista, julkisen sektorin korruptoituneisuus on edelleen ongelma. Eniten korruptiota tavataan terveydenhuollossa, poliisiviranomaisten keskuudessa sekä valtionhallinnon virastoissa.

Unkarin EU-jäsenyysneuvottelujen käynnistyttyä vuonna 1998 Unkarin hallitus käynnisti useita korruption kitkemiseen tähtääviä hankkeita. Hallituksen strategiana oli vähentää korruptiota nimenomaan valtionhallinnossa rankaisemalla korruption syyllistyneitä ankarasti. Todelliset uudistuksen vaikutukset kohdistuivat kuitenkin enemmän ruohonjuuritason korruption, minkä katsotaan operaatioiden seurauksena vähentyneen jonkin verran. Vaikka Unkarin korruption vastainen lainsäädäntö on melko kehittyntä, on Euroopan komissio listannut Unkarin institutionaalisen kehityksen pahimmaksi esteeksi maassa ilmenevän korruption. (Euroopan komissio 2007)

Transparency Internationalin (TI) vuosittain julkaisemassa korruptionraportissa Unkari sijoittuu 180 maan listalla sijalle 39 vuonna 2007. Unkarin korruptionindeksi oli vuonna 2007 5,3 nollan indikoidessa erittäin korkeaa ja kymmenen indeksipisteen puolestaan erittäin vähäistä korruptiotasoa. Vuoden 2007 korruptionindeksiraportissa Unkari sijoittui EU:iin vuonna 2004 liittyneiden kymmenen maan joukossa listan alkupäähän Slovenian, Viron ja Maltan ollessa Unkaria vähemmän korruptoituneita. Kypros sai raportissa saman sijaluvun Unkarin kanssa ja Tšekki listautui heti Unkarin ja Kyproksen jälkeen sijalle 41.

Vuonna 2006 TI:n julkaisemassa "Global Corruption Report 2006: Corruption and Health" –raportissa Unkarin terveydenhuollossa annetut lahjukset nostettiin esiin varoittavana esimerkkinä siitä, kuinka pienet summat saattavat lopulta johtaa merkittävään haittaan yhteiskunnassa. Tutkimuksessa pyrittiin arvioimaan epävirallisten maksujen laajuutta Unkarin terveydenhuollossa ja niiden summan arveltiin nousevan noin 1,5-4,5 % terveydenhuollon kokonaiskuluista. Tämän perusteella epävirallisten maksujen arvioitiin vievän noin 1-3,5 % kotitalouden nettotuloista vuosittain. TI:n

laskelmien mukaan nämä summat osoittivat, että noin 60-75 % unkarilaisten lääkärien nettotuloista muodostuu lahjuksista. Huolimatta siitä, että tällaisten epävirallisten maksujen selvittämiseen liittyy useita haasteita, muodostaa TI:n varovaisesti arvioima summa erittäin merkittävän osan lääkärien vuosituloista.

Samassa raportissa arvioitiin kyselytutkimuksen avulla myös unkarilaisten virkamiesten korruptoituneisuutta. Kyselystä kävi ilmi, että TI:n kyselyyn vastaajista 27 % uskoi liki kaikkien virkamiesten ja 36 % suurimman osan virkamiehistä olevan korruptoituneita. Vastaajista 35 % piti virkamiesten vähemmistöä (alle 50 %) korruptoituneina ja ainoastaan 1 % uskoi vain harvojen virkamiesten sekaantuvan korruptoituneeseen toimintaan. (Transparency International 2006).

Edellä käsitellyt Transparency Internationalin raportit osoittavat julkisen sektorin korruption muodostavan edelleen merkittävän ongelman Unkarissa. Suomalaisyritykset eivät raportoidusta tilanteesta huolimatta koe korruption juurikaan haittaavaan liiketoimintaa paikallisilla markkinoilla. Keskuskauppakamarin (2007) tekemän selvityksen mukaan ainoastaan 5 % yrityksistä arvioi korruption haittaavan liiketoimintaa Unkarissa. Myös tätä tutkimusta varten haastatellut suomalaisyritysten edustajat kokevat korruption melko vähäiseksi ongelmaksi Unkarissa.

Unkarin liiketoimintaympäristön viralliset arviot

Maailmanpankin vuosittain julkaisemassa liiketoimintaympäristöjä arvioivassa tutkimuksessa Unkarin sijoitus 180 maan joukossa oli 45. vuonna 2008. Unkarin toimintaympäristön merkittävimiksi ongelmiksi nostettiin verotus ja investointien suoja (kts. taulukko 4).

Taulukko 4: Unkari toimintaympäristönä vuonna 2007 ja 2008

	2008*	2007*	Sijaluvun muutos
Yrityksen perustaminen	67	87	+20
Lisensointi	87	143	+56
Työllistäminen	81	90	+9
Rekisteröinti	96	103	+7
Lainansaanti	26	21	-5
Investointien suoja	107	118	+11
Verotus	127	118	-9
Ulkomaankauppa	45	76	+31
Sopimusten toimeenpano	12	12	0
Yrityksen lopettaminen	53	48	-5
Kokonaissijoitus 180 maan joukossa	45	66	+21
+ sijoitus parantunut - sijoitus laskenut			

Lähde: Maailmanpankki 2007 ja 2008

Maailmanpankki antaa Unkarille hyvät arvosanat erityisesti sopimusten toimeenpanossa ja yritysten lainansaannissa. Eniten parannettavaa maalla on investointien suojan sekä verotuksen järjestämisessä. Vuoden takaisesta tilanteesta Unkari on kehittänyt eniten yrityksen perustamiseen sekä työllistämiseen liittyviä prosesseja.

Kauppa- ja Teollisuusministeriön rahoittamassa tutkimuksessa pääasiassa teollisuuden alalla toimivat suomalaisyritykset arvioivat Unkarin lähitulevaisuuden suurimmiksi uhkiksi työvoiman saatavuuden heikkenemisen, kustannusten kasvun sekä verotason nousun (Kaitila et al. 2007b). Maan logistinen sijainti ja kansainvälisten yritysten monilukuinen läsnäolo katsotaan puolestaan houkutteleviksi tekijöiksi Unkarissa. Keskuskauppakamarin (2007) suomalaisyritysten kokemuksia Bulgarian, Romanian, Turkin, Ukrainan ja Unkarin markkinoilla kartoittavassa tutkimuksessa suomalaisyritysten (joista teollisuutta edusti 86 % vastaajista) edustajat näkevät niin ikään hintatason maan suurimpana ongelmana, mutta painottavat myös kuljetuksiin, logistiikkaan ja etäisyyksiin liittyviä haasteita.

3.3 Yhteenveto

Vaikka suomalaisyritykset ovat nähneet Unkarin jo pitkään melko helppona liiketoimintaympäristönä, missä yritys voi rauhassa keskittyä omaan avainosaamiseensa yleisen infrastruktuurin toimiessa kiitettävästi on viime aikojen poliittisen ja taloudellisen tilanteen epävakaus kuitenkin johtanut eräiden epävarmuustekijöiden syntyyn. Valtion talouden heikko tila on vaatinut hallitukselta talouden tervehdyttämistoimintoja muun muassa verotason noston ja sosiaalimaksujen korotuksen muodossa. Yritystoiminta Unkarissa on näiden muutosten vuoksi muuttanut muotoaan.

Unkarilla on vahva asema kansainvälisten yritysten tytäryhtiömaana ja sillä on muihin KIE-maihin nähden kehittynyt infrastruktuuri sekä osaavaa työvoimaa. Toistaiseksi useita KIE-maita vaivaava työvoimapula ei ole iskenyt vielä samalla voimalla Unkarin työvoimamarkkinoihin, vaikka työvoiman vähyys kiusaakin jo muutamia työvoimavaltaisia teollisuusyrityksiä erityisesti maan teollisuuskeskittymissä. Paikallisessa yritystoiminnassa ja liiketoimintaympäristössä jatkossa kohdattaviin muutoksiin vaikuttaa ennen kaikkea maan tämänhetkinen poliittinen ja taloudellinen kriisi, minkä odotetaan vaikuttavan Unkarin liiketoimintaympäristöön tulevaisuudessa merkittävästi hallituksen erilaisten talouden elvyttämiskurien kautta.

4 Suomalaisyritysten liiketoiminta Unkarissa

Suomalaisyritykset ovat erityisesti Unkarin EU-jäsenyysneuvottelujen käynnistymisen jälkeen nähneet maan houkuttelevana etabloitumiskohteena. Unkariin on keskittynyt etenkin suomalaisia elektroniikkateollisuuden investointeja, mutta myös muita teollisuuden toimialoja on etabloitunut maahan. Seuraavassa esitellään suomalaisyritysten etabloitumista Unkariin ja valotetaan kehityskulkua muutamien yritysesimerkkien avulla.

4.1 Ensimmäiset suomalaisyritykset etabloituivat Unkariin yhteisyrityksin

Unkari ja Romania sallivat ensimmäisinä sosialistimaina ulkomaisen omistuksen yhteisyrityksissä jo 1970-luvulla (Tiusanen ja Vinni 1999). Ensimmäiset suomalaisyritykset etabloituivat Unkariin kuitenkin vasta 1980-luvun lopulla. Motiivina oli usein halu laajentaa yrityksen toimintoja Keski- ja Itä-Euroopan maihin ja tyypillisesti Unkariin etabloituneet suomalaisyritykset käynnistivätkin toimintonsa samaan aikaan myös muualla Euroopassa tai veivät aktiivisesti tuotteitaan myös Unkarin ulkopuolelle. Myös Unkarin edullinen kustannustaso ja halpa työvoima toimivat monelle suomalaisyritykselle vähintäänkin toissijaisena motiivina – olihan unkarilaisen työntekijän palkka 1980- ja 1990-luvun vaihteessa ainoastaan murto-osan suomalaisen työntekijän ansioista.

Erilaisia tuotannollisia koneita valmistava *Tuomo Halonen Oy* oli ensimmäinen Unkariin yhteisyrityksen perustanut suomalaisyritys. Vuonna 1987 Unkariin etabloitunut yritys myi kuitenkin osuutensa unkarilais-suomalaisesta yhteisyrityksestä jo puolentoista toimintavuoden jälkeen. Päätökseen vaikutti tuolloin ennen kaikkea maan julkisen sektorin korkea byrokratiataso, joka yhtiön mukaan esti normaalin liiketoiminnan.

Suomalainen rakennuskunta *Haka* oli puolestaan perustamassa ensimmäistä suomalais-unkarilaista rakennusteollisuuden yhteisyritystä allekirjoitettuaan aiesopimuksen hotellin rakentamisesta maaliskuussa 1989 neljän unkarilaisen osapuolen kanssa. Hakan hotelliprojekti oli tuolloin suurin suomalainen ja samalla kolmanneksi suurin kansainvälinen investointiprojekti Unkarissa. Haka sopi Budapestiin rakennettavasta kylpylähotelli Heliasta, jossa se toimi pääurakoitsijana ja projektinjohtajana. Hotellin rakennusteknisistä töistä vastasi unkarilainen rakennusliike Középeületepito Vallalat, jonka kanssa Haka myöhemmin perusti Unkariin myös keskinäisen yhteisyrityksen *International Construction Managementin (ICM)*. Sittenkin konkurssiin ajautuneen Hakan projektit Unkarissa perinyt ICM on tänä päivänä osa suomalaista Lemminkäinen-konsernia ja sillä on merkittävää toimintaa Unkarissa. Hakan hotelliprojekti valmistui loppuvuodesta 1990, jolloin 40 % sen osakkeista ja puolet äänivallasta siirtyi Hakalle. Loput osakkeet jakautuivat muiden yhteisyrityksen osapuolten kesken. Helian hotelliprojektiin osallistui myös muita suomalaisyrityksiä Kone Oy:n toimittaessa hissijärjestelmän ja Isku Oy:n kalusteita hotelliin.

Myös suomalainen valomainoksia valmistava *Tammerneon* harkitsi suomalais-unkarilaisen yhteisyrityksen käynnistämistä 1990-luvun alussa. Kolme vuotta Budapestin myyntitoimiston avaamisen jälkeen Tammerneon ryhtyi vuonna 1993 etsimään kumppania yhteisyritykseen rakentaakseen Unkariin yhtiön tuotantolaitoksen. Neuvottelut kuitenkin venyivät ja vuonna 1995 Tammerneon päätyi rakentamaan kokonaan yhtiön omassa omistuksessa olevan tehtaan Budapestin lähellä sijaitsevaan Biatorbágyyn. Tammerneonin tehdas avattiin vuonna 1999 ja sen tuotteita vietiin paljon myös muualle Keski-Eurooppaan. Unkarin tehdasta ei kuitenkaan markkinoiden heikentymisen vuoksi saatu kannattavaksi, ja vuonna 2001 Tammerneon myi enemmistöosuuden Unkarin tehtaastaan suomalaiselle *Scanfillille*. Tänä päivänä Scanfill omistaa Tammerneonin entisen tehtaan koko osakekannan.

Yhteisyritysten ohessa myös vientikauppa Suomen ja Unkarin välillä lisääntyi 1980-luvulla. Vientikaupan etuja hyödynsi myös suomalainen ympäristömittaukseen ja teollisuuden mittaustarpeisiin tuotteita valmistava *Vaisala*, joka aloitti toimintansa Unkarissa 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa. Vaisala etabloitui samaan aikaan myös

muille itäisen Keski-Euroopan markkinoille ja perusti niihin edustustojaan. Infrastruktuuriltaan kehittyneessä Unkarissa oli jo 1940-luvulla ollut eräitä Vaisalan valmistamia laitteistoja, mutta ne oli sosialismin aikana korvattu neuvostoliittolaisilla koneilla. Neuvostoliiton vallan rakoillessa Unkari kuitenkin pyrki mahdollisimman nopeasti vaihtamaan kaikki ympäristömittauslaitteistonsa takaisin Vaisalan tuotteisiin, ja yhtiö nousikin pian toimialansa merkittävimmäksi toimittajaksi Unkarissa. Nykyään Unkarin markkinat ovat Vaisalan osalta jo melko saturoituneet ja markkinoinnissa keskitytään lähinnä uusien tuoteperheiden esittelyyn.

Nykyään Unkarissa toimii enää muutama suomalais-unkarilainen yhteisyritys, sillä suurin osa suomalaisyrityksistä on joko päätnyt ostamaan yhtiön koko osakekannan tai mahdollisesti liittoutunut toisen kansainvälisen toimijan kanssa. Suomalaisyritykset ovat luopuneet unkarilaisista kumppaneistaan usein paikallisen osapuolen pääoman vähäisyydestä johtuen. Kansainvälisiä kumppaneita on sen sijaan suosittu juuri niiden merkittävän pääomapotentiaalin sekä usein suuren volyymin johdosta.

4.2 Yksityistäminen rytmittää suomalaisia investointeja Unkariin

Ulkomaisilla yrityksillä oli merkittävä asema Unkarin yksityistämisprosessissa, jonka katsotaankin 1990-luvun alussa olleen suurin kansainvälisiä yrityksiä Unkarin markkinoille houkutteleva tekijä (ITD Hungary 2007). Unkarin valtiollisen omaisuuden yksityistämisprosessi nytkähti käyntiin jo 1990-luvun alussa, mutta ulkomaisten investoijien kiinnostus heräsi vasta prosessin toisessa vaiheessa, kun suuria strategisten toimialojen yrityksiä ryhdyttiin huutokauppaamaan investoijille. Yksityistämisprosessin ohella ulkomaisia yrityksiä kiinnosti 1990-luvun alussa Unkarin alhainen kustannustaso ja hyvä sijainti keskisessä Euroopassa.

Telealan yksityistäminen on houkutellut Unkariin merkittäviä suomalaisia toimijoita. Helmikuussa 1992 käynnistyi Unkarin valtiollisen telelaitoksen yksityistämisprosessi. Paikallisin voimin käynnistetty yksityisen EPT-puhelinyhtiön toiminta muuttui nopeasti unkarilais-suomalaiseksi yhteisyritykseksi, kun Helsingin Puhelinyhdistyksen ja Finnfundin omistama *Telcofund* osti vuonna 1992 10 %:n osuuden EPT:stä. Muita

omistajia olivat valtiollinen teleyhtiö Matav, Kontrax, Postabank ja Chase Manhattan Switzerland.

Vuonna 1993 Suomen *Tele* osallistui yhteiseurooppalaisen matkapuhelinverkon rakentamiseen Unkarissa ostamalla osakkuuden Pannon GSM-yhteenliittymässä. Pannon oli Unkarin matkapuhelinverkon yksityistämisen yhteydessä saanut toisen Unkarin GSM-matkapuhelinlisensseistä. Uuteen yhtiöön tulivat omistajiksi myös kolme muuta pohjoismaista Teleä, Hollannin Tele sekä kolme unkarilaista yhtiötä. Suomen Tele omisti vuonna 1993 käynnistettävästä yhtiöstä aluksi vain 14 %. Vuonna 1998 silloinen Sonera kasvatti osuuttaan 40 % markkinaosuuden saavuttaneessa Pannonissa 23 %:iin. 2000-luvun alussa useimmat Pannonin omistajaosapuolet päättivät kuitenkin luopua yhtiön osakkeistaan ja myös Soneran reilun 20 %:n osuus myytiin norjalaiselle Telenorille, joka osakemyyntien seurauksena saavutti täysomistuksen Pannonissa.

Vuonna 1996 Unkarin valtiollisen omaisuuden yksityistämismisprosessi alkoi olla loppusuoralla. Kaiken kaikkiaan valtio oli vastaanottanut merkittäviä summia yksityistetyistä valtion yhtiöistä, mutta suurin osa näistä voitoista ohjattiin suoraan valtion velan lyhentämiseen, eivätkä ne juuri kohentaneet Unkarin talouden tilaa.

4.3 Suomalainen elektroniikkateollisuus on keskittynyt Unkariin

Suomalaisista yrityksistä Unkarin ovat nähneet houkuttelevana ennen kaikkea elektroniikkateollisuuden työvoimavaltaiset tuotannonalat. Unkarin muihin KIE-maihin nähden kehittynyt infrastruktuuri houkutteli maahan 1990-luvun lopulla suuria suomalaisia alan toimijoita. Myös muut kansainväliset yritykset havaitsivat Unkarin potentiaalin ja investoivat maahan. Tämän myötä Unkariin on syntynyt teknologia- ja teollisuuskeskittymiä, joita hallitsevat lähinnä ulkomaiset toimijat. Suuri osa näiden teknologiakylien tuotannosta kuljetetaan ulkomaille ja ainoastaan murto-osa jää Unkarin markkinoilla myytäväksi.

Nokia aloitti vientitoiminnan Unkariin jo 1980-luvulla. Niin ikään konsernin ensimmäiset yhteisyritykset perustettiin Unkariin jo 1980-luvun lopulla, jolloin Nokian

länsisaksalainen tytäryhtiö SEL perusti yhteisyrityksen Unkarin suurimman elektroniikka-alan yrityksen Videoton kanssa. Yhteistyöstä syntynyt Videoton – SEL Telecommunications ryhtyi rakentamaan digitaalista puhelinvälitysjärjestelmää Unkariin. 1990-luvun alussa Nokia toimitti myös GSM-verkon rakentamiseen tarvittavia hallintajärjestelmiä ja laitteita unkarilaiselle Kontrax Telekomille, joka pystytti televerkkoa Budapestiin. Vuotta myöhemmin Nokia toimitti Unkariin ensimmäisen digitaalisen matkapuhelinverkon keskuskeskukset ja tukiasemat verkkoa rakentavalle Pannonille. Pannonin omistivat tuolloin kolmen unkarilaisen telelaitoksen lisäksi myös Suomen, Norjan, Ruotsin ja Tanskan telelaitokset. Nokian ja sittemmin norjalaisten omistukseen päätyneen Pannonin yhteistyö on jatkunut Unkarissa 2000-luvun kuluessa erilaisten verkkoprojektien muodossa.

Puhelinverkkotoiminnan lisäksi Nokia käynnisti myös teollisia toimintoja 1990-luvun lopun Unkarissa. Vuonna 1996 Nokia osti Unkarin lounaisosassa sijaitsevasta Pécsin kaupungista monitoritehtaan ja ryhtyi rakentamaan uutta matkapuhelintehdasta Komáromiin. Pécsin tehtaan tiloissa oli aiemmin toiminut italialaisomisteinen monitoritehdas, jonka jouduttua vaikeuksiin Nokia päätti investoida valmiiseen infrastruktuuriin ja koulutettuihin työntekijöihin. Unkarin tehdasoston ansiosta Nokia pystyi tuottamaan edullisempia monitoreja, sillä tuotantokustannukset olivat Pécsissä huomattavasti Salon tehtaan kustannuksia edullisemmat. Vuonna 2000 Nokia kuitenkin myi Pécsin monitoritehtaansa suomalaiselle *Elcoteqille* ja keskitti Unkarin toimintonsa Komáromin matkapuhelinteollisuuteen. Komáromin tehdasta kehitettiin aktiivisesti ja vuonna 2004 tehtaan kapasiteetti kaksinkertaistettiin. Tänä päivänä Komáromin teollisuuskylässä toimii kymmenkunta kansainvälistä yritystä, jotka osin tukevat myös paikallisen infrastruktuurin kehittämistä.

Elcoteq etabloitui Unkariin ja siellä nimenomaan Pécsiin jo ennen Nokian tehtaan ostoaan. Yhtiö aloitti tehdastoimintonsa Unkarissa vuonna 1998 suomalais-amerikkalaiselta ICM:ltä tilatessa tehdasrakennuksessa. *Elcoteq* arvioi heti tehtaan valmistuttua tarvitsevana lisäkapasiteettia tehdasta laajentamalla, mutta vuonna 2000 ostettu Nokian vanha monitoritehdas poisti laajennustarpeet. Kesällä 2001 *Elcoteq* ajautui väliaikaisesti vaikeuksiin yhtiön suurimpiin asiakkaisiin kuuluvan ruotsalaisen

matkapuhelinvalmistaja Ericssonin ilmoitettua ulkoistavansa koko matkapuhelinvalmistuksen amerikkalaiselle Flextronicsille. Tämä johti henkilöstövähennyksiin myös Elcoteqin Pécsin tehtailla. Vuonna 2005 Elcoteq perusti tehtaidensa ohella myös Euroopan aluepääkonttorin Unkariin. Budapestin toimistoon keskitettiin yhtiön Euroopan toimintojen johtohenkilöitä.

Vuonna 2000 Unkariin etabloitui myös matkapuhelinten kuoria valmistava *Eimo Oy* rakentamalla uuden tehtaan Unkarin Pécsiin. 2000-luvun epävakaa markkinatilanne ajoi Eimon vuonna 2002 supistamaan Suomen toimintojaan ja vuotta myöhemmin taiwanilainen elektroniikan sopimusvalmistaja Hon Hai osti koko Eimo-konsernin. Hon Hai yhdisti Eimon Unkarissa toimivaan Foxconn-tytäryritykseensä ja tänä päivänä Foxconnilla on Unkarissa käytössään Eimon vanha tehdas Pécsissä sekä toinen tehdas Komáromissa.

Viime vuosikymmenten aikana Unkarista on kehittynyt merkittävä elektroniikkateollisuuden keskittymä Euroopassa. Kansainväliset elektroniikka-alan yritykset ovat sijoittuneet etenkin maan lukuisiin yrityspuistoihin ja tukevat usein paikallisen infrastruktuurin kehittämistä. Yrityskeskittymissä yleinen infrastruktuuri onkin usein korkeatasoista, mutta toisaalta suurten työvoimavaltaisten yritysten etabloituminen on aiheuttanut paikallista työvoimapulaa Unkarin teollisuuspuistoissa.

4.4 Tulevaisuuden näkymät

Unkarin epävakaa taloudellinen tilanne vaikuttaa useimpiin maassa toimiviin yrityksiin ja toimialoihin, mutta tästä huolimatta Unkari nähdään edelleen houkuttelevana kohteena yritysten tulevaisuuden strategioissa. Esimerkiksi Finpro (2007) arvioi elektroniikkateollisuuden, autoteollisuuden alihankinnan sekä konepajateollisuuden edelleen olevan nousujohteisia aloja suomalaisyritysten kannalta. Unkari koetaan tulevaisuudessa myös erinomaisena etabloitumiskohteena erilaisille erityisosaamista vaativille tuotannonaloille kuten lääke- ja bioteknologian yrityksille. Myös ympäristöteknologian investointien uskotaan kasvavan globaalisti kiristyvien ympäristövaatimusten seurauksena. Positiivisten tulevaisuudennäkymien edellytyksenä pidetään Unkarin melko kehittyntä infrastruktuuria, osaavaa työvoimaa sekä kehittyneitä koulutus- ja rahoitusjärjestelmiä (Finpro 2006).

5 Yritystoiminnan käytännön ongelmat ja ratkaisut

Seuraavassa tarkastellaan yrityshaastatteluiden pohjalta miten suomalaisyritykset näkevät Unkarin liiketoimintaympäristön. Yrityshaastattelut tehtiin syksyn 2007 aikana Unkarissa toimivissa suomalaisyrityksissä. Tarkastelu on jaettu institutionaalisen lähestymistavan hallinnointiteorian mukaisesti kolmeen osa-alueeseen: suomalaisyritysten suhteisiin julkiseen sektoriin, muihin Unkarissa toimiviin yrityksiin ja paikalliseen työvoimaan.

5.1 Suhteet julkiseen sektoriin

Julkisen sektorin kanssa toimimiseen liittyy Unkarissa osin vielä haasteita. Suomalaisyrityksille ongelmia aiheuttavat yhtäältä julkisten instituutioiden korkea byrokratiataso ja toisaalta valtionhallinnon korruptoituneisuus. Myös Unkarin hallintoa ravistelevat poliittiset kriisit ja talouden epävarmuus horjuttavat osaltaan Unkarin liike-elämän toimintoja pidemmällä aikavälillä.

Sekä suomalaiset että unkarilaiset haastatellut pitävät tärkeänä hyviä henkilösuhteita julkisen sektorin toimijoihin. Toimivat henkilösuhteet julkisen sektorin virkamiesten kanssa helpottavat yritysten toimintaa ja nopeuttavat esimerkiksi luvanhaku- ja lisensointiprosesseja valtion virastoissa. Toisinaan hyvillä henkilösuhteilla voi myös vaikuttaa viranomaisten päätöksentekoon. Julkisen hallinnon virkamiesten kielitaitoa pidetään yleisesti melko heikkona, mikä rajoittaa ulkomaisten henkilöiden mahdollisuutta ylläpitää suhdeverkostoja. Tämän vuoksi suomalaisyritykset jättävät usein julkisen sektorin suhteiden hoidon paikallisen johdon vastuulle. Tässä yhteydessä suomalaiset haastatellut myös korostavat unkarilaisen henkilökunnan paikallisen kulttuurin tuntemusta, jolloin henkilösuhteiden muodostaminen ja niiden ylläpito tapahtuu melko luonnollista kautta.

"Ilman muuta paikallinen pitää olla [hoitamassa henkilösuhteita]. Ei pelkästään kielen takia, mutta myös kielen takia." (FIN 05)

"Kun ajattelee viranomaisten toimia, niin eivät ne kyllä liiketoiminnan aloittamisen este siellä [Unkarissa] ole. Mutta tietenkään asioita ei tehdä samalla tavalla kuin Suomessa, että sitten pitää hommata paikallista asiantuntemusta. Paikalliset ihmiset osaa paikallisten asioiden kanssa pelata." (FIN 09)

"Kaikki suurimmat rakennustyöt mitä siellä [Unkarissa] on menossa, niin sehän olis poliitikoille poliittinen murha, jos he antaisivat ne ulkomaisille yrityksille. Et siinä todellisessa urakkakilpailussa mekään ei olla pärjätty ollenkaan, että ne on täytynyt olla tämmöisiä sopimusjuttuja. (...) Kaveri antaa kaverille hommia." (FIN 08)

"Henkilösuhteita tarvitaan ehdottomasti. Riittävän tiedon kerääminen projektin aloittamiseksi vaatii laajaa henkilösuhdeverkostoa." (HU 01)

Julkisen sektorin byrokratia on Unkarissa edelleen melko raskasta. Toisaalta monet suomalaisyritysten edustajat vertasivat byrokratian tasoa Unkarin naapurimaiden – Romanian ja Ukrainan – byrokratiatasoon, jolloin Unkarin julkisen hallinnon byrokratia oli selvästi kohtuullisinta. Julkisen hallinnon byrokratian voidaankin katsoa olevan länsimaisesta näkökulmasta melko raskasta, mutta verrattuna esimerkiksi muihin KIE-maihin paperisota Unkarissa on kohtuullisella tasolla ja monen haastatellun mielestä vaatii ainoastaan sopeutumista.

"Projekti, niin siinä nää viranomaisilla hyväksynät ja muut, niin ne on tiedossa ja ne vaan sitten hoidetaan, ettei siinä sen kummempaa, että ne ottaa aikansa." (FIN 06)

Byrokratia on (...) ongelma. Unkarissakin taitaa olla melkein miljoona virkamiestä ja työntekijöitä on, oisko 3,5 miljoonaa, niin se kertoo vähän haasteista." (FIN 02)

"Mäkään en ole siihen byrokratiaan niin hirveesti törmännyt, koska ne byrokratian rattaat hoituu sen paikallisen johdon kautta." (FIN 04)

Unkarin julkisen sektorin korruptoituneisuus tiedostetaan suomalaisyrityksissä, mutta sen ei suoranaisesti nähdä haittaavan yrityksen toimintoja. Välillisesti korruptio saattaa vääristää kilpailua esimerkiksi paikallisten ja kansainvälisten yritysten kesken, sillä osa paikallisista yrityksistä maksaa edelleen lahjuksia ja toimii osin korruptoituneesti. EU-jäsenyydestä seuranneiden läpinäkyvämpien tarjouskilpailu- ja muiden systeemien nähdään kuitenkin helpottaneen tilannetta merkittävästi. Ruohonjuuritasolla korruptioon törmätään etenkin Unkarin terveydenhuollon ja poliisiviranomaisten keskuudessa (Transparency International 2006).

”Virkamiehet ajattelee toiminnassaan enemmän omaa etua kuin yleistä etua.(...) Puolet firmoista sanoo, että korruptio on ongelma, toisesta 50 %:sta puolet valehtelee, kun ne sanoo, ettei se ole ongelma. ” (FIN 02)

”Tällaisia, ei suoranaiseen korruptioon, mutta helpolla siihen johtavia tarjouksia, niin niitähän ois lähes jatkuvasti – illallisia ja laivaristeilyjä mitä vaan, jos niihin vaan lähtee. (...) Niitä tarjoavat paikalliset yritykset tai ulkomaisten yritysten paikalliset ihmiset.” (FIN 06)

”Yhdessäkin paikassa oli sillä tavalla, että paloviranomainen oli judon harrastaja ja hän sitten halus rahaa judokilpailuihin, sponsoreita. Kun se hoidettiin, tarkastukset meni läpi hyvin.” (FIN 08)

”Korruptiota esiintyy edelleen ja siihen voi törmätä organisaation kaikilla tasoilla.” (HU 02)

Maissa, joissa julkisen sektorin korruptio on merkittävää, heijastuvat sen vaikutukset usein myös kansalliseen tuomioistuintoimintaan. Unkarissa ainoastaan harvat suomalaisyritykset ovat joutuneet tekemisiin paikallisen tuomioistuimen kanssa, sillä tavallisesti suomalaisyritykset pyrkivät jo sopimusvaiheessa lisäämään ehtolauseen, jonka mukaan mahdolliset kiistatilanteet ratkaistaan joko Suomen tai kolmannen länsimaan tuomioistuimessa. Tähän oikeusistuntojen siirtoon on pääosin ollut syynä

itäisen Euroopan tuomioistuimille tyypillinen toiminnan tehottomuus ja oikeusprosessin pitkä kesto.

”Meillä on tyypillisesti pyritty, jos on isompia kauppoja ja muita, niin mahdolliset oikeudenkäyntimenettelyt on siirretty joko Suomeen tai sitten kolmanteen länsimaahan. Sveitsiä on käytetty tai jotain muuta tällöistä sivistysvaltiota.” (FIN 04)

Useat suomalaisyritysten edustajat näkevät Unkarin suurimpien tulevaisuuden uhkien nousevan julkisen hallinnon organisoinnista sekä maan poliittisesta jakautuneisuudesta. Unkarin julkinen hallinto on maan kokoon nähden erittäin laaja ja sen kulutus on käynyt kestäättömäksi yhteiskunnan taloudenpidolle. Unkarissa on jouduttu tilanteeseen, missä ainoastaan nopeasti toteutettavat dynaamiset muutokset voivat kääntää talouden oikeille raiteilleen. Talouden elvytykseen tähtäävät toimenpiteet puolestaan saattavat olla omiaan ajamaan kansainvälisiä yrityksiä pois maasta muun muassa verotuksen nousun sekä kasvavien hintojen myötä. Erityisesti tästä olivat huolissaan ne yrityspalveluja myyvät suomalaisyritykset, jotka tarjoavat palveluitaan lähinnä kansainvälisille toimijoille.

”[Me] on aina eletty enemmän tai vähemmän ulkomaalaisten firmojen investointien varassa, eli (...) meidän suuri riski on se, että Unkarin talous taantuu entistä enemmän tai se menettää kilpailukykynsä ja haluttavuutensa ulkomaalaisten investoijien silmissä.” (FIN 03)

”Siellä [Unkarissa] verotusta on kiristetty kovaa ja se on aiheuttanut sitten totta kai kaiken maailman sisäpoliittista levottomuutta, mut sitten myös investoinnit on vähentynyt Unkariin kanssa.” (FIN 09)

Toisaalta suomalaisyritykset nostavat vahvasti esiin myös Unkarin poliittisen kriisin, jossa maan kaksi pääpuoluetta ovat jatkuvasti eri linjoilla ja maan poliittinen elämä on vahvasti kahtiajakautunutta. Unkarin dualistisen politiikan katsotaan hidastavan maan tarvitsemien talousuudistusten läpivientiä ja muodostavan uhkan näin ollen Unkarin liiketoimintaympäristölle. Unkarin sosialistisen päähallituspuolueen, Magyar Szocialista

Pártin, sekä oikeistolaisen opposition välinen raju loanheitto ei toistaiseksi vaikuta suoraan suomalaisyritysten toimintaan Unkarissa, mutta poliittisen kiistan katsotaan vaikuttavan suoraan kansaan ja yritysten työntekijöihin ja tätä kautta välillisesti myös yrityksiin. Unkarin poliittisen elämän tähänastinen epävakaus on johtanut maassa tilanteeseen, jossa hallitseva puolue vaihtuu jokaisissa vaaleissa. Tämä on aiheuttanut turbulenssia myös valtionyhtiöiden ja muiden valtion virastojen johtopaikoilla, jonne henkilöitä valitaan poliittisin perustein.

”Mitenköhän sen aikoinaan ilmaisi joku ulkoministeriön keskeinen virkamies TV-haastattelussa, että ainoastaan Budapestin lentokentällä on suurempi vaihtuvuus kuin ulkoministeriössä. Että ydinvoimalan johtajan nimitys on poliittinen ja niin poispäin.”
(FIN 02)

”Unkari on poliittisesti hirvittävän kahtiajakautunut maa. Siis aivan käsittämätöntä, mitä ei vois Suomessa kuvitella. Poliitikassa on kaksi vahvaa henkilöä – toinen oppositiojohtaja, toinen pääministeri. Ne ei oo tavannut ja keskustellut vuosiin keskenään ja ne on luonu semmosta vihan ilmapiiriä Unkarin sisällä.” (FIN 03)

Yhtäältä Unkarin julkisen sektorin toimintaan liittyy edelleen haasteita, mutta toisaalta suomalaisyritysten edustajat kehuvat maan julkisen sektorin toimijoita melko joustaviksi verrattuna muihin KIE-maihin. Unkarissa toimiminen edellyttää suomalaisyritykseltä lähinnä toimintojen sopeuttamista byrokraattiseen julkiseen hallintoon ja pitäytymistä erossa maassa osin vielä vallitsevista korruptoituneista käytänteistä.

5.2 Suhteet muihin yrityksiin

Suomalaisten yritysten suhteet paikallisiin yrityksiin rajoittuvat lähinnä asiakas- ja tavarantoimittajasuhteisiin. Liki kaikki tutkimukseen haastelluista suomalaisyrityksistä olivat etabloituneet Unkariin uusperustannalla ja tämä on osin saattanut rajoittaa suhteiden solmimista paikallisiin tahoihin. Muihin Unkarissa toimiviin kansainvälisiin yrityksiin suhteita on luotu ennen kaikkea yhteisyritysten sekä

muiden yhteistyökuvioiden kautta. Seuraavassa käsitellään yrityshaastatteluiden valossa suomalaisyritysten suhteita Unkarissa paikallisesti operoiviin toimijoihin.

Monet aikaisessa vaiheessa Unkariin etabloituneet suomalaisyritykset aloittivat toimintonsa käynnistämällä paikallisten alihankintatoimintojen hankinnan tai perustamalla yhteisyrityksen joko paikallisen tai muun kansainvälisen toimijan kanssa. Molemmat toimintamuodot koettiin 100-prosenttisesti omistettua tytäryhtiötä turvallisemmaksi aloitusmuodoksi tilanteessa, jossa Unkarin markkinat olivat vielä melko tuntemattomat eikä kokemusta paikallisesta liiketoiminnasta juuri ollut. Lisäksi paikallisia kumppaneita ja alihankkijoita löytyi melko vaivattomasti – tosin taustojen tarkistus oli ja on edelleen ensiarvoisen tärkeää.

”[Paikallisen osapuolen markkinatuntemus] oli ilman muuta [motiivina yhteisyritykseen]. Kyllä se on ilman muuta, että pääsi huomattavasti nopeammin kuin [jos olisi pitänyt] rakentaa oma verkosto maahan.” (FIN 05)

”Löytyy, kyllähän siellä on niitä [alihankkijoita]. Että aliurakoitsijat ovat hyvin markkinahenkisiä ja tietävät kenelle on joku iso urakka mennyt ja ovat välittömästi sitten aina siinä, että ei niitä tarvii paljon kyselläkään.” (FIN 08)

Etabloutumiskehityksen alussa suomalaisyritykset pyrkivät nopeasti palkkaamaan Unkarin yksikköönsä paikallisen johdon, jonka vastuulle jäi lisähenkilöstön rekrytointi sekä luotettavien alihankkijoiden ja yhteistyökumppanien löytäminen. Paikallisen johdon henkilösuhteet ja laajat suhdeverkot auttoivat hakuprosessissa, mutta tiiviit henkilösuhteet ovat myös tänä päivänä merkittävässä asemassa yhteistyön jatkuessa.

Osa paikallisista yrityksistä toimii vielä harmaan talouden keinoin. On arvioitu, että erityisesti osa pienistä ja keskisuurista unkarilaisista yrityksistä maksaa virallisesti työntekijöilleen minimipalkkaa ja täydentää tätä epävirallisesti maksettavilla kirjekuoribonuksilla. Eräät paikalliset yritykset välttelevät myös muita veroja ja pyrkivät tekemään esimerkiksi osan myynnistään verottomana. Tämä lisää osaltaan unkarilaisten yritysten kilpailukykyä paikallisilla markkinoilla. Paikallisten yritysten

kilpailukykyä nakertaa pääoman puute sekä vähäinen panostaminen tutkimus- ja kehitystoimintaan. Globaalilla kentällä kilpailukykyä heikentää myös unkarilaisten tyypillisesti tekninen lähestymistapa asioihin, jolloin markkinointi ja asiakaslähtöisyys joutuvat väistämään.

”[Paikallisissa pk-yrityksissä on] erittäin paljon harmaata taloutta, palkat maksetaan pimeesti, maksetaan minimipalkkaa ja loput kirjekuoressa. Niil on rahoituksen saanti hirveen vaikeeta, kaikin keinoin vältetään verotusta, harmaan talouden keinoin (...) ja markkinaveto on niin heikko, ei ne niinku keskity hirveesti semmoseen asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen.” (FIN 02)

”Pääomapula on edelleen suurin haaste paikallisille yrityksille. Meillä on paljon asiantuntijoita, joilla riittää halua ja osaamista, mutta ilman suuria investointeja, patenteja ei voi saada.” (HU 02)

Paikalliset organisaatiot eroavat usein toimintatavoiltaan ja –käytännöiltään Unkarissa toimivista kansainvälisistä yrityksistä. Erityisesti unkarilaisten yritysten hierarkiarakenteiden katsotaan olevan usein melko korkeita. Useissa KIE-maissa on lisäksi pitkään uskottu ulkomaisten työnantajien tarjoavan paikallisia paremmat työolot työntekijöilleen. Haastatteluissa nousi vielä esiin viitteitä näistä eroista, mutta kautta linjan kuitenkin korostettiin paikallisten yritysten länsimaistumista.

”Usein on niin, että paikallinen firma ei hirveen paljon piittaa työntekijöistään ja siinä on vähän semmosta niinku vanhaa perua. Mut sekin on muuttumassa ja sit kun mennään [Euroopan kartalla] enemmän tuolta idästä länteenpäin, niin jos kattoo puolalaisia, tsekkiläisiä ja unkarilaisia firmoja, niin ne rupee kohtelee porukkaa aika hyvin. Yks iso syy siihen on se, että siellä alueella on kova työvoimapula ja osaavista ihmisistä halutaan sitten pitää kiinni.” (FIN 09)

Merkittävimmät erot suomalaisten ja unkarilaisten yritysten toimintatavoissa on havaittavissa muun muassa sopimuskäytännöissä. Muiden entisten sosialistimaiden tavoin myös Unkarissa sopimukset on totuttu kirjoittamaan auki kattavasti ja käytäntö

on johtanut pitkiin ja erittäin yksityiskohtaisiin kirjallisiin sopimuksiin. Osin suomalaiset uskovat tämän olevan historian peruja ja toisaalta katsotaan, ettei Unkarin lainsäädäntö suojaa heikompaa osapuolta yhtä tehokkaasti kuin Suomen lainsäädäntö. Tällöin yrityksillä ilmenee usein tarve suojata oma asemansa mahdollisimman tehokkaasti sopimuksellisin keinoin.

”Kyl siellä [Unkarissa] kirjalliset asiat sovitaan tarkemmin kuin Suomessa. Yleensä joka puolella maailmaa asiat sovitaan kirjallisesti paremmin kuin Suomessa.” (FIN 02)

”Koska laskuja ei makseta, pitää sopimusten olla tarkkoja.” (FIN 07)

Unkarissa toimivien suomalaisyritysten haastatteluissa ei tullut esiin muun muassa Baltian maissa ja Venäjällä usein esiin nousevia paikallisen tavarantoimittajan laatuksymyksiä (kts. esim. Heliste et al. 2007; Karhunen et al. 2008). Baltian maihin ja Venäjälle etabloituneet suomalaisyritykset ovat törmänneet toisinaan suuriinkin laatuvaihteluihin saman paikallisen toimittajan tuotteissa. Myös toimitusvarmuudessa on ollut ongelmia. Unkarissa toimivien suomalaisyritysten edustajat eivät tuoneet vastaavia ongelmia esiin, mutta toisaalta suuri osa haastatelluista yrityksistä toimii yhteistyössä ennen kaikkea muiden kansainvälisten yritysten kanssa.

Unkarilaisten yritysten toimiminen osin harmaan talouden keinoin vääristää jonkin verran kilpailutilannetta paikallisilla markkinoilla. Hyvillä henkilösuhteilla ja paikallisen henkilökunnan kokemuksen avulla on kuitenkin mahdollista löytää hyviä ja luotettavia yhteistyökumppaneita ja monella suomalaisyrityksellä onkin pitkäaikaisia paikallisia alihankkijoita ja toimittajia. Kumppanien etsimisen ja suhdeverkoston ylläpitämisen suomalaiset jättävät suurelta osin paikallisten työntekijöiden vastuulle, usein jo pelkän kielikysymyksenkin vuoksi.

5.3 Suhteet työvoimaan

Suomalaiset yritykset ovat etabloiduttuaan Unkariin toimineet pitkälti paikallisen henkilöstön voimin eikä suomalaisia ekspatriaatteja ole käytetty merkittävässä määrin. Unkarilainen työvoima on melko joustavaa, eivätkä suomalaisyritysten henkilöstötoiminnot ole vaatineet suuria muutoksia. Joiltain osin yrityksen unkarilaisen työvoiman hallinnoiminen on kuitenkin vaatinut sopeuttamista.

Suomalaisyritysten etabloituessa Unkariin eräät yritykset törmäsivät ongelmiin rekrytointiprosesseissa. Useat suomalaisyritykset palkkasivat heti Unkarin toimintojen alkuvaiheessa paikallisen johdon vastaamaan unkarilaisen tytäryhtiön tai edustuston toiminnasta, eikä suomalaisia ekspatriaatteja lähetetty Unkariin samassa mittakaavassa kuin esimerkiksi Baltian maihin. Paikallisen henkilöstön valintaan ja myöhemmin heidän toimiensa valvontaan ei kuitenkaan aina kiinnitetty riittävää huomiota ja toisinaan yrityksen johtoon saatettiin palkata henkilöitä, jotka päätyivät toimimaan toisin kuin oli suunniteltu. Näiden kokemusten jälkeen suomalaisyritykset ovat alkaneet painottaa ennen kaikkea huolellisuutta yhtiön rekrytointitilanteissa ja paikallisen johdon jatkuvan valvonnan tärkeyttä. Pidemmissä työsuhteissa suomalaisten ja paikallisten välille on usein syntynyt tiivis yhteistyö ja luottamuksen henki, mutta raportoinnista ja yksiköiden valvonnasta pidetään silti kiinni.

”Ei siellä [Unkarissa] kalliilla ulkomaalaisjohtajalla ole paljon mitään sillä tavalla annettavaa ja tekemistä, jos vaan löytää luotettavan paikallisen, joka ei pelaa omaan pussiinsa.” (FIN 08)

”Sitten virherekrytoinnit, avainhenkilöiden virheellinen rekrytointi voi johtaa suuriin vaikeuksiin varsinkin, jos sitä ei havaita riittävän ajoissa. Eli historiassa on ollut tilanteita, missä me on rekrytoitu epäluotettavia ihmisiä, jotka on sitten osoittautunut myöhemmin varkaiksi ja rosvoiksi ja sit ne on aiheuttanut isoja tappioita.” (FIN 04)

Erityisesti 1990-luvulla ulkomaista työnantajaa arvostettiin usein paikallista yritystä korkeammalle ja monet työntekijät hakeutuivat kansainvälisten yritysten palvelukseen.

Toimintojen kehittyessä Unkarissa toimivien suomalaisyritysten johtaminen jätetäänkin enenevässä määrin paikallisen johdon käsiin muun muassa heidän kielitaitonsa ja paikallisen kulttuurin tuntemuksensa vuoksi. Usein paikalliset pystyvät myös ulkomaista toimijaa vaivattomammin muodostamaan toimivan suhdeverkon. Tänä päivänä kansainvälisten yritysten rekrytointi on kuitenkin muuttunut aiempaa haastavammaksi, kun työntekijät ovat merkittävien veronkorotusten myötä alkaneet kiinnittää enenevässä määrin huomiota nettopalkkaan, joka pimeää palkkaa maksavissa paikallisissa yrityksissä on usein kansainvälisten toimijoiden tarjoamaa verollista nettopalkkaa korkeampi.

”Tietysti kun on paikallisesti menty sinne [Unkariin] ja palkattu paikallista henkilökuntaa ja pyritty tietysti rekrytoimaan kokeneita konkareita, niin heillähän on sitten ollut toki verkostoja (...) Me on palkattu sinne osaavaa paikallista johtoo, jolla on verkosto kunnossa ja kun he tulee taloon, he rupee sitä verkostoa käyttämään.” (FIN 04)

”Kun me aikanaan mentiin Unkariin, niin silloin suomalaisyrityksillä oli hyvä maine Unkarissa ja niitä pidettiin hyvinä palkanmaksajina. Silloin oli iso arvo sillä, että palkka tulee ajallaan ja voidaan luottaa, että asiat toimii hyvin. Mutta nyt on jotenkin ilmapiiri muuttunut tämmöiseksi, että ”nopeasti heti mulle rahaa” -tyyppiseksi toiminnaksi ja silloin oikeastaan millään muulla kuin nopeaan jaetulla rahan määrällä ei ole vaikutusta.” (FIN 04)

”Tällä hetkellä unkarilainen yritys voi maksaa absoluuttisesti parempaa palkkaa, mut ne maksaa osan käteisenä siitä. Mut sit länsimaiset yritykset maksaa ihan virallista tietä sen palkan niin se käteen jäävä raha voi olla pienempi, vaikka maksaa sit taas bruttona enemmän.” (FIN 09)

Sosialismin perintönä Unkarissa vaikuttaa vielä työntekijöiden epäonnistumisen pelko, joka johtaa usein jonkinasteiseen vastuunkannon välttelemiseen. Sosialismin aikana työntekijöille ei annettu vastuuta, vaan ylin johto teki kaikki yritystä koskevat päätökset. Vastuunkantoon ei myöskään kannustettu ja työntekijöillä oli työsopimuksessa kirjattu ylös kaikki työntekijän vastuulle kuuluvat tehtävät – mitä ei mainittu

tehtäväkuvauksessa, ei kuulunut työntekijän hoidettavaksi. Epäonnistumisista ja tehdyistä virheistä rankaistiin ankarasti ja virheen korjaamisen sijaan ensisijainen intressi olikin syyllisten etsiminen ja rankaiseminen.

Historiallisesta painolastista ei ole Unkarissa vielä päästy täysin eroon. Vaikka vastuunkanto-ongelmia tavataan enemmän vanhemman sukupolven edustajissa, esiintyy vastuunottoon liittyviä haasteita myös nuoremman sukupolven edustajien joukossa. Haastatellut korostavat vastuunkantokysymysten olevankin nykyään enemmän juuri yksilökohtaisia kysymyksiä, eikä minkään organisaatiotason tai tietyn ikäpolven edustajia voida suoraan katsoa kykeneviksi tai kykenemättömiksi vastuunkantoon. Lisäksi painotetaan erityisesti henkilöiden työhistorian merkitystä – länsimaaisissa yrityksissä työskennelleet henkilöt ovat jo oppineet länsimaisempia vastuukäytäntöjä, kun taas eräissä paikallisissa yrityksissä toimintamallit ovat vielä vahvasti sosialismin ajalta periytyneitä.

"Valitettavasti meidänkin insinöörikunnassa on vastuunkannon ja päätöksenteon kyvyssä toivomisen varaa." (FIN 03)

"Ainakin jos mä mietin ihan konkreettisesti meidän ihmisiä siellä [Unkarissa], niin mä luulen, että se riippuu, no ehkä tällainen trendi on, että vanha ja nuori eroaa, mut ehkä enemmän on vielä se tausta mistä tulee. Minkälainen aiempi työkokemus on. Mä luulen, että niillä molemmilla on aika suuri merkitys." (FIN 05)

"Pienessä firmassa kun oli johtajana, niin ehkä liiankin paljon asioita kulki mun kautta." (FIN 08)

Unkarilaisen työvoiman koulutustasoa pidetään yleisesti melko hyvänä. Neuvostoliiton aikana panostettiin lähinnä tekniseen koulutukseen ja tämän seurauksena Unkarissakin on osittain näkyvissä vielä kaupallisen alan osaajien puute. Teknisellä puolella unkarilaisten osaaminen vaihtelee alakohtaisesti. Osa haastatelluista suomalaisyritysten edustajista arvostaa unkarilaisten teknistä osaamista suomalaista osaamista korkeammalle tasolle, kun taas toiset arvostelevat teknisen osaamisen puutetta ankarasti.

Unkarin etabloitumiskehityksen alkuvaiheessa unkarilaisille teknologiatyöntekijöille eivät uudet sovellukset olleet vielä tuttuja ja monet suomalaisyritykset kouluttivatkin työntekijöilleen uusimman teknologian käyttöä. Toisinaan nämä koulutetut työntekijät päätyivät myöhemmin perustamaan omia kilpailevia yrityksiä tai siirtyivät kilpailijan palvelukseen. Nykyään yritysten sisäisessä koulutuksessa panostetaan ennen kaikkea kaupalliseen osaamiseen, sillä paikallisten työntekijöiden markkinointiosaaminen ja asiakaslähtöinen ajattelumalli on monin paikoin vielä kehittymässä.

”Et se on semmoista teknistä lähestymistä ja teknisen tuotteen ratkaisun löytämistä ja sitä kautta sitten argumentointia ja myyntiä ja pikkuhiljaa myös siellä opitaan asiakassuhteen hoidon tärkeys ja niin edelleen. Mut että ollaan vielä hiukan jäljessä.”
(FIN 05)

”Kyllä se oli sitä jatkuvaa [työntekijöiden] koulutusta. Jotkut toimihenkilöt, insinöörit sitten myös ovat perustaneet erilaisia firmoja, kun ovat oppineet ensin meillä tekemään. Et hyvin menestyviä kavereita on kulkenut niin sanotusti käsien läpi.” (FIN 08)

”Totta kai on niinku aina jotain poikkeuksia, ollaan edistyksellisiä vaikka materiaalitekniikassa. Mut edelleen vaikka rakentamisbisnestä ajatellen, niin ei se [tekninen osaaminen] kyllä kovin korkeeta arvosanaa saa.” (FIN 09)

Unkarin sosialistinen menneisyys näkyy useiden muiden KIE-maiden tavoin myös organisaatioiden ikärakenteessa. Nykyään suuri osa Unkarissa toimivien yritysten johtajista on melko nuoria – 30-40-vuotiaita. Myös tutkimukseen haastatelluissa suomalaisyrityksissä paikalliset johtajat osuvat pääasiassa tähän ikähaarukkaan yhtiön toimialasta riippumatta. Syyksi mainitaan ennen kaikkea vanhemman ikäluokan vääristynyt asenne työtä ja vastuunkantoa kohtaan ja nuorten keräämä kansainvälinen kokemus ja korkeampi kaupallinen osaamistaso.

”Ihmiset jotka on vanhoja, puhutaan sellaisista yli viiskymppisistä, niin niistä ei vaan ole meille töihin. Et heillä se ajatustapa on ehkä vähän liikaa siinä vanhassa ajassa vielä. Et nyt sitten nuoret, jotka on opiskellut jo vaikka ulkomailla jotain, niillä on

sellaista niinku kansainvälistä näkemystä. Se on sit kuitenkin sitä, mitä me taas tarvitaan.” (FIN 09)

”Mulla on esimerkiksi tiimissä kymmenen suoraa alaista ja niiden keski-ikä on jossain 35 vuoden paikkeilla. (...) Se on hyvin voimakas ilmiö, että kyllä sanotaan varsinkin länsimaiset yhtiöt hakevat rekrytoinneissaan sellaisia ihmisiä, jotka on käynyt yliopistonsa tänä uutena aikana. Se ikäraja on jossain siellä 35-37 vuoden paikkeilla. Ja siis silloin on myöskin huomattavan suuri ero ajatus- ja arvomaailmassa.” (FIN 04)

Rekrytointitilanteissa työnhakijan koulutustaso ei kerro aina koko totuutta henkilön osaamistasosta. Unkarissa korkeakoulujen ja yliopistojen taso vaihtelee ja todellisten huippuyliopistojen tasoero suhteessa pelkkiä tutkintopapereita tuottaviin laitoksiin on merkittävä. Suomalaiset yritykset ja niiden käyttämät paikalliset rekrytointitoimistot kuitenkin ovat oppineet erottamaan hyvät korkeakoulut huonoista ja todelliset osaajat näennäisestä.

”Kyllä niissä [korkeakouluissa] on aika isoja heilahteluita ja tuntuu, että jossakin paikoissa diplomi-insinöörin paperit on ihan pahvia ja joissain on sitten ihan oikeesti osaavia kavereita. Mitä mulla on oma päällystö, niin he ovat käyneet tyypillisesti näitä arvostetuimpia kouluja. Kyllä niitten [arvostettujen] koulujen taso on ihan vertailukelpoinen Suomen korkeakoulutasoon verrattuna, joiltain osin jopa parempi.” (FIN 04)

Unkarissa työvoima koetaan jonkin verran lojaalimpana verrattuna esimerkiksi suomalaisyritysten kokemuksiin Baltiassa, Venäjällä ja muissa entisissä sosialistimaissa (kts. esim. Heliste et al. 2007a; Karhunen et al. 2008). Lojaalisuutta selittää pitkälti paikallisten haluttomuus vaihtaa asuinpaikkaansa, ja siten myös työpaikkaansa. Yhtäältä unkarilaisten työpaikkauskollisuus onkin pitkälti ehkäissyt esimerkiksi Baltian maissa tuttua palkkakilpailuilmiotä, jossa työntekijät vaihtavat työnantajalta toiselle korkeamman palkan perässä. Toisaalta paikallisten työntekijöiden kotipaikkauskollisuus on myös toistaiseksi osittain säästänyt Unkarissa toimivia yrityksiä muita KIE-maita

kiusaavalta työvoimapulalta nuoren työntekijäsukupolven muuttaessa ulkomaille parempien ansioiden toivossa.

Viime vuosina työvoimapula on kuitenkin myös Unkarissa alkanut nostaa päätään, kun etenkin maan tehdas- ja teknologiakeskittymissä pula suorittavan työn tekijöistä alkaa vaikuttaa yritysten toimintaan. Muun muassa Komáromin teollisuuskylässä työntekijöitä on kokeiluluonteisesti pyritty houkuttelemaan ns. muuttorehalla. Kaikille kaupunkiin pysyvästi muuttaville työntekijöille on myönnetty miljoonan forintin (noin 4 000 euroa) kertakorvaus. Monet pelkäävät myös maan kiristyvän verotuksen ajavan unkarilaisia työntekijöitä harmaan talouden töihin ja lopulta myös alemman verokannan omaaviin naapurimaihin. Suomalaisyritykset ovat pyrkineet ratkaisemaan työntekijäpulaansa palkkaamalla työntekijöitä naapurimaista. Eräät haastatellut kertoivat yrityksensä pyrkivän käyttämään hyväksi erityisesti Unkarin naapurimaissa asuvaa laajaa ulkounkarilaisten reserviä, joita on houkuteltu muuttamaan joko kokonaan takaisin Unkariin tai työskentelemään rajan yli korkeamman palkkatason omaavassa Unkarissa. Ulkounkarilaisia on suosittu lähinnä heidän unkarinkielentaitonsa vuoksi.

”Tuolta Györistä Estergomiin niin tämä alue on käytännössä täysin työllistetty, eli aika tyhjä. Ja samalla lailla sitten myös koulutetun työvoiman osalta niin siellä alkaa olla selviä vaikeuksia. (...) Se johtuu siitä, että tälle alueelle on ollu aika massiivinen investointivirta ja vielä edelleen jotkut ikävä kyllä tulee ymmärtämättä, että minkälaisille työvoimamarkkinoille he tänne on tulossa. Ja sitten taas tuolla Itä-Unkarin puolella niin siellä on aika korkea työttömyys. Ongelmana on unkarilaisten kotipaikkauskollisuus, eli hyvin vaikee saada ihmisiä muuttamaan.” (FIN 06)

”Unkarissa on alkanut kanssa tänä vuonna lisääntyä tällöinen harmaan työn perässä töistä lähteminen. Eli siellä on tapahtunut paljon semmoista liikehdintää, että ihmiset on lähtenyt meidän tehtaalta ja mennyt kuskeiksi ja muihin tällöisiin harmaan talouden töihin. Et he eivät anna mitään arvoa sille, kun eläkemaksuja ja muita kun maksetaan, vaan se nettoraha, mikä tänään tulee käteen, vain se merkitsee.” (FIN 04)

"Semmonen keskituloinen ihminen maksaa Unkarissa puolet tuloveroo. Se rupee tappamaan vähän sitä heidän mielenkiintoaan sitä työtä kohtaan. Meiltä on lähtenyt sillein (...), kaks ihmistä lähti yhdessä, ne muutti Englantiin ja ne meni johonkin kahvilaan tarjoilijoiks. Jotka meillä oli niinku päällikkötason hommissa aikaisemmin..." (FIN 09)

"Mehän ollaan tässä rajalla, niin tuolta Kroatian puolella on unkarinkielinen vähemmistö samoin kuin tietysti noilla Ukrainalla ja Romanianalla ja lähes näillä kaikilla naapurivaltioilla. Niillä on siellä unkarinkielinen vähemmistö, että niitä sieltä tulee ja toistaiseksi niitä on saatu. Että sitten on joitain tilanneratkaisuja, että on värvätty jostain kauempaa ja asuvat sitten asuntolassa." (FIN 06)

Sukupuolten välinen vallitse täyttä tasa-arvo ei täysin toteudu työelämässä. Unkarissa on osin vallalla vielä patriarkaalisen yhteiskunnan perinteitä ja naisten asema yhteiskunnassa ei ole täysin tasa-arvoinen miesten kanssa. Naiset käyvät usein töissä, mutta johtopaikoilla ei ole vielä monia naisia. Länsimaisten yritysten myötä tilanne on jossain määrin muuttunut, sillä ne palkkaavat myös naisia johtotehtäviin. Toisaalta myös Unkarin poliittinen elämä on melko miesvetoista.

"Harvinaista se [naisten toimiminen yritysten johdossa] on, harvinaista kyllä. Hyvin harvinaista." (FIN 05)

"Kyllähän länsimaiset yhtiöt tuo uutta johtamiskulttuuria ja meillä on kyllä naisiakin hyvin merkittävässä paikoissa. (...) Mutta kyllä jos katson näitä meidän yhteistyökumppaneita, niin kyllähän se on aika miehinen maailma." (FIN 04)

Ammattiyhdistysliikkeen asema on Unkarissa heikko. Toistaiseksi toiminnan mallina on ollut yksittäisten ammattiyhdistysliikkeiden syntyminen suurten tehtaiden tai muiden työpaikkojen sisälle, mutta niiden vaikutus on yhden yrityksen sisälläkin jäänyt usein melko heikoksi. Ammattiyhdistysliikkeen alhaisiin kannatuslukuihin nähdään pääasiallisena syynä historialliset tekijät – lähinnä negatiiviset mielleyhtymät sosialismin ajoilta. Osiltaan ammattiyhdistysliikkeiden uskottavuutta syö myös niiden

keskuudessa esiintyvä korruptio – luottamusmiesten kerrotaan toisinaan kääntävän kelkkansa työnantajien eduksi muita työntekijöitä vastaan. Ammattiyhdistysliikkeiden puuttuessa jokaiselle työntekijälle tehdään erikseen yksilöllinen työsopimus. Ammattiyhdistysliikkeen tulevaisuuden ennusteet vaihtelevat haastateltujen välillä. Toiset näkevät ammattiyhdistysliikkeen aseman heikentyvän entisestään ja koko liikkeen lopulta kuivuvan kokoon järjestäytymättömän nuoremman sukupolven myötä. Toisaalta osa haastatelluista näkee tulevaisuudessa maan taloudellisen tilanteen normalisoitumisen ja ihmisten elintason kohoamisen johtavan ammattiyhdistysaatteen nousuun ja työntekijöiden kasvavaan järjestäytymisasteeseen.

”Meillä on ammattiyhdistysliike ja siihen kuuluu vajaa pari-kolme prosenttia työntekijöistä tai henkilöstöstä ja se on ollut aktiivisesti tukemassa näitä firman hankkeita, eli ei ollenkaan semmoisessa jarrutusmuodossa laittamassa kapuloita rattaisiin.” (FIN 06)

”[Ay-liikkeellä] ei ole mitään roolia. Se ei varmaan minkään firman, isomman firman toimintaa oo siellä [Unkarissa] pysäyttänyt ainakaan vuosikausiin mihinkään lakkoon. (...) Luottamusmiehet on yleensä ostettavissa.” (FIN 02)

”Ammattiyhdistysliikkeillä ei ole Unkarissa lähimainkaan samanlaista roolia kuin esimerkiksi Ranskassa ja Yhdysvalloissa. Sosialismin aikana ammattiyhdistysliikkeisiin oli pakko kuulua, tänä päivänä poliittiset puolueet käyttävät niitä lähinnä omien tarkoitusperiensä saavuttamiseksi.” (HU-01)

Tulevaisuudessa unkarilainen työvoima länsimaistuu kiihtyvällä vauhdilla, kun yhä useammat nuoret työntekijät kartuttavat työkokemusta Unkarissa toimivissa kansainvälisissä yrityksissä ja ulkomailla. Työvoimakysymyksissä haasteena koetaan edelleen paikallisen työvoiman valvonnan ja tiiviin työnohjauksen tarve.

5.4 Yhteenveto

Seuraavassa tarkastellaan lyhyesti suomalaisyritysten kohtaamia haasteita ja niihin kehitettyjä ratkaisuja Unkarissa. Käsittely on jaettu julkiseen sektoriin, muihin yrityksiin ja työvoimaan liittyviin tekijöihin. Taulukossa 5 esitellään Unkarin julkiseen sektoriin liittyviä ongelmia suomalaisyritysten näkökulmasta.

Taulukko 5: Julkiseen sektoriin liittyvät ongelmat ja ratkaisut suomalaisyritysten näkökulmasta

Ongelmat	Ratkaisut
• Julkisen sektorin byrokratia on korkeaa ja prosessit edellyttävät paljon aikaa ja vaivaa	• Käytetään paikallisen johdon henkilösuhteita ”madaltamaan” ja nopeuttamaan byrokratiaa • Ajoitetaan prosessit riittävän pitkiksi suhteessa julkisen sektorin toimintojen hitauteen ja tehottomuuteen
• Julkinen sektori on osin korruptoitunut	• Henkilösuhteet saattavat jossain määrin helpottaa • Noudatetaan kansallisia säännöksiä tarkasti → ei jätetä tilaa korruptiolle • Tehdään kansainväliset, länsimaiset toimintatavat heti selväksi kumppaneille ja muille sidosryhmille
• Tuomioistuintoiminta on tehotonta	• Laaditaan tarkat sopimukset • Lisätään sopimuksiin ehto mahdollisten riitatilanteiden ratkaisemisesta Suomessa tai muussa kolmannessa maassa
• Julkisen sektorin massiivinen kulutus ja maan hallinnon poliittinen kahtiajakautuneisuus luo uhkia tulevaisuuden liiketoiminnoille	• Toistaiseksi ei ratkaisua

Unkarin julkisen sektorin toimintoihin liittyy suomalaisittain mitattuna edelleenkin huomattavan paljon byrokratiaa ja paperisotaa, mikä kuluttaa yritysten aikaa ja henkilötyötunteja. Suomalaisyritykset ovat kuitenkin pitkälti sopeutuneet Unkarissa vallitsevaan tilanteeseen ja ratkaisseet byrokratiaongelmat lähinnä ajankäyttökysymyksenä. Toisaalta myös suomalaisten tytäryhtiöiden ja edustustojen paikallisen johdon luomat henkilösuhteet julkisen sektorin toimijoihin ovat toisinaan

madaltaneet hallintobyrokratiaa ja nopeuttaneet julkisen sektorin päätöksentekoprosesseja.

Toinen suomalaisyritysten kohtaama julkiseen sektoriin liittyvä haitta on sektorin toimijoiden osittainen korruptoituneisuus. Yhtäältä korruptiovaateita on pystytty osin vähentämään hyvillä henkilösuhteilla ja toisaalta korruptiosta on pyritty pysymään erossa noudattamalla pilkuntarkasti paikallisia säännöksiä. Tällöin paikallisilla viranomaisilla ei ole ollut mahdollisuutta puuttua yrityksen toimintoihin. Osa suomalaisyritysten edustajista kertoi etenkin toiminnan alkuvaiheessa törmänneensä korruption liittyviin ehdotuksiin, mutta ajan myötä, kun yrityksen politiikka pidettiin yhtenäisesti korruptionvastaisena, myös ehdotukset ovat alkaneet hiipua.

Korruptoituneessa yhteiskunnassa ongelmat heijastuvat usein myös kansalliseen tuomioistuintoimintaan. Unkarissa suomalaisyritykset ovat jo sopimusvaiheessa pyrkineet välttämään mahdolliset oikeudenkäynnit Unkarin tehottomaksi tunnetussa oikeusistuimessa ja lisänneet usein sopimukseen ehdon riitatapausten ratkaisusta Suomessa tai muussa länsimaassa. Samanlaisia ehtoja harjoittavat monet muutkin Unkarissa toimivat kansainväliset yritykset.

Unkarin julkisen sektorin toimet muodostavat merkittävän uhkan maan liiketoimintaympäristölle, kun valtion massiivinen kulutus ja maan poliittinen kahtiajakautuneisuus ovat ajaneet yhteiskunnan kriisin partaalle. Useimmat Unkarissa toimivat suomalaisyritykset laskevatkin juuri edellä mainitut julkisen sektorin haasteet suurimmaksi tulevaisuuden uhkaksi, johon ei toistaiseksi näytä löytyvän mitään helppoa ratkaisua.

Suomeen verrattuna Unkarin julkisen sektorin toimintoihin liittyy vielä paljon haasteita, mutta moniin muihin KIE-maihin verrattuna suomalaisyritykset kokevat Unkarin julkisen sektorin melko toimivaksi ja suhteellisen joustavaksi. Jo usean vuoden ajan Transparency Internationalin mittaama korruptioindeksi on parantunut Unkarin kohdalla ja maa on näyttänyt edistyvän taistelussaan korruptiota vastaan. Saman tasaisen

kehityksen uskotaan jatkuvan tulevaisuudessa ja julkisen sektorin korruption nähdään vähenevän ajan myötä.

Taulukossa 6 tarkastellaan suomalaisyritysten havaitsemia ongelmia suhteessa toimintaan muiden yritysten kanssa ja esitetään yritysten luomia ratkaisuja näihin ongelmiin.

Taulukko 6: Muihin yrityksiin liittyvät ongelmat ja ratkaisut suomalaisyritysten näkökulmasta

Ongelmat	Ratkaisut
Uusille toimijoille Unkarin markkinat ovat osin tuntemattomat ja luotettavien alihankkijoiden ja toimittajien löytämiseen piti panostaa	- Etabloidutaan maahan yhteisyrityksin unkarilaisen tai muun kansainvälisen toimijan kanssa, päästään käsiksi toimintoja helpottavaan kumppanin tietotaitoon, kokemukseen ja suhdeverkostoon - Palkataan paikallinen johto nopealla aikataululla hoitamaan lisärekrytointeja ja kumppanien etsintää
Koska paikallisten yritysten kilpailukykyä heikentää pääomapula pyrkivät paikalliset yritykset toisinaan toimimaan harmaan talouden keinoin. Tämä puolestaan vääristää kilpailutilannetta paikallisten ja ulkomaisten toimijoiden välillä	- Painotetaan läpinäkyvyyden merkitystä työntekijöille, asiakkaille ja muille sidosryhmille ja valitaan huolellisesti yhteistyökumppanit ja tutkitaan niiden taustat - Tehdään tarkat sopimukset, joihin ei jätetä tulkinnanvaraa - Pyritään kilpailemaan globaaleilla markkinoilla hyväksyttävien keinoin

Unkariin etabloitumisen alkuvaiheessa suomalaisyritykset kohtasivat haasteita etsiessään unkarilaisia ja Unkarissa toimivia luotettavia alihankkijoita tai muita yhteistyökumppaneita. Kumppanin hakuvaiheessa paikalliset suhdeverkostot koettiin merkittäväksi apukeinoksi luotettavien partnerien löytämiselle ja useimmat suomalaisyritykset pyrkivätkin käyttämään aktiivisesti hyväksi paikallisen johtonsa henkilösuhteita. Hyvät henkilösuhteet ja kumppanin taustan tunteminen auttoivat suomalaisyrityksiä tunnistamaan paikallisista yrityksistä harmaan talouden keinoin toimivat yritykset, joiden kanssa yhteistyötä pyrittiin välttämään.

Paikallisten yritysten kilpailukykyä pidetään yleisesti vielä melko heikkona. Unkarilaisia yrityksiä ravistelee ennen kaikkea pääomapula, joka estää toiminnan

kehittämisen ja laajentamisen. Osa paikallisista yrityksistä on pyrkinyt ratkaisemaan pääomapulansa kiertämällä veroja. On arvioitu, että noin 80 % unkarilaisista pk-yrityksistä maksaa osan työntekijöidensä palkasta pimeästi (Ékes 2007). Myös myyntiä pyritään toisinaan tekemään kuititta verojen välttämiseksi. Suomalaisyritykset ovat pyrkineet vastaamaan väärentyneeseen kilpailutilanteeseen valitsemalla huolellisesti partnerinsa ja tutkimalla potentiaalisten kumppaniensa taustat. Lisäksi yritysten väliset sopimukset tehdään melko yksityiskohtaisesti, jotta niihin ei jää tilaa muun muassa veronkierrolle. Ylipäätään pyritään painottamaan läpinäkyvyyden merkitystä sekä työntekijöille että yhteistyökumppaneille ja toimimaan läpinäkyvien yritysten kumppaneina.

Taulukossa 7 tarkastellaan lyhyesti suomalaisyritysten kohtaamia ongelmia paikallisen työvoiman kanssa ja esitetään yritysten ratkaisuja ongelmiin.

Taulukko 7: Paikalliseen työvoimaan liittyvät ongelmat ja ratkaisut suomalaisyritysten näkökulmasta

Ongelmat	Ratkaisut
Mahdolliset virherekrytoinnit aiheuttavat ongelmia suomalaisyritysten toiminnoille	Paikallisen johdon valvonnasta tehdään säännöllistä ja kattavaa
Paikalliset yritykset vievät länsimaisilta yrityksiltä työntekijöitä maksamalla heille suurempaa nettopalkkaa jättämällä osan palkasta raportoimatta verottajalle	Pyritään sitouttamaan työntekijöitä korostamalla virallisen palkanmaksun tärkeyttä ja painottamalla pehmeitä arvoja
Paikallisella työvoimalla osin vielä sosialismista periytyviä vastuunkannon välttelyyn liittyviä piirteitä	- Koulutetaan yrityksen sisällä henkilökuntaa ja panostetaan työn valvontaan ja ohjaukseen - Suositaan rekrytointiprosessissa henkilöitä, joilla on kokemusta länsimaisessa yrityksessä työskentelystä - Kohdistetaan rekrytointi alle 50-vuotiaisiin
Korkeakoulujen vaihteleva taso tekee työnhakijan todellisen osaamistason arvioinnista hankalaa	- Opitaan kokemuksen kautta erottamaan korkeatasoiset oppilaitokset heikkotasoisista - Käytetään osittain rekrytointitoimistojen palveluita korkeakoulujen erotteluun
Työntekijäpuola ravistelee teollisuuskeskittymissä operoivia yrityksiä	Pyritään palkkaamaan unkarilaisten lisäksi myös ulkounkarilaisia maan rajojen ulkopuolelta

Etabloituessaan Unkariin suomalaisyritykset panostivat rekrytointiprosesseihin löytääkseen luotettavat ja osaavat vastuuhenkilöt johtamaan Unkarin toimintoja. Etenkin aikaisemmin, mutta osin edelleen Unkarissa toimivat suomalaisyritykset suosivat rekrytointitilanteissa henkilöitä, jotka ovat aiemmin työskennelleet länsimaaisessa yrityksessä ja joilla näin ollen on kokemusta länsimaaisista toimintatavoista ja –käytännöistä. Paikallisen johdon löydyttyä siirretään suomalaisyritysten päivittäinen asioiden hoito usein unkarilaisille, mutta suomalainen emoyhtiö jatkaa toiminnan huolellista valvontaa ja vaatii säännöllistä raportointia vilpillisen toiminnan estämiseksi. Valvontaa helpottavat emo- ja tytäryhtiön väliset tiiviit henkilösuhteet, joista pidetään kiinni myös toiminnan kehittyessä.

Viime aikoina suomalaisyritykset ovat joutuneet Unkarissa uuden haasteen eteen, kun verotuksen jatkuvasti kiristyessä työntekijät ovat alkaneet hakeutua paikallisiin yrityksiin, jotka maksavat osan palkasta pimeästi. Nykyään paikallisten yritysten nettopalkka nousee usein kansainvälisen työnantajan maksamaa virallista palkkaa suuremmaksi, kun osa palkasta saadaan verottomana tulona. Suomalaisyritykset ovat vastanneet haasteeseen pyrkimällä sitouttamaan työntekijöitään pehmeämmillä arvoilla – työpaikan pysyvyydellä ja urakehityksellä. Työvoiman siirtyminen harmaan talouden töihin koetaan kuitenkin vakavana tulevaisuuden uhkana etenkin jos hallitus jatkaa veronkorotuksia viime aikojen tyyliin.

Sosialismin ajoista periytynyt työntekijöiden vastuunvälttely tulee edelleen osin esille unkarilaisen työvoiman keskuudessa. Eroa nähdään jonkin verran vanhemman ja nuoremman sukupolven välillä, mutta erityisesti suomalaisyritysten edustajat painottavat taustojen merkitystä. Suomalaisyritykset kouluttavat unkarilaisia työntekijöitään aktiivisesti ja pyrkivät kannustamaan työntekijöitään vastuunkantoon. Koulutus on tehostanut toimintoja jonkun verran, mutta edelleen suomalaiset haastatellut kokevat unkarilaisen työntekijän vaativan tyypillisesti enemmän valvontaa ja ohjausta kuin suomalaisen kollegansa.

Osa suomalaisista haastatelluista kertoo työnhakijan todellisen osaamistason jäävän rekrytointiprosessissa helposti arvailujen varaan. Tämä johtuu ennen kaikkea

unkarilaisten korkeakoulujen vaihtelevasta tasosta, jolloin samat tutkintopaperit eri oppilaitoksista eivät välttämättä takaa yhtäläistä osaamistasoa. Tämä ongelma ratkeaa yleensä ajan myötä, kun suomalaiset ovat oppineet erottamaan hyvät korkeakoulut heikompi- tasoisista. Tunnistamisessa auttavat kokemuksen lisäksi paikallisen johdon tietämys sekä paikalliset rekrytointitoimistot.

Suurimpana paikalliseen työvoimaan liittyvänä haasteena suomalaisyritykset kokevat Unkaria tulevaisuudessa uhkaavan työvoimapulan. Eräillä alueilla jo vaikuttavan työntekijäpulan pelätään jatkossa laajenevan koko maahan, jolloin rekrytointi vaikeutuu myös suomalaisyrityksissä. Jo nyt osa suomalaisyrityksistä on kokenut jonkin asteisia haasteita lisähenkilöstön rekrytoinnissa, mutta toistaiseksi ongelmat ovat olleet suhteellisen vähäisiä useisiin muihin KIE-maihin verrattuna. Muutamat suomalaisyritykset kertovat palkanneensa unkarinkielentaitoisia ulkounkarilaisia työntekijöitä, jotka asuvat Unkarin rajojen tuntumassa, mutta työvoimapulan pahetessa rekrytointia kohdistetaan myös muihin ulkomaalaisiin.

Useat haastatellut näkevät oman yrityksensä ja muiden suomalaisyritysten menestyneen hyvin Unkarin markkinoilla. Suomalaisyritysten sisällä suurimmaksi ongelmaksi Unkarin markkinoille etabloitumisessa nähdään eräänlainen asennekysymys, joka tulee esiin myös muilla kansainvälisillä markkinoilla. Suomalaisyritykset pyrkivät toisinaan liiankin hanakasti ottamaan kansainvälisillä markkinoillakin käyttöön Suomessa hyväksi koetut toimintamuodot ja -tavat, eivätkä ole aina olleet valmiita kuulemaan tai näkemään paikallista kantaa asiaan. Tutkimukseen haastatellut yritysten edustajat kuitenkin korostavat, että myös useimmissa suuryrityksissä joudutaan tekemään pieniä, maakohtaisia säätöjä, joilla taataan kyseisillä markkinoilla parhaiten toimiva käytäntö.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin Unkarin liiketoimintaympäristöä suomalaisyritysten näkökulmasta. Lähestymistapana käytettiin institutionaalisen taloustieteen hallinnointiteoriaa, jossa liiketoimintaympäristön toimijat on jaettu kolmeen luokkaan: julkiseen sektoriin, muihin yrityksiin ja työvoimaan. Suomalaisyritysten suhteita näihin liiketoimintaympäristön toimijoihin arvioitiin lähinnä yrityshaastattelujen valossa.

Sosialismin aikana Unkari oli KIE-maista edistyksellisin ja maan liiketoimintaympäristö oli pitkään koko Itä-Euroopan liberaalein. Unkarin talouskasvun kehitys eroaa ratkaisevasti muista entisistä sosialistimaista, kun Unkarin vuosikymmeniä jatkunutta talouskasvua kuvaavat ennen kaikkea asteittaisuus ja maltillisuus, kun taas useiden muiden siirtymävaltioiden talouskasvu on ollut pikemminkin räjähdysmäistä. Pitkään jatkunut talouskasvu ei ole kuitenkaan vakauttanut Unkarin taloutta, vaan viime vuosina sekä maan talous että poliittinen elämä ovat lähes kriisiytyneet. Taloutta horjuttaa Unkarin julkisen sektorin valtava velanotto ja poliittista elämää nykyisen pääministerin romahtanut kansansuosio. Talouden rankat elvyttämistoimenpiteet eivät ole myöskään omiaan nostamaan epäsuositun hallituksen kannatuslukuja.

Unkarin tämänhetkisestä tilanteesta huolimatta suomalaisyritykset kokevat toistaiseksi maan melko vaivattomana liiketoimintaympäristönä. Suomalaisyritysten edustajat katsovat monien liiketoimintaympäristöä muokkaavien tekijöiden toimivan jouhevammin Unkarissa kuin useimmissa muissa KIE-maissa ja lisäksi Unkarin kehittynyttä infrastruktuuria arvostetaan. Erityisesti suomalainen elektroniikkateollisuus on keskittänyt Itä-Euroopan toimintojaan juuri Unkariin, jossa toimii myös useita muita kansainvälisiä elektroniikka- ja telealan yrityksiä.

Suomalaisyritykset eivät ole käyttäneet Unkarissa suomalaisia ekspatriaatteja samassa mittakaavassa kuin esimerkiksi Baltiassa, vaan yrityksen operatiiviseen johtoon on yleensä pyritty löytämään paikalliset henkilöt mahdollisimman pian. Suomalaisten

ekspatriaattien vähäistä määrää selittävät sekä kustannustekijät että kulttuuriset syyt – paikallisilla on usein valmis suhdeverkosto ja kokemusta paikallisista toimintatavoista.

Muiden KIE-maiden tapaan myös Unkarissa paikallisen johdon suhdeverkostot helpottavat yrityksen toimintoja ja auttavat muun muassa luotettavien kumppanien löytämisessä. Julkisen sektorin suhteiden hoidon avulla on lähinnä pyritty madaltamaan korkeita byrokratiarakenteita ja nopeuttamaan hitaita prosesseja, kun taas yrityssuhdeverkostot helpottavat ennen kaikkea kumppanien ja asiakkaiden löytämisessä. Suomalaisyritykset eivät kuitenkaan koe julkisen sektorin suhdeverkoston aktiivista ylläpitoa yritystoiminnan edellytyksenä, vaan näkevät Unkarin julkisen sektorin pääasiassa kuitenkin melko joustavana yhteistyökumppanina, jonka kanssa harvoin ajaututaan ongelmiin. Tässä suhteessa suomalaisyritysten kokemukset Unkarissa eroavatkin jonkin verran esimerkiksi Baltiassa, Venäjällä ja Puolassa operoivien yritysten kokemuksista (kts. esim. Heliste et al. 2007a; Karhunen 2007 ja Heliste et al. 2007b).

Unkarilaisten yritysten asema eroaa maassa toimivien kansainvälisten yritysten asemasta. Yhtäältä paikalliset yritykset – etenkin pienet ja keskisuuret – kärsivät pääomapulasta, jolloin toimintojen kehittäminen ja yrityksen innovaatiotoiminta jäävät vähälle. Tutkimus- ja kehitystyön puute puolestaan nakertaa pitkässä juoksussa unkarilaisten yritysten kilpailukykyä sekä paikallisilla että globaaleilla markkinoilla. Toisaalta osa paikallisista yrityksistä toimii edelleen harmaan talouden keinoin vältellen veroja ja maksaen työntekijöilleen osan palkasta pimeästi kirjekuoressa. Vaikka suuri osa paikallisista yrityksistä toimiikin läpinäkyvästi ja oikein, vääristyy markkinoiden kilpailutilanne harmaan talouden keinoin toimivien yritysten myötä.

Suomalaisyritysten kokemukset unkarilaisesta työvoimasta muistuttavat pitkälti muissa KIE-maissa saatuja kokemuksia. Sosialismin perintönä vaikuttaa jossain määrin vielä unkarilaisen työvoiman lievä vastuunvälttely sekä valvonnan ja ohjauksen suurempi tarve. Työntekijöiden osaamistausta nojautuu usein vielä tekniseen osaamiseen ja monet suomalaisyritykset kouluttavatkin työntekijöitään jatkuvasti kaupallisen tiedon saralla. Viime vuosina työvoiman kaupallinen osaaminen on kuitenkin kehittynyt ja yleisesti

unkarilaisen työvoiman katsotaan ottaneen askeleen kohti länsimaisempaa ajattelutapaa. Muutokseen on vaikuttanut muun muassa kansainvälisten yritysten suuri määrä Unkarissa, jolloin yhä useammat unkarilaiset ovat työuransa aikana työskennelleet länsimaaisessa yrityksessä.

Tänä päivänä Unkarissa toimivien suomalaisyritysten suurimpien tulevaisuuden uhkien katsotaan nousevan maan kohoavasta kustannus- ja verotasosta, poliittisesta tilanteesta sekä orastavasta työvoimapulasta (kts. myös Kaitila et al. 2007). Yhtäältä laukkaavan inflaation ja hallituksen verojen noston pelätään aiheuttavan ulkomaisten investointien joukkopakoa, mikä vaikuttaisi myös suomalaisyritysten asiakkaisiin ja niiden tuotteiden ja palveluiden kysyntään. Toisaalta maan epävakaan poliittisen tilanteen pelätään pahenevan työvoimapulan ohella vaikeuttavan paikallisia toimintoja. Unkarin dualistista politiikkaa ei koeta hedelmälliseksi kasvualustaksi taloudellisissa vaikeuksissa kamppailevalle yhteiskunnalle ja pidemmässä juoksussa poliittisen vastakkainasettelun pelätään vaikuttavan negatiivisesti myös Unkarin liike-elämään ja kansainvälisiin toimijoihin paikallisilla markkinoilla. Välillisesti poliittinen epävakaus sekä Unkarin hallituksen raskaat talouskuurit vaikuttavat myös työvoimapulan uhkaan, kun työntekijät hakeutuvat kiristyvän verotaakan alta harmaan talouden keinoin toimiviin yrityksiin, eikä ulkomaista työvoimaa saada houkuteltua ankaran ansioverotuksen maahan. Erityisesti teknologiakeskittymissä operoivat yritykset kokevatkin uusien kansainvälisten toimijoiden etabloitumisen Unkariin uhkana pahenevan työvoimatilanteen vuoksi. Toistaiseksi Unkarin työvoimapula ei kuitenkaan ole saavuttanut samoja mittasuhteita kuin useissa muissa KIE-valtioissa. Unkarin asema kansainvälisen teknologiateollisuuden alihankintamaana vaatisi tulevaisuudessa kuitenkin suurta työvoimareserviä, joka jo nyt näyttäisi osoittavan hiipumisen merkkejä.

Unkarin asema suhteessa muihin KIE-maihin on muuttunut selvästi vuosien saatossa. Talouden ja poliittisen liberalisminsa ansiosta Unkari oli sosialismin aikana kehitystasoltaan selvästi muita KIE-maita edellä. Niin makrotalouden luvut kuin liiketoimintaympäristön indikaattoritkin osoittivat Unkarin erityisasemaa Keski- ja Itä-Euroopan sosialistimaiden joukossa. Sama trendi jatkui osin vielä Neuvostoliiton hajoamisen jälkeenkin, mutta nyt yhä useammat KIE-maat ovat kirineet Unkarin kiinni.

Edelläkävijän aseman menettäminen ei sinänsä vielä aiheuttaisi suuria vaikeuksia Unkarille, mutta valtion löyhä taloudenpito ja muut yhteiskunnan rakenteelliset ongelmat ovat asettaneet maan eri viivalla muiden KIE-maiden kanssa. Kun suurimmalle osalle KIE-maista ennustetaan vahvaa kasvua myös tulevina vuosina, jäävät Unkarin vaatimattomat kasvuluvut nopeasti jälkeen muusta vertailuryhmästä. Useiden epävirallisten arvioiden mukaan Unkarin edelläkävijän päivät näyttäisivätkin olevan tältä erää ohi.

Tulevaisuuden uhkakuvista huolimatta pääosa Unkarissa toimivista suomalaisyrityksistä näkee lähitulevaisuuden valoisana. Unkarin hyvin toimiva infrastruktuuri turvaa toimintojen sujuvuuden ja toisaalta maan logistisesti keskeinen sijainti kannustaa vientiin myös Unkarin rajojen ulkopuolelle muun muassa merkittävän kasvupotentiaalin omaavaan Ukrainaankin sekä Keski-Euroopan suurille markkinoille.

Lähteet

ÁPV (Hungarian Privatization and State Holding Company), www.apvrt.hu, luettu 29.11.2007

Bardasi, E., Lasasosa, A., Micklewright, J. ja Nagy, G. (1999): Measuring the Generosity of Unemployment Benefit Systems: Evidence From Hungary and Elsewhere in Central Europe. Budapest Working Papers No. 1999/8. Labour Research Department, Institute of Economics, Hungarian Academy of Sciences, Department of Human Resources, Budapest University of Economics

Cottarelli, C., Krueger, T., Moghadam, R., Perone, P., Ruggiero, E. ja van Elkan, R. (1998) Hungary: Economic Policies for Sustainable Growth, IMF Occasional Paper No.159, February 1998.

Economist (2007): The Hungarian Far Right: Changing of the Garda – Hungary’s right-wing opposition is embarrassed by the far right. Economist September 20th 2007, www.economist.com, luettu 3.12.2007

Ékes, I. (2007): The Hungarian Economy and Labour Market. ECOSTAT (Gazdaságelemző és Informatikai Intézet) Budapest.

Euroopan komissio (2007): Unkarin liittymiskumppanuus. <http://europa.eu/scadplus/leg/fi/lvb/e40103.htm>, luettu 3.12.2007

Eurostat (2007), www.ec.europa.eu/eurostat, luettu 7.11.2007.

Finpro (2006): Toimialakatsaus – Unkari: Valmistusteollisuus, syyskuu 2006.

Finpro (2007): Finpron Unkaria käsittelevä maakansio. <http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/4B707E35-0B39-439C-BE16-A44D8C3F908A/7757/MaaraporttiUnkari2.pdf>, luettu 1.9.2007

Grabowski, M.H. (2005): Reforms of Tax Systems in Transition Countries. *Transition Studies Review* (2005) 12 (2), 293-312.

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

Heliste, P., Mattila, M. ja Stachowiak K. (2007b): Puola suomalaisyritysten toimintaympäristönä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-83. HSE Print.

HTMH-Government Office for Hungarian Minorities Abroad (2008), <http://www.hhrf.org/htmh/en/index.php>, luettu 18.1.2008.

IMF (2007), www.imf.org, luettu 10.11.2007.

ITD Hungary – Hungarian Investment and Trade Development Agency (2007), <http://www.itdh.com>, luettu 20.9.2007

Jessop, B. (1997): The Governance of Complexity and the Complexity of Governance: Preliminary Remarks on Some Problems and Limits of Economic Guidance. Teoksessa: Amin, A. ja Hausner, J. (toim.): *Beyond Market and Hierarchy: Interactive Governance and Social Complexity*. Edward Elgar, Cheltenham, 95-128.

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

Kaitila, V., Nikula, N. ja Karsai, J. (2007b): Suomalaiset yritykset Tšekin, Slovakian, Unkarin ja Slovenian markkinoilla. KTM Rahoitetut tutkimukset 4/2007.

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.

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

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

Kauppapolitiikka (2007): Unkarin taloustilanteesta vuoden 2007 alussa. Raportti 8.2.2007, www.kauppapolitiikka.fi.

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

Keen, M., Kim, Y. ja Varsano, R. (2006): The "Flat Tax(es)": Principles and Evidence. International Monetary Fund, Työpaperi WP/06/218.

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.

Laaksonen, K. (1999): Suomen ja Euroopan unionin elintarvikekauppa Puolan, Unkarin ja Tšekin tasavallan kanssa. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja n:o 165.

Maaailmanpankki (1999): Hungary – On the Road to the European Union, A World Bank country study, Washington D.C.

Maaailmanpankki (2007): Doing Business in 2007. www.doingbusiness.org.

Maaailmanpankki (2008): Doing Business in 2008. www.doingbusiness.org.

Nordea (2007): Talousnäkymät tammikuu 2007. http://www.nordea.com/sitemod/upload/root/www.nordea.com%20-%20uk/Productsservices/eMarkets/eo_fi0107.pdf,
luettu 26.11.2007

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, New Jersey.

OECD (2007), <http://stats.oecd.org>, luettu 10.9.2007.

OECD (2000): Economic Surveys – Hungary. OECD Country Reviews, Pariisi.

Salovaara, A. (2007): Teknologia houkuttaa Unkarissa. Kauppapolitiikka 5-6/2007.

Suomen Pankki (2007), http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/tilastojulkaisut/suorien_sijoitusten_aikasarjat/index.htm, luettu 26.11.2007

Suomen suurlähetystö (2007), www.finland.hu, luettu 2.1.2008.

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

Tiusanen, T. ja Vinni, S. (1999): Hungary in the 1990's: Business Opportunities in a Successful Transitional Economy. Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta.

Transparency International (2006): Global Corruption Report 2006: Corruption and Health. www.transparency.org.

Transparency International (2007): Transparency International Corruption Perception Report 2007, www.transparency.org, luettu 20.12.2007.

Transparency International (2008): Transparency International Corruption Perception Report 2008, www.transparency.org, luettu 29.1.2008.

Unkarin tilastovirasto, <http://portal.ksh.hu>, luettu 1.9..2007.

WTO (2007), www.wto.org, luettu 11.9.2007.

Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskuksen (CEMAT) julkaisuja

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

Karhunen, P., Kosonen, R., Logrén, J. ja Ovaska, K. (2008 tulossa): Suomalaisyriyten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja.

Heliste, P., Mattila, M. ja Stachowiak K. (2007b): Puola suomalaisyritysten toimintaympäristönä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-83. HSE Print.

Mattila, M. (2007): Baltian maat ja verokilpailu. Pro gradu –tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu

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

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. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja 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., Paajanen, 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 ahkerovat 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: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 mahdolltomuuksista. 2006.
ISBN-10: 952-488-060-1, ISBN-13: 978-952-488-060-2.
E-version: ISBN-10: 952-488-061-X, ISBN-13: 978-952-488-061-9.
- A:280. HANNA KALLA: Integrated Internal Communications in the Multinational Corporation. 2006. ISBN-10: 952-488-063-6, ISBN-13: 978-952-488-063-3.
E-version: ISBN-10: 952-488-064-4, ISBN-13: 978-952-488-064-0.
- A:281. TAISTO KANGAS: Suomen pankkikriisin alueellinen ulottuvuus. Esseitä paikallisista toimituksista ja toteuttajista. 2006.
ISBN-10: 952-488-065-2, ISBN-13: 978-952-488-065-7.
- A:282. XAVIER CARPENTIER: Essays on the Law and Economics of Intellectual Property. 2006. ISBN-10: 952-488-067-9, ISBN-13: 978-952-488-067-1.
E-version: ISBN-10: 952-488-068-7, ISBN-13: 978-952-488-068-8.
- A:283. OLIVIER IRRMANN: Intercultural Communication and the Integration of Cross-border Acquisitions. 2006. ISBN-10: 952-488-069-5, ISBN-13: 978-952-488-069-5.
- A:284. ERKKI RÄTY: Liiketoiminnan ja informaatiotekniikan strategisen linjakkuuden vaikutus suuryritysten IT:n tehokkuuteen. 2006.
ISBN-10: 952-488-072-5, ISBN-13: 978-952-488-072-5.
- A:285. NIINA MALLAT: Consumer and Merchant Adoption of Mobile Payments. 2006.
ISBN-10: 952-488-077-6, ISBN-13: 978-952-488-078-7.
E-version: ISBN-10: 952-488-078-4, ISBN-13: 978-952-488-078-7.
- A:286. ANU H. BASK: Preconditions of Successful Supply Chain Relationships. Integrated Processes and Differentiated Services. 2006.
ISBN-10: 952-488-079-2, ISBN-13: 978-952-488-079-4.
- A:287. TIMO JÄRVENSIVU: Values-driven management in strategic networks: A case study of the influence of organizational values on cooperation. 2007.
ISBN-10: 952-488-081-4, ISBN-13: 978-952-488-081-7.
- A:288. PETRI HILLI: Riskinhallinta yksityisen sektorin työeläkkeiden rahoituksessa. 2007.
ISBN-10: 952-488-085-7, ISBN-13: 978-952-488-085-5.
E-version: ISBN 978-952-488-110-4.
- A:289. ULLA KRUHSE-LEHTONEN: Empirical Studies on the Returns to Education in Finland. 2007.
ISBN 978-952-488-089-3, E-version ISBN 978-952-488-091-6.
- A:290. IRJA HYVÄRI: Project Management Effectiveness in Different Organizational Conditions. 2007. ISBN 978-952-488-092-3, E-version: 978-952-488-093-0.
- A:291. MIKKO MÄKINEN: Essays on Stock Option Schemes and CEO Compensation. 2007.
ISBN 978-952-488-095-4.

- A:292. JAAKKO ASPARA: Emergence and Translations of Management Interests in Corporate Branding in the Finnish Pulp and Paper Corporations. A Study with an Actor-Network Theory Approach. 2007. ISBN 978-952-488-096-1, E-version: 978-952-488-107-4.
- A:293. SAMI J. SARPOLA: Information Systems in Buyer-supplier Collaboration. 2007. ISBN 978-952-488-098-5.
- A:294. SANNA K. LAUKKANEN: On the Integrative Role of Information Systems in Organizations: Observations and a Proposal for Assessment in the Broader Context of Integrative Devices. 2006. ISBN 978-952-488-099-2.
- A:295. CHUNYANG HUANG: Essays on Corporate Governance Issues in China. 2007. ISBN 978-952-488-106-7, E-version: 978-952-488-125-8.
- A:296. ALEKSI HORSTI: Essays on Electronic Business Models and Their Evaluation. 2007. ISBN 978-952-488-117-3, E-version: 978-952-488-118-0.
- A:297. SARI STENFORS: Strategy tools and strategy toys: Management tools in strategy work. 2007. ISBN 978-952-488-120-3, E-version: 978-952-488-130-2.
- A:298. PÄIVI KARHUNEN: Field-Level Change in Institutional Transformation: Strategic Responses to Post-Socialism in St. Petersburg Hotel Enterprises. 2007. ISBN 978-952-488-122-7, E-version: 978-952-488-123-4.
- A:299. EEVA-KATRI AHOLA: Producing Experience in Marketplace Encounters: A Study of Consumption Experiences in Art Exhibitions and Trade Fairs. 2007. ISBN 978-952-488-126-5.
- A:300. HANNU HÄNNINEN: Negotiated Risks: The Estonia Accident and the Stream of Bow Visor Failures in the Baltic Ferry Traffic. 2007. ISBN 978-952-499-127-2.
- A-301. MARIANNE KIVELÄ: Dynamic Capabilities in Small Software Firms. 2007. ISBN 978-952-488-128-9.
- A:302. OSMO T.A. SORONEN: A Transaction Cost Based Comparison of Consumers' Choice between Conventional and Electronic Markets. 2007. ISBN 978-952-488-131-9.
- A:303. MATTI NOJONEN: Guanxi – The Chinese Third Arm. 2007. ISBN 978-952-488-132-6.
- A:304. HANNU OJALA: Essays on the Value Relevance of Goodwill Accounting. 2007. ISBN 978-952-488-133-3, E-version: 978-952-488-135-7.
- A:305. ANTTI KAUKHANEN: Essays on Empirical Personnel Economics. 2007. ISBN 978-952-488-139-5.
- A:306. HANS MÄNTYLÄ: On "Good" Academic Work – Practicing Respect at Close Range. 2007. ISBN 978-952-488-142-1, E-version: 978-952-488-142-5.
- A:307. MILLA HUURROS: The Emergence and Scope of Complex System/Service Innovation. The Case of the Mobile Payment Services Market in Finland. 2007. ISBN 978-952-488-143-2.
- A:308. PEKKA MALO: Higher Order Moments in Distribution Modelling with Applications to Risk Management. 2007. ISBN 978-952-488-155-5, E-version: 978-952-488-156-2.

- A:309. TANJA TANAYAMA: Allocation and Effects of R&D Subsidies: Selection, Screening, and Strategic Behavior. 2007. ISBN 978-952-488-157-9, E-version: 978-952-488-158-6.
- A:310. JARI PAULAMÄKI: Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjujyityksessä. Haastattelututkimus K-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.
- A:315. JARKKO VESA: A Comparison of the Finnish and the Japanese Mobile Services Markets: Observations and Possible Implications. 2007. ISBN 978-952-488-184-5.
- A:316. ANTTI RUOTOISTENMÄKI: Condition Data in Road Maintenance Management. 2007. ISBN 978-952-488-185-2, E-version: 978-952-488-186-9.
- A:317. NINA GRANQVIST: Nanotechnology and Nanolabeling. Essays on the Emergence of New Technological Fields. 2007. ISBN 978-952-488-187-6, E-version: 978-952-488-188-3.
- A:318. GERARD L. DANFORD: INTERNATIONALIZATION: An Information-Processing Perspective. A Study of the Level of ICT Use During Internationalization. 2007. ISBN 978-952-488-190-6.
- A:319. TIINA RITVALA: Actors and Institutions in the Emergence of a New Field: A Study of the Cholesterol-Lowering Functional Foods Market. 2007. ISBN 978-952-488-195-1.
- A:320. JUHA LAAKSONEN: Managing Radical Business Innovations. A Study of Internal Corporate Venturing at Sonera Corporation. 2007. ISBN 978-952-488-201-9, E-version: 978-952-488-202-6.
- A:321. BRETT FIFIELD: A Project Network: An Approach to Creating Emergent Business. 2008. ISBN 978-952-488-206-4, E-version: 978-952-488-207-1.

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

- 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 kauppiasyrittäjyys 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.
- B:82. OLGA MASHKINA – PIIA HELISTE – RIITTA KOSONEN: The Emerging Mortgage Market in Russia: An Overview with Local and Foreign Perspectives. 2007. ISBN 978-952-488-193-7, E-version: 978-952-488-194-4.
- B:83. PIIA HELISTE – MARJA MATTILA – KRZYSZTOF STACHOWIAK: Puola suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2007. ISBN 978-952-488-198-2, E-versio: 978-952-488-199-9.
- B:85. MARJA MATTILA – EEVA KEROLA – RIITTA KOSONEN: Unkari suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2008. ISBN 978-952-488-213-2, E-versio: 978-952-488-222-4.

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

- 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 vaikuttavuuden arviointi. 2007. ISBN: 978-952-488-086-2.
- N:64. JOHANNA LOGRÉN – VESA KOKKONEN: Pietarissa toteutettujen yrittäjäkoulutusohjelmien vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-111-1.
- N:65. VESA KOKKONEN: Kehity esimiehenä – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-116-6.
- N:66. VESA KOKKONEN – JOHANNA LOGRÉN: Kaupallisten avustajien – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-116-6.
- N:67. MARKKU VIRTANEN: Summary and Declaration. Of the Conference on Public Support Systems of SME's in Russia and Other North European Countries. May 18 – 19, 2006, Mikkeli, Finland. 2007. ISBN 978-952-488-140-1.
- N:68. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN: Pietarin ja Leningradin läänin potentiaali kaakkoissuomalaisille metallialan yrityksille. 2007. ISBN 978-952-488-163-0.
- N:69. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN – VISA MIETTINEN: Pietarin innovaatiojärjestelmä jayhteistyöpotentiaali suomalaisille innovaatiotoimijoille. 2007. ISBN 978-952-488-164-7.
- N:70. VESA KOKKONEN: Perusta Oma Yritys – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-165-4.
- N:71. JARI HANDELBERG – MIKKO SAARIKIVI: Tutkimus Miktech Yrityshautomon yritysten näkemyksistä ja kokemuksista hautomon toiminnasta ja sen edelleen kehittämisestä. 2007. ISBN 978-952-488-175-3.

N:72. SINIKKA MYNTTINEN – MIKKO SAARIKIVI – ERKKI HÄMÄLÄINEN: Mikkelin Seudun yrityspalvelujen henkilökunnan sekä alueen yrittäjien näkemykset ja suhtautuminen mentoringiin. 2007. ISBN 978-952-488-176-0.

N:73. SINIKKA MYNTTINEN: Katsaus K-päivittäistavarakauppaan ja sen merkitykseen Itä-Suomessa. 2007. ISBN 978-952-488-196-8.

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

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 yhteiskuntavastuuraaportointia. 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:424. TOMI SEPPÄLÄ – ANTTI RUOTOISTENMÄKI – FRIDTJOF THOMAS: Optimal Selection and Routing of Road Surface Measurements. 2007. ISBN 978-952-488-137-1.
- W:425. ANTTI RUOTOISTENMÄKI: Road Maintenance Management System. A Simplified Approach. 2007. ISBN 978-952-488-1389-8.
- W:426. ANTTI PIRJETÄ – VESA PUTTONEN: Style Migration in the European Markets 2007. ISBN 978-952-488-145-6.
- W:427. MARKKU KALLIO – ANTTI PIRJETÄ: Incentive Option Valuation under Imperfect Market and Risky Private Endowment. 2007. ISBN 978-952-488-146-3.
- W:428. ANTTI PIRJETÄ – SEPPO IKÄHEIMO – VESA PUTTONEN: Semiparametric Risk Preferences Implied by Executive Stock Options. 2007. ISBN 978-952-488-147-0.
- W:429. OLLI-PEKKA KAUPPILA: Towards a Network Model of Ambidexterity. 2007. ISBN 978-952-488-148-7.
- W:430. TIINA RITVALA – BIRGIT KLEYMANN: Scientists as Midwives to Cluster Emergence. An Interpretative Case Study of Functional Foods. 2007. ISBN 978-952-488-149-4.
- W:431. JUKKA ALA-MUTKA: Johtamiskyvykkyyden mittaaminen kasvuyrityksissä. 2007. ISBN 978-952-488-153-1.
- W:432. MARIANO LUQUE – FRANCISCO RUIZ – KAISA MIETTINEN: GLIDE – General Formulation for Interactive Multiobjective Optimization. 2007. ISBN 978-952-488-154-8.
- W:433. SEPPO KINKKI: Minority Protection and Information Content of Dividends in Finland. 2007. ISBN 978-952-488-170-8.
- W:434. TAPIO LAAKSO: Characteristics of the Process Supersede Characteristics of the Debtor Explaining Failure to Recover by Legal Reorganization Proceedings. 2007. ISBN 978-952-488-171-5.
- W:435. MINNA HALME: Something Good for Everyone? Investigation of Three Corporate Responsibility Approaches. 2007. ISBN 978-952-488-189.
- W:436. ARTO LAHTI: Globalization, International Trade, Entrepreneurship and Dynamic Theory of Economics. The Nordic Resource Based View. Part One. 2007. ISBN 978-952-488-191-3.
- W:437. ARTO LAHTI: Globalization, International Trade, Entrepreneurship and Dynamic Theory of Economics. The Nordic Resource Based View. Part Two. 2007. ISBN 978-952-488-192-0.
- W:438. JANI KILPI: Valuation of Rotable Spare Parts. 2007. ISBN 978-952-488-197-5.
- W:439. PETRI ESKELINEN – KAISA MIETTINEN – KATHRIN KLAMROTH – JUSSI HAKANEN: Interactive Learning-oriented Decision Support Tool for Nonlinear Multiobjective Optimization: Pareto Navigator. 2007. ISBN 978-952-488-200-2.

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