



Riitta Kosonen – Alpo Tani

KOHTI LAAJENTUVIA KOTIMARKKINOITA VAI RAJALLISIA KASVUKESKUKSIA?

SUURET KAUPUNKISEUDUT JA SUOMALAIYRITYSTEN
KANSAINVÄLISTYMINEN BALTIASSA

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULUN
JULKAISUJA

B-73

Riitta Kosonen – Alpo Tani

KOHTI LAAJENTUVIA KOTIMARKKINOITA VAI
RAJALLISIA KASVUKESKUKSIA?

SUURET KAUPUNKISEUDUT JA SUOMALAIKYRITYSTEN
KANSAINVÄLISTYMINEN BALTIASSA

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULUN
JULKAISUJA
B-73

© Riitta Kosonen, Alpo Tani ja
Helsingin kauppakorkeakoulu

ISSN 0356-889X

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

Helsingin kauppakorkeakoulu -
HSE Print 2006

ESIPUHE

Rautaesiripun romahtamisesta ja Neuvostoliiton hajoamisesta alkaneet maailmanlaajuiset geopoliittiset muutokset ovat muokanneet yritysten toimintaympäristöä Itämeren alueella voimakkaasti. Euroopan unioni on rautaesiripun poistuttua laajentunut asteittain itään ja houkutelut alueelle uusia ulkomaisia investoijia. Pääomien liikkumista on samaan aikaan kiihdyttänyt maailmantalouden globalisaatio. Itämeren alueella toimivien yritysten kannalta geopoliittiset muutokset merkitsevät erityisesti Itämeren talousalueen yhdentymistä. Suomalaiset yritykset ovat löytäneet Viron nopeasti ja Virossa toimii aktiivisesti jo runsaat 800 suomalaisomisteista yritystä. Latviaan ja Liettuaan suomalaiset ovat etabloituneet huomattavasti hitaammin, joskin tahti on kiihtynyt Latvian ja Liettuan EU-jäsenyyden myötä. Lisäksi suomalaiset yritykset ovat alkaneet tarkastella Baltian maita yhtenä kokonaisuutena – tietyillä toimialoilla puhutaan jopa Baltian kotimarkkina-alueesta. Globalisaatioprosessin tässä vaiheessa Baltian maat ovat investointivoittajia. Ne ovat kuitenkin periaatteessa aivan yhtä haavoittuvia pääomavirtojen liikkeille kuin ”vanhemmat” teollisuusmaat. On vielä vaikea hahmottaa, minkälaisen roolin EU:n itälaajenemisen myötä integroitunut Itämeren alue saavuttaa maailmantaloudessa. Alueellisen kehityksen näkökulmasta uusi tilanne on luonut uusia haasteita. Alueiden välinen kilpailu pääomista, valtion rajat ylittävien talousalueiden muodostuminen sekä yksittäisten kaupunkiseutujen roolin kasvaminen luovat tarvetta uudenlaisten valtion rajat ylittävien ydin-periferia – asetelmien hallitsemiselle. Euroopan unionin vahvimpia keinoja vastata haasteeseen muodostavat erilaiset alueelliset kehitysohjelmat. Ohjelmia on räätälöity yhteiskunnan eri osa-alueille, kuten ympäristökysymyksiin, tieteen piiriin, kulttuuriin ja talouteen. Vaikka ohjelmien toteuttamiseen osallistuu monentasoisia organisaatioita, on suureksi haasteeksi muodostunut talouselämän toimijoiden integroiminen mukaan niiden kehittämiseen ja toteuttamiseen.

Tässä Helsingin kauppakorkeakoulun Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskuksen (CEMAT) tuottamassa esitutkimuksessa arvioidaan edellä kuvattua kehitystä yritysten, kaupunkiseutujen sekä aluekehitysohjelmien näkökulmista. Yritysten näkökulmasta arvioidaan ”länsimaisten”, erityisesti suomalaisten, yritysten kansainvälistymistä ja nk.

kotimarkkina-alueen muodostumista Baltiaan sekä baltialaisten yritysten kansainvälistymistä oman alueensa ulkopuolelle. Suomalaisten yritysten osalta arvioidaan, mille toimialoille kotimarkkinakehitys on relevanttia. Samalla selvitetään, minkä toimintojen osalta (alihankinnat, myynti, logistiikka, ym.) suomalaisilla yrityksillä on toimintaa Baltiassa sekä mitä hyötyä kotimarkkina-ajattelusta koetaan olevan.

Esitutkimuksessa tarkastellaan myös suomalaisen yritystoiminnan kannalta merkittäviä kaupunkikeskuksia Itämeren alueella ja arvioidaan suurten kaupunkiseutujen roolia Itämeren talousalueen yhdentymiskehityksessä. Kaupunkiseudut ovat kehittäneet toimintansa tueksi myös eritasoista yhteistyötä. Esitutkimuksessa kartoitetaan keskeisiä yhteistyöohjelmia ja arvioidaan niiden kytkeytymistä yritystoiminnan kehittämiseen kohdealueella. Raportin lopussa nostetaan esille teemoja, joihin paneutumalla saavutettaisiin ymmärrystä ilmiön esiin nostamista kysymyksistä. Tutkimuksen on toteuttanut FM Alpo Tani professori Riitta Kososen ohjauksessa. Lisäksi hankkeen asiantuntijoina ovat toimineet projektipäällikkö Piia Heliste ja Helsingin kaupungin tietokeskuksen tutkimusprofessori Harry Schulman.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Baltian maat suomalaisten yritysten kotimarkkina-alueena?	1
1.2 Kaupunkikeskusten ja alueellisten kehitysohjelmien rooli Itämeren alueen integroitumisessa	4
2 BALTIAN MAIDEN MERKITYS SUOMALAISELLE YRITYSTOIMINNALLE TOIMIALOITTAIN	5
2.1 Elintarviketeollisuus	6
2.2 Teollisuustuotanto	11
2.3 Vähittäiskauppa	16
2.4 Palvelut	20
2.5 Rakennusteollisuus	21
2.6 Metsäteollisuus (puunhankinta)	24
2.7 Logistiikka	25
2.8 Energia	25
2.9 Telekom	25
2.10 Toimialakohtaisen tarkastelun yhteenvedo	26
3 BALTIALAISTEN YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN	27
4 ITÄMEREN ALUEEN KILPAILUTILANNE	30
5 KANSAINVÄLISTYMISKEHITYKSEN VAIKUTUKSET SUOMESSA JA BALTIAN MAISSA	34
6 ALUEELLISIA VISIOITA	36
6.1 Helsinki-Tallinna -kaksoiskaupungin kehittyminen	37
6.2 Via Baltica-kehityskäytävä	39
6.3 Itämeren alueen kansainväliset kehitysohjelmat	41
7 KAUPUNKISEUTUJEN ROOLI	51
7.1 Suomen pääkaupunkiseutu (YTV-alue, Helsingin seutu)	52
7.2 Viron pääkaupunkiseutu (Harjun maakunta)	53
7.3 Riika lähialueineen - Baltian keskus	55
7.4 Liettuan moninapainen kaupunkirakenne	56
7.5 Kaupungit ja periferia suomalaisten yritysten kotimarkkina-alueena	57
8 YHTIENVETO JA MAHDOLLISIA TUTKIMUSKYSYMYKSIÄ	60

1 JOHDANTO

1.1 Baltian maat suomalaisten yritysten kotimarkkina-alueena?

Suomalaiset yritykset ovat etabloituneet Baltiaan, erityisesti Viroon, nopeasti 1990-luvun alusta lähtien. Baltiaan on menty erilaisin operaatiomuodoin ja toimintoja on alettu viime vuosien aikana rationalisoida myös Baltian maiden välisesti. Suomalaisyritykset ovat alkaneet viitata Baltian maihin ns. ”kotimarkkina”-alueena. Yrityksestä riippuen kotimarkkina-termin sisältö vaihtelee kuitenkin melkoisesti. Tässä luvussa käydään läpi yritysten ”kotimarkkina”- ajatuksia vuosina 2004 ja 2005 Suomessa, Virossa, Latviassa ja Liettuaassa tehtyjen 85 yrityshaastattelun perusteella¹. Seuraavassa käydään läpi, mitä suomalaiset yritykset tarkoittavat puhuessaan Baltian maista kotimarkkina-alueenaan.

Kotimarkkina-alueen määrittely lähdekirjallisuuden perusteella on melko vaikeaa, sillä aihetta suoranaisesti koskevaa tieteellistä kirjallisuutta on tehty vähän. Yksinkertaisimmillaan kotimarkkina-alue on sanakirjamääritelmän mukaan *sen maan markkinat, missä hyödyke on tuotettu* (Allwords 2005)². Yleisessä keskustelussa Suomessa ajatus kotimarkkina-alueen laajentamisesta liitetään usein Euroopan unionin keskeisiin periaatteisiin. EU:n käyttämän määritelmän mukaan koko Euroopan unionin alue muodostaa *yhteismarkkina-alueen* (EU 2005)³, jonka mukaan koko Eurooppaa voidaan suomalaisen yrityksen näkökulmasta pitää kotimarkkina-alueena. Tällöin puhutaan kuitenkin vain potentiaalisesta mahdollisuudesta laajentaa toiminta koko EU:n alue kattavaksi, eikä siitä, että jokainen eurooppalainen yritys tosiasiallisesti kokisi koko EU-alueen omaksi kotimarkkina-alueekseen.

¹ Haastatteluja on analysoitu myös seuraavissa raporteissa:

CEMAT (2005) Suomalaisten yritysten kansainvälistyminen Baltiassa 1987-2004 ja investointikokemukset Virossa. 111s. Helsinki.;

Heliste, Piia, Riitta Kosonen, Karoliina Loikkanen & Alpo Tani (2006) Suomalaiset yritykset Baltiassa: Vertaileva tutkimus liiketoimintanormeista ja –käytännöistä.;

Kosonen, Riitta, Piia Heliste & Laura Erkkilä (Tuleva 2006): The Interplay of Formal and Informal Rules in the Internationalization of Finnish Firms to Estonia.

² Allwords (2005) *Sanakirjasivusto*. <<http://www.allwords.com/word-home%20market.html>> 25.8.2005

³ EU (2005) *EU-sisämarkkina-alueen määrittely* <<http://europa.eu.int/scadplus/leg/fi/lvb/l70000.htm>> 25.8.2005

Käytännössä yrityksen toiminnan voidaan nähdä rajoittuneen jollekin tietylle alueelle jonkin rajoittavan tekijän seurauksena. Tällaisia tekijöitä ovat niin taloudelliset, hallinnolliset kuin fyysiset rajat ja muut yrityksen toimintaa ohjaavat reunaehdot. Perinteisessä mielessä yrityksen kotimarkkina-alueen on muodostanut yrityksen kotimaa, eli se valtio, johon yritys on alun perin perustettu. Tällainen ajattelu ei kuitenkaan kerro koko totuutta nykymaailmassa toimivista yrityksistä ja niiden kotimarkkinakäsityksestä. Globalisaation⁴ myötä etenkin monet keskimääräistä suuremmat yritykset kokevat koko maapallon voimakkaasti yhteneväksi markkina-alueeksi. Yritysten kotimarkkina-aluetta ei voida enää määrittää sen mukaan, missä niiden pääkonttori tai pääasialliset markkinat sijaitsevat, sillä nämä voivat liiketoimintaympäristön muovautumisen ja markkinoiden liikkeiden mukaan muuttaa maasta ja mantereelta toiseen. Globaalisti toimivat yritykset eivät enää sitoudu tiettyyn alueeseen, vaan käyttävät kunkin alueen tarjoamia mahdollisuuksia hyväkseen. Esimerkiksi työvoimaa hyödynnetään siellä, missä se on edullisinta tai ammattitaitoisinta ja valmiita tuotteita myydään siellä, missä kilpailu on heikointa tai katteet suurimmat.

Globalisaatiosta huolimatta tavalla tai toisella ”paikkasidonnaisia” toimialoja on yhä suuri joukko. Tällaisia ovat esimerkiksi monet palvelut, rakennustoiminta ja elintarviketuotanto. Ihmisiä ei voida palvella kuin paikallisesti, rakennuksia ei voi rakentaa muuta kuin paikanpäällä ja elintarvikkeet on useimmissa tapauksissa tuotettava lähellä loppukäyttäjää. Kotimarkkina-alue onkin usein tarkoittanut lähinnä aluetta, jossa tuote tai palvelu tuotetaan ja myydään. Toisaalta yrityksen hallinto pääkonttoreineen voi sijaita missä vain. Usein pääkonttori säilyy yrityksen kotimaassa muiden toimintojen kansainvälistyessä. Tämä ei kuitenkaan tunnu olevan esteenä yrityksen kotimarkkina-alueen laajentumiselle.

EU:n myötä Eurooppaan on muodostunut kansallisvaltioiden rajat ylittävä yhtenäinen talousalue. Tällä alueella toimivat yritykset voivat laajentaa toimintaansa hyvin vapaasti koko EU-alueelle ilman, että hallinnolliset rajat vaikeuttaisivat tuotanto- tai markkina-alueen laajentamista. Käytännössä paikallinen kilpailu, liian pitkät etäisyydet ja muut

⁴ Käsitteellä on paljon erilaisia määritelmiä, mahdollisia määritelmiä ovat esimerkiksi seuraavat: *Ihmisen eri toimintojen ja kehitysongelmien maailmanlaajuistuminen* (Raumolin, Jussi (1999) Mitä globalisaatio on? <<http://www.ykliitto.fi/maapyora/raumolin.htm>>) sekä *Kansainvälisesti hajautettujen toimintojen keskitetty hallinnointi*. (Dicken, Peter (1998) *Global Shift* (sivu 5) 488s.)

reunaehdot kuitenkin usein rajoittavat paikallisesti toimivan yrityksen laajentumista koko EU-alueelle.

Nykyisin yhä useamman yrityksen on jopa pakko laajentaa myyntialuettaan kotimaan rajojen ulkopuolelle. Tähän on syynä esimerkiksi kotimaassa saavutettu vahva markkina-asema, jolloin kasvua ei ole enää kotimaassa kohtuullisin panostuksin saavutettavissa. Tällöin käytännössä ainoaksi vaihtoehdoksi jää toiminnan ulottaminen uudelle markkina-alueelle. Tämä tarkoittaa usein yrityksen etabloitumista maantieteellisesti läheiselle alueelle tai jollekin muulle alueelle, jolla toimiminen koetaan yrityksen liiketoiminnan kannalta relevantiksi. Suomalaisten yritysten kannalta tällainen alue on monessa tapauksessa ollut Baltia. Neuvostoliiton kaatumisen jälkeen Baltian maihin aukeni kasvava ja vähän kilpailtu markkina-alue, jossa pienillä panostuksilla oli mahdollista saavuttaa melko hyviä tuloksia. Toisaalta hiljattain itsenäistyneiden maiden liiketoimintaympäristö oli aluksi epävakaa ja toimintaan sisältyneet riskit suuria. Tämä sai monet suomalaisyritykset empimään Baltian toimintojen aloittamista ja etabloitumispäätös jätettiin helposti odottamaan tilanteen vakiintumista. Varsin pian itsenäistymisen jälkeen suurimmat uhkakuvat Baltian maiden tulevaisuuden kehityksestä osoittautuivat kuitenkin vääriksi ja maiden talous kehittyi suurin harppauksin. Positiiviset tulevaisuuden näkymät ovat saaneet monet suomalaisyritykset käynnistämään Baltian toimintansa ja etabloituminen juuri Baltian maihin on usein koettu suomalaisen yrityksen kannalta sopivimmaksi tavaksi kansainvälistyä. Baltiaan suomalaisia yrityksiä ovat houkuttelleet ennen kaikkea maiden edulliset työvoimakustannukset sekä kasvavat markkinat. Näihin tekijöihin nojautuen suomalaiset toimijat ovat aloittaneet maassa niin myyntiin ja markkinointiin, kuin myös puhtaaseen tuotantoon perustuvaa toimintaa. Nykyisin monet Baltiassa toimivat suomalaisyritykset mieltävät Baltian maat kiinteäksi osaksi yrityksen toimintaa ja kutsuvat Baltiaa kotimarkkina-alueeksi. Suomalaiset yritykset tuntuvat ymmärtävän kotimarkkina-termin melko eri tavoin.

Kotimarkkina-alueesta puhuttaessa korostuvia asioita ovat muun muassa Baltian tarjoamat mahdollisuudet markkina-, tuotanto- ja hankinta-alueena, toimintojen hajauttaminen Baltian sisällä sekä Baltian kulttuurinen ja maantieteellinen läheisyys.

1.2 Kaupunkikeskusten ja alueellisten kehitysohjelmien rooli Itämeren alueen integroitumisessa

Suurilla kaupunkikeskuksilla on Baltian maissa selvästi korostunut rooli. Etenkin markkinaorientoitunut liiketoiminta, talouskasvu ja kehitys ylipäättään näyttävät keskittyvän Baltiassa poikkeuksellisen voimakkaasti muutaman suurimman kaupunkikeskuksen ympärille. Myös ulkomaalaiset investoinnit suuntautuvat suurelta osin Baltian suurimpiin kaupunkeihin. Tähän ovat syynä ympäröivää aluetta suurempi markkinapotentiaali sekä ulkomaalaisten toimijoiden muodostamat verkostot, jotka ovat muokanneet toimintaympäristöä länsimaisempaan suuntaan. Baltian maiden kaupunkikeskeisyys on vaikuttanut myös suomalaisten yritysten kotimarkkinakäsityksiin. Suuria kaupunkeja tunnutaan pitävän pienempiä paikkakuntia useammin suomalaiselle yritykselle tuttuina ja usein myös pienempiä paikkakuntia helpompana toimintaympäristönä. Viimeaikaisena kehityksenä on ollut myös kaupunkiseutujen välisen yhteistyön lisääntyminen mm. kansainvälisten kehitysohjelmien avulla.

Itämeren alueella toimii useita kansainvälisiä kehitysohjelmiä. Erilaisin painotuksin toimivat kehitysohjelmat ovat tärkeä osa EU:n toimintakulttuuria ja aluekehitystä. Erityisen tärkeä rooli kehitysohjelmissa on unionilta tulevan rahoituksen koordinoimisessa. Ohjelmien puitteissa on luotu lukuisia jäsenalueiden yhteisiä projekteja ja ohjelmissa on ollut tärkeä merkitys valtionrajat ylittävien verkostojen muodostumisessa.

Ohjelmien pohjimmaisena tavoitteena on hyvinvoinnin kasvattaminen Itämeren alueella valtioiden rajat ylittävää yhteistyötä tekemällä. Ohjelmat on pääosin käynnistetty 1990-luvun loppupuolella ja ne ovat kokoonpanoltaan hyvin vaihtelevia. Jäsenalueina ovat niin Itämeren alueen suurimmat kaupunkikeskukset kuin pienet maaseutukunnatkin. Myös ohjelmien jäsenmäärä vaihtelee kahdenkeskisistä kehitysohjelmissa yli sadan jäsenalueen ohjelmiin. Elinkeinoelämän näkökulmasta tarkasteltuna kansainvälisten ohjelmien merkitys on toistaiseksi ollut pientä. Tämä siitäkkin huolimatta, että useissa kehitysohjelmissa juuri rajat ylittävä yritystoiminta nähdään yhdeksi ratkaisevaksi tekijäksi hyvinvoinnin parantamiseen. Jatkossa haasteena onkin saada yritykset paremmin ohjelmiin mukaan, sillä

pääoman liikkumisen nopeutuessa yrityksillä on tärkeä rooli taloudellisten verkostojen muodostumisessa Itämeren alueella.

Tässä esitutkimuksessa pyritään olemassa olevan materiaalin perusteella selvittämään, mitä suomalaiset Baltiassa toimivat yritykset tarkoittavat puhuessaan kotimarkkina-alueestaan. Miksi jotkut yritykset kokevat Baltian selvästi kotimarkkina-alueeseen ja toiset eivät? Tarkastelu tehdään ensin toimialakohtaisesti, jolloin dokumentoidaan Baltian rooli nyt ja tulevaisuudessa eri toimialoilla ja pyritään selvittämään, miten voimakkaasti ja millä tavoin kyseisen toimialan yritykset kokevat Baltian kotimarkkina-alueeseen. Tämän jälkeen selvitetään baltialaisten yritysten kansainvälistymistä, Baltian maissa vallitsevaa kilpailutilannetta sekä esitetään ajatuksia yritysten kansainvälistymiskehityksen vaikutuksista. Lisäksi tarkastellaan tärkeimpien kaupunkiseutujen roolia Itämeren alueen talouskehityksessä sekä arvioidaan aluekehitysohjelmien luonnetta ja merkitystä Itämeren alueen kehityksessä. Lopuksi tehdään yhteenveto esitutkimuksessa käsitellyistä teemoista ja nostetaan esiin joukko esitutkimuksen pohjalta nousevia ajankohtaisia kysymyksiä.

2 BALTIAN MAIDEN MERKITYS SUOMALAISELLE YRITYSTOIMINNALLE TOIMIALOITTAIN

Baltian maat ovat itsenäistymisensä jälkeen tarjonneet mahdollisuuksia monenlaista liiketoimintaa harjoittaville suomalaisyrityksille. Baltian kansantaloudet ovat kasvaneet viime vuosina voimakkaasti, mikä on tarjonnut kasvavat markkinat vähittäiskaupalle ja paikalliselle valmistukselle. Samaan aikaan tuotantokustannukset ovat pysyneet suhteellisen alhaisina, joten Baltiassa tuotetaan työvoimavaltaisia hyödykkeitä ulkomaille, jopa globaaleille markkinoille. Seuraavassa käsitellään toimialoittain Baltian maiden merkitystä suomalaiselle elinkeinoelämälle sekä arvioidaan, miten kyseinen toimiala suhtautuu Baltiaan kotimarkkina-alueenaan.

2.1 Elintarviketeollisuus

Suomalaiset elintarvikealan yritykset ovat menneet Baltiaan turvatakseen kasvunsa. Suomessa elintarviketeollisuuden markkinat ovat jo pitkään olleet stabiilit ja kasvua on ollut vaikea ylläpitää. Tästä syystä etenkin suurimmat elintarviketeollisuuden yritykset ovat lähteneet hakemaan kasvua Suomen rajojen ulkopuolelta ja ovat useimmissa tapauksissa etabloituneet ensin juuri Baltian markkinoille. Baltian maat eivät ole olleet yksiselitteisesti ainoa kansainvälistymiskohde, mutta monien suomalaisyritysten arvioiden mukaan Baltiassa saavutettu lisäarvo investointeihin nähden on ollut huomattavasti suurempi kuin esimerkiksi Keski-Euroopan kilpailuilla markkinoilla. Baltian maissa elintarvikesektori on edelleen jatkuvassa kehitystilassa ja alan yrityksillä on runsaasti tilaa kasvuun. Lisäksi etenkin Venäjän rajan tuntumaan sijoittuneiden elintarvikeyritysten tavoitteena on ollut päästä osalliseksi myös Pietarin alueen kasvavista markkinoista.

”Kun me haettiin kasvuvaihtoehtoja, niin me ihan aidosti pistettiin rinnakkain se, että me oltaisiin integroiduttu voimakkaammin Skandinaviaan, versus että me oltaisiin lähdetty Baltiaan. Me pohdittiin sitä, että kummassa tapauksessa me voidaan antaa enemmän lisäarvoa ja päästä parempiin kehitystuloksiin. Meidän mielestä, kun me kuitenkin tunnettiin Baltian maiden alaa ja siinä oli ollut sen verran yhteistyötä, että me tiedettiin missä tilanteessa nämä teollisuudet oli, niin meillä oli aika vahva näkemys siitä, että hyödyntämällä paikallista ja suomalaista osaamista, niin siitä tulee hyvä yhtälö. Tämä oli perusmotiivi. Eli kasvun hakeminen ja kasvun hakeminen sieltä, missä pystytään tekemään lisäarvoa.”

Suomalaisia elintarvikealan yrityksiä ovat houkutteleet Baltiaan yksityistetyt elintarviketuotantoyritykset. Yksityistämisprosessissa myytävänä olleet kohteet soveltuvat suomalaisille toimijoille hyvin, sillä ne olivat riittävän kookkaita, usein markkinajohtajia. Myös ostohinnat olivat sopivia yritysten kehitysnäkymiä ajatellen. Suomalaiset omistajat ovat alkaneet kehittää tuotantoa välittömästi yrityskaupan jälkeen. Lähes aina tuotantolaitteisto on modernisoitu Suomesta siirretyillä laitteilla, joilla on usein korvattu myös osa kauppahinnasta. Suomalaiset yritykset ovat poikkeuksetta pyrkineet tehostamaan

ostamiensa yritysten toimintaa vähentämällä henkilöstön määrää ja opettamalla uudenlaista työskentelykulttuuria.

Suomalaiset elintarvikealan yritykset ovat pääsääntöisesti etabloituneet ensin Viroon ja mahdollisesti laajentaneet toimintaansa sieltä edelleen. Markkina-alueen pienuudesta johtuen Viro on jo vuosia ollut suomalaisten toimijoiden keskinäisen kilpailun kyllästämaa. Tämä on saanut hieman myöhemmin kansainvälistymiskehityksensä aloittaneet yritykset harkitsemaan esimerkiksi Liettuaa ensimmäiseksi etabloitumiskohteeksi Baltiassa. Baltian maat ovat elintarvike- ja maataloustuotannolle suotuisia alueita kahdesta syystä. Baltian maatalousrakenne on luotu Neuvostoliiton aikana, jolloin Baltian tuotannolla oli merkittävä rooli etenkin silloisen Leningradin elintarvikehuollon turvaamisessa. Käytännössä tämä näkyy Baltiassa yhä siten, että tilakoot ja maatalouden potentiaali on maiden kokoon nähden varsin suuri. Suuri tilakoko on peruja sosialismin aikaisesta kolhoosijärjestelmästä ja suurin osa tiloista on valtion omaisuuden yksityistämisestä huolimatta säilynyt suurena. Suomalaisyriyten mukaan tämä on tulevaisuudessa huomattava etu Baltian maataloudelle, sillä suuriin tiloihin perustuva maatalous kykenee hyödyntämään EU:n maataloustuet paljon tehokkaammin kuin esimerkiksi Suomen maatalous.

Toinen merkittävä houkutin Baltian maatalous- ja elintarvikesektorissa on lyhyt etäisyys Pietarin suurille ja kasvaville markkinoille. Pietari on esimerkiksi lihan suhteen täysin riippuvainen ulkomaisesta tuotannosta, joten Baltian mailla on hyvät mahdollisuudet hyötyä pietarilaisesta kysynnästä. Tämä kuitenkin vaatii Venäjän ja Baltian maiden välisten kaupanesteiden poistumista. Vielä nykyisin Venäjän korostetun tarkka tuontielintarvikkeisiin kohdistuva hygienia- ym. säännöstö tekee viennistä Venäjälle erittäin vaivalloista. Suomen elintarviketuotantoon verrattuna Baltian maiden tuotannolla on myös selvä hintaetu puolellaan. Tämä on Venäjän markkinoita ajatellen tärkeää, sillä suurin kysynnän kasvu kohdistuu kasvavan keskiluokan suosimiin edullisiin tuotteisiin. Niitä ei Suomen kustannustasolla juurikaan kannata tuottaa Venäjän vientiin. Elintarviketeollisuus on luonteeltaan hyvin paikallista, sillä tuotannon raaka-aineet eivät etenkään lihanjalostustoiminnassa kestä pitkää kuljetusmatkaa. Myös valmiiden tuotteiden säilyvyys

on rajallinen. Tästä syystä tuotanto sijoittuu lähelle potentiaalista markkina-aluetta ja hankinta-aluetta. Kuluttajien kannalta alalle on ominaista myös kotimaisten tuotteiden suosiminen, mistä johtuen myös suomalaiset elintarvikealan yritykset ovat säilyttäneet perinteiset paikalliset tuotemerkit.

Baltian maat eivät eroa kovin merkittävästi toisistaan elintarvikealan yritysten liiketoimintaympäristönä. Huomattavimpana piirteenä on lähinnä Liettuan toimintaympäristön vaikeus muihin Baltian maihin verrattuna. Tämä johtuu Liettuan elintarviketuotannon ja vähittäiskaupan hankalasta suhteesta, jossa yksittäisellä vähittäiskaupaketjulla (VP-Market) on epätavallisen suuri markkinaosuus. Tämä on mahdollistanut sen, että vähittäiskaupan ostotoiminta sanelee hyvin jyrkät ehdot elintarvikealan tuotannolle.

”Liettuan kehitys on ollut jonkin verran hitaampaa kuin ennakoitiin, nimenomaan tuloskehitys. Suurin syy siihen on se, että Liettuan vähittäiskauppa on varmasti yksi vaikeimmista. Se on ehdottomasti vaikein niistä alueista, missä me ollaan. Siellä vähittäiskaupan toimintapolitiikka on aikalailla toisenlaista.”

Jatkossa suomalaisten elintarvikeyritysten Baltian toimintojen merkitys tulee kasvamaan entisestään. Tämä johtuu ennen kaikkea voimakkaan talouskasvun aikaan saamasta kysynnän kasvusta. Myös Baltian maiden sisämarkkinakehitys näkyy selvästi elintarviketeollisuuden viimeaikaisessa kehityksessä. Suurimmilla suomalaisilla elintarvikealan yrityksillä on tytäryhtiöt kaikissa Baltian maissa ja EU-jäsenyyden myötä yrityksille on avautunut uusia mahdollisuuksia tehostaa ja rationalisoida Baltian liiketoimintaa. Raja- ja tullimuodollisuuksien poistuminen mahdollistaa ennen kaikkea raaka-aineen ja valmiiden tuotteiden esteettömän kulun Baltian maiden sisällä. Tämä on suomalaisten elintarvikealan yritysten osalta tarkoittanut tuotannon keskittämistä Baltian maiden tytäryhtiöiden välillä, mutta toisaalta myös ostotoiminnan hajauttamista koko Baltian laajuisesti. Käytännössä tuotannon uudelleenjärjestely on toteutettu siirtämällä tuotantoa edullisimpaan paikkaan. Etenkin Virossa sijaitsevat suuret neuvostoaikana tehdyt

tuotantolaitokset on suunniteltu Pietarin väestön tarpeisiin, mistä johtuen näiden tuotantokapasiteetti ylittää selvästi Viron sisäisen tarpeen.

Suurten tuotantoyksiköiden siirryttyä suomalaiseseen omistukseen on mittavaa potentiaalia hyödynnetty siten, että valmiita tuotteita on viety muihin Baltian maihin. EU-jäsenyyden myötä tämä on helpottunut, sillä rajaliikenteen esteiden poistuttua voidaan myös nopeasti pilaantuvia elintarvikkeita kuljettaa Baltian maiden sisällä maasta toiseen. Myös maiden rajojen yli tapahtuva raaka-ainehankinta on yleistynyt, sillä joissakin raaka-aineissa on selviä laatu- ja hintaeroja Baltian maiden välillä, jolloin hankintaa tehdään naapurimaasta. Tuotannon uudelleen sijoittamista ja raaka-aineiden hankintaa ovat Baltian maiden EU-jäsenyyden ohella helpottaneet myös viime aikoina nopeasti kehittynyt infrastruktuuri sekä elintarvikkeiden kuljettamisen mahdollistavat lyhyet välimatkat.

”Me ollaan tämän EU:n myötä tehty näiden eri yksiköiden välillä jo tällaista tuotannon rationalisointia, että me ollaan siirretty osa tuotantoa ja osa tuotantoa ollaan lopetettu ja siirretty eri maasta toiseen. Ennen EU:ta, vaikka täällä oli tämä valtioiden välinen vapaakauppasopimus, niin käytännössä se ei toiminut. Ennen EU:ta kaikki yrittivät suojella omia markkinoitaan ja oli tällaisia keinotekoisia tulleja tuotteille, mikä tarkoitti sitä, että me jouduttiin eri maissa tekemään.”

Suomalaisen elintarvikealan etabloituminen Baltiaan voidaan nähdä myös yritysten alkuperäisen kotimarkkinan suojelemisena, sillä Baltian maiden tultua EU-jäseniksi vapautui myös elintarvikkeiden tuonti näistä maista Suomeen. Baltiasta tulevien edullisten elintarvikkeiden pelättiin valtaavan markkinoita Suomessa. Kilpailu kuitenkin pitkälti poistui ennen kuin sitä ehti syntyäkään, sillä käytännössä suomalaiset toimijat ostivat Baltiasta juuri suurimmat tuotantolaitokset, joilla olisi ollut mahdollisuuksia Suomen vientiin.

Suomalaisessa omistuksessa olevien yritysten tuotteiden tuontia Suomeen ei suuressa mittakaavassa ole suunniteltu. Tämä johtuu osin siitä, että useat elintarvikealan yritykset ovat tuottajaomisteisia, jolloin tuonti Baltiasta olisi voimakkaasti suomalaisten omistajien

kotimaan intressejä vastaan. Toisaalta suomalaiset vähittäiskaupan yritykset ovat tehneet joitakin päänavauksia ja Suomeen tuodaan Baltiasta tiettyjä elintarvikkeita kaupan omilla ”private label”-tuotemerkeillä. Tuottajat seuraavat tilannetta ja mikäli Baltian maiden tuotanto valtaa liikaa markkinoita, on monilla suomalaisilla yrityksillä periaatteellinen valmius konsernin sisäiseen tuontiin Baltiasta.

”Meillä on ehkä se, että meidän omistajat, suomalaiset talonpojat, farmarit, eivät katso hyvällä, jos täältä tuodaan tuotteita.”

Baltian maiden EU-jäsenyyden kiistattomista eduista huolimatta ovat eräät Baltiassa toimivat suomalaiset elintarvikealan yritykset kokeneet EU-jäsenyyden aiheuttaneen myös ongelmia. Ongelmallisin tilanne on niillä suomalaisyrityksillä, joiden Baltia-strategiaan kuuluu Baltiassa tuotettujen elintarvikkeiden vienti Venäjälle. Tilanne on tullut osin yllätyksenä yrityksille, sillä EU-jäsenyyden myötä viennin Venäjälle odotettiin helpottuvan. Kaksoistullit poistuivat Baltian maissa valmistetuista tuotteista, mutta Venäjä asetti tilalle esimerkiksi tuotteiden valmistushygieniaan liittyviä sääntöjä, joita on käytännössä ollut erittäin vaikea toteuttaa ja pahimmillaan vienti Baltiasta Venäjälle on loppunut lähes kokonaan. Viennin Venäjälle odotetaan kuitenkin elpyvän lähivuosina ja useat yritykset pitävät etenkin Pietarin kasvavaa markkina-aluetta merkittävänä mahdollisuutena tulevaisuudessa.

”Vientiluvan saaminen Venäjälle on aika vaikeaa, siinä on vähän sellainen villi käytäntö, että sieltä tulee tänne komitea, joka sitten sanoo, että saako luvan vai ei ja jos ei saa, niin he eivät välttämättä kerro syyt siihen. Ja kyllä sieltäkin tuli tällainen epäilyttävä rahapyyntö, mutta ei me lähdetty siihen mukaan. Nyt on taas tulossa yksi komitea tutkimaan asiaa ja meillä on toiveissa, että saataisiin vientilupa. Ei meillä ole päätöstä olemassa, että alettaisiin viemään sinne, mutta se on kuitenkin mielenkiintoinen mahdollisuus.”

Yhteenveto

Suomalaiset elintarvikealan yritykset ovat yksittäisenä toimialana kenties kaikkein selvimminkin laajentaneet kotimarkkina-alueitaan Suomesta Baltiaan. Elintarvikealan yrityksille kotimarkkina-alueen laajentaminen Baltian maihin tarkoittaa monen yhtäaikaaisesti tapahtuvan prosessin hallintaa. Elintarvikealan yrityksillä on Baltian maissa sekä paikallista tuotantoa että myyntiä ja markkinointia. Elintarvikealan yritykset ovat aktiivisesti tehneet uudelleenjärjestelyjä tuotannon ja logistiikan osalta. Rationalisointia on tehty niin maiden sisällä kuin koko Baltian laajuusastikin. Eri maiden välinen toiminnan rationalisointi on tehty maayhtiöiden päällekkäisiä toimintoja vähentämällä ja tuotantoa keskittämällä. Toisaalta rationalisointi on etenkin raaka-ainehankintojen osalta tarkoittanut myös toimintojen Baltian laajuista hajauttamista. Vaikka suomalaiset elintarviketeollisuuden yritykset ovat merkittäviä toimijoita Baltiassa, on yritysten edustamat tuotemerkit silti haluttu pitää paikallisina ja mahdollisia suomalaisten tuotemerkkien lanseerauksia vasta suunnitellaan.

Laajentamalla toimintaansa Baltian maihin mm. ostamalla merkittäviä paikallisia toimijoita, suomalaiset yritykset ovat pystyneet kontrolloimaan myös Baltian maista Suomeen tulevaa elintarvikkeiden vientiä / tuontia. Kokonaan Baltian maiden elintarviketuotannon rantautumista Suomeen ei ole kuitenkaan saatu estettyä, sillä suomalainen vähittäiskauppa harjoittaa tuontia Baltiasta kaupan omilla tuotemerkeillä ja tämän toiminnan arvioidaan yhä voimistuvan tulevaisuudessa. Tärkein motiivi etabloitumiselle on joka tapauksessa ollut Baltian markkinoiden kasvupotentiaali.

2.2 Teollisuustuotanto

Suuri osa suomalaisista Baltian maihin suunnatuista investoinneista on tehty teollisuustuotantoon. Suomalaisia tuotantoyrityksiä ovat Baltian maihin houkutelleet ennen kaikkea Suomen tasoon verrattuna edulliset työvoimakustannukset. Alhaisten työvoimakustannusten lisäksi Baltian maista löytyy monta toissijaista motiivia. Näistä tärkein on Baltian maantieteellinen läheisyys. Tuotannon sijoittaminen lähelle yrityksen

hallintoa ja pääasiallisia markkina-alueita helpottaa koko tuotantoketjun hallittavuutta. Tästä syystä tuotanto Baltiassa on ollut paitsi suhteellisen edullista, myös joustavaa. Suomalaisten tuotantoyritysten on ollut helpointa etabloitua Viroon ja erityisesti Tallinnan alueelle, jossa osataan suomea ja yleinen kanssakäyminen on koettu suhteellisen vaivattomaksi. Tilanne muuttuu selvästi mentäessä Tallinnasta etelään ja jo Etelä-Virossa suomenkieltä osaavia ihmisiä on selvästi vähemmän, Latviasta ja Liettuaista puhumattakaan.

Baltiaan Suomesta investoineet tuotantoyritykset tuottavat hyödykkeitä sekä Baltian markkinoille, Eurooppaan että globaaleille markkinoille. Baltian markkinoille valmistettavat hyödykkeet ovat usein sen tyyppisiä, että niiden tuottaminen kaukana markkinoista ei ole mahdollista, koska kuljetuskustannukset nousisivat tällöin liian suuriksi (esim. kattopellit ja monet muut rakennustarvikkeet). Globaaleille markkinoille tuotteita valmistavat yritykset puolestaan ovat jokseenkin riippumattomia Baltian maiden sisäisistä markkinoista. Näille yrityksille Baltia on nimenomaan edullinen tuotantoalue. Eurooppaan nähden Baltian maat ovat sijainniltaan kilpailukykyisiä verrattuna moniin Aasian maihin, mutta toisaalta monet itäisen Keski-Euroopan maat (esim. Puola, Slovakia, Romania) ovat etenkin Keski-Euroopan suuren markkina-alueen kannalta sijainniltaan Baltian maita parempia.

Tuotannon alasta riippuen suomalaiset yritykset ovat kehittäneet toimintaansa Baltiassa usein eri tavoin. Esimerkiksi tekstiili- ja huonekaluteollisuudessa suomalaisten yritysten tuotantotoiminta Baltiassa on käynnistynyt usein alihankintana. Alihankintaa teettävä yritys on useissa tapauksissa ostanut tuotantoyrityksen sittemmin kokonaan omaksi tuotannolliseksi yksikökseen. Tällaisella järjestelyllä suomalainen emoyritys on saanut aiempaa paremman kontrollin tuotantoon ja mahdolliset toimitusongelmat on saatu minimoitua. Eräillä tuotannonaloilla taas ei ole voitu aloittaa toimintaa alihankinnan kautta yksinkertaisesti siitä syystä, ettei Baltiassa ole aiemmin ollut kyseisen alan toimijoita. Tällöin ainoaksi vaihtoehdoksi on jäänyt suoraan oman tytäryhtiön perustaminen. Tällaisessa tilanteessa ovat olleet suomalaiset elektroniikkavalmistajat ja muut korkean tason osaamista vaativat yhtiöt.

Kulttuurisen (lähinnä kielellisen) yhtenäisyyden lisäksi suomalaisia tuotantoyrityksiä on houkutellettu Viroon myös se, että Viron toimintaympäristö on koettu Baltian maista helpoimmaksi. Virossa suomalaisten yritysten harjoittamaa tuotantoa on sekä Tallinnan seudulla että maaseudulla Keski-Virossa. Tallinnan etuna voidaan pitää koulutetumpaa väestöä, mutta toisaalta siellä myös kilpailu hyvistä työntekijöistä on nykyisin kovempaa ja palkkataso siten muuta maata korkeampi. Maaseudulla puolestaan työvoimaa löytyy selvästi paremmin, mutta ammattiosaaminen on usein puutteellista. Tästä syystä perinteiset tuotannonalat sijoittuvat useimmiten maaseudulle ja modernia osaamista vaativa tuotantotoiminta Tallinnaan tai muihin merkittävimpiin kaupunkeihin ja niiden välittömään läheisyyteen. Sama ilmiö on nähtävissä kaikissa Baltian maissa, tosin suomalaisyritysten korkeaa teknologiaa vaativa tuotantotoiminta on hyvin Viro-keskeistä.

Tulevaisuudessa Baltian maissa tehtävää tuotantoa tulee muokkaamaan etenkin erittäin nopeasti nouseva palkkataso. Viime vuosina maiden keskipalkka on noussut jopa 10 prosenttia vuodessa. Kohoavat palkat tarkoittavat sitä, että kaikkein työvoimaintensiivisimmille tuotannon aloille Baltian maat ovat jo nykyisin liian kalliita tuotantopaikkoja. Toisaalta tuotannon edullisuus ei ole ainoa tuotannon sijoittumista ohjaava tekijä. Myös logistisesti kilpailukykyinen sijainti on vaikuttanut siihen, että tuotannon alasta riippuen tuotannon edellytykset voivat Baltiassa olla edelleen hyvät. Lyhyet etäisyydet markkinoihin sekä yritysystävällinen lainsäädäntö tekevät Baltiasta suomalaiselle yritykselle hyvin joustavan tuotantoalueen ja esimerkiksi Kiinassa sijaitsevaa tuotantoa on osin selvästi vaikeampi hallita.

”Me (Viro) ollaan kolme kertaa kalliimpi kuin Kiina, meidän varmaan kannattaisi sulkea nämä tehtaat kaikki, jos sitä sillä ajattelee. Kyllähän se kysymys on kokonaiskustannuksista.”

Baltian kiistattomista eduista huolimatta Kiina-ilmion koetaan olevan uhka Baltian tuotantotoiminnalle, sillä tällä hetkellä työvoimakustannukset ovat Kiinassa noin kolmannes Baltian tasosta ja eron odotetaan vain kasvavan tulevaisuudessa. Suomalaisyritykset ennustavatkin tuotannon siirtyvän tulevaisuudessa yhä useammin Baltiasta varsinaisiin

edullisen tuotannon maihin Kaukoitään. Mm. huonekalu- ja tekstiiliteollisuudessa tuotanto Baltiassa on jo vähentynyt. Myös Itä-Euroopan maita kuten Ukrainaa, Venäjää ja Valko-Venäjää harkitaan jatkossa yhä useammin vaihtoehtona Baltian maiden tuotannolle, mutta toistaiseksi tuotannon siirtymistä Itä-Eurooppaan rajoittaa maiden epävakaa ja hankala toimintaympäristö.

Baltiassa toimivat suomalaiset tuotantoyritykset eivät ole kokonaan lakkauttamassa Baltian toimintoja, vaikka työvoimavaltaisimmat tuotantovaiheet näyttävätkin pitkällä tähtäimellä siirtyvän edullisemman työvoiman maihin. Odotettavissa on Baltian toimintojen muuttaminen tuotantotoiminnasta yrityksen logistiikkaa tai tuotteiden viimeistelyä palvelevaksi toiminnaksi. Tätä on ennakoitu tapahtuvan silloin, kun yrityksen valmistamia tuotteita on edullista valmistaa esimerkiksi Kiinassa, mutta kuljetuskustannusten vuoksi tuotetta ei ole järkevää kuljettaa markkinoille suoraan kuluttajalle soveltuvassa formaatissa. Tällöin tuote kuljetettaisiin Baltiaan viimeisteltäväksi ja pakattavaksi lopullisiin kuluttajapakkauksiin. Tällaisille toiminnoille Baltia pystynee tarjoamaan tulevaisuudessakin kilpailukykyisen toimintaympäristön, sillä maiden palkkataso tulee vielä pitkään olemaan Suomea alhaisempi ja logistinen sijainti on useassa tapauksessa Suomea parempi.

”Kyllä siellä ehkä pelätään, että milloin se (tuotannon siirto Kiinaan) tulee, mutta meillä on sellainen ajatus mahdollinen, että me hyödynnettäisiin sitä Viroa jatkossa tällaisena logistiikkakeskuksena, vaikka voidaan valmistaa esimerkiksi Kiinassa, meidän omassa tehtaassa siellä, niin voidaan tuoda se Viroon viimeisteltäväksi ja pakattavaksi ja toimitetaan sieltä markkinoille. Eli tämä mahdollistaisi sen, että me suoritetaan se työ mahdollisimman edullisesti, sitten pakataan tiiviisti, saadaan rahtikustannukset alas ja sitten täällä vasta tehdään se viimeistelytyö.”

Baltian maiden EU-jäsenyyden vaikutukset maiden teollisuudelle ovat olleet huomattavasti vähäisempiä kuin elintarvike- tai vähittäiskauppareille. Muutokset ovat koskeneet menettelytapoja vietäessä Baltiasta tuotteita tai tuotaessa Baltiaan raaka-aineita. Muutokset eivät ole kuitenkaan olleet merkittäviä. EU-jäsenyyteen suhtautuvat neutraaleimmin tuotantoa harjoittavat yritykset, jotka myyvät tuotteitaan Baltian ulkopuolelle. Tällaisia ovat

esimerkiksi Suomen ja Pohjoismaiden markkinoille tekstiilejä valmistavat yritykset sekä globaaleille markkinoille elektroniikan sopimusvalmistamista tekevät yritykset, näistä suurimpana Elcoteq.

Joillekin Baltian maissa toimiville suomalaisille teollisuusyrityksille EU-jäsenyydestä on ollut suoranaista haittaa. Negatiivisin vaikutus EU-jäsenyydellä on ollut niille yrityksille, joiden Baltian liiketoimintaan liittyy kiinteät yhteydet Venäjään. Esimerkiksi venäläistä raaka-ainetta käyttävä valmistusteollisuus on kärsinyt huomattavia tappioita venäläiselle raaka-aineelle asetetuista rangaistustulleista. Tilannetta hankaloittaa edelleen se, että samoja yrityksiä kuormittaa lisäksi työvoiman siirtyminen paremman palkan perässä ulkomaille.

”Metallin hinta kallistui huomattavasti, Venäjän ja Ukrainan metalli tuli kalliimmaksi. No sitten vielä se, että palkkakustannukset nousivat ja kaiken kruunuksi tämä työvoiman vapaa liikkuminen, se tulee meille kalliiksi. Hyvät hitsaajat lähtevät kaikki Suomeen töihin. Me emme pysty suomalaisten firmojen kanssa kilpailemaan palkoista, emme pysty. Jo tänä vuonna meiltä on lähtenyt pois 5 miestä, 4 heistä Suomeen hitsaamaan.”

Yhteenveto

Suomalaiset yritykset ovat sijoittaneet Baltiaan tuotannollista toimintaa ennen kaikkea edullisten työvoimakustannusten houkuttelemina. Tuotannon sijoittumista Baltiaan on lisäksi tukenut alueen maantieteellinen ja kulttuurinen läheisyys, joka on tehnyt Baltian toiminnan helpoksi hallita, verrattuna esimerkiksi työvoimakustannuksiltaan paljon Baltiaakin edullisempaan Kiinaan. Baltian sijainti suhteessa tuotantoyritysten markkina-alueeseen on myös koettu hyväksi.

Baltian monista kiistattomista eduista huolimatta lukuisat tuotantoyritykset arvioivat nopeasti nousevien työvoimakustannusten vaarantavan tuotannon jatkumisen Baltiassa. Epävarmuus toiminnan jatkuvuudesta erottaa tuotannon muista toimialoista ja tästä johtunee se, etteivät tuotantoyritykset juurikaan puhu Baltiasta kotimarkkina-alueenaan. Useat suomalaiset yritykset ovat kuitenkin suunnitelleet

Baltian operaatioiden muuntamista työvoimavaltaisesta tuotannosta yrityksen logistiikkaa palvelevaksi toiminnaksi, mikäli kustannustaso nousee liiaksi.

Vaikka suomalaiset tuotantoyritykset eivät pääsääntöisesti kutsu Baltiaa kotimarkkina-alueekseen, on Baltian operaatioilla usein keskeinen rooli yrityksen liiketoiminnassa. Yleinen toimintamalli monella ns. ”Itämeren strategiaa” toteuttavalla yrityksellä on toimintojen hajauttaminen Itämeren alueelle paikalliset ominaispiirteet huomioiden. Tällöin suomalainen tuotantoyritys käyttää Baltiaa usein ”tuotantoalustana” muualla Itämeren alueella tai Euroopassa myytävillä tuotteilla. Yrityksen toiminta-alue voidaan tällöin nähdä laajempaan kokonaisuuteen kuin pelkkä Suomi ja Baltia, mutta Baltiaa ei silti yksin voi pitää suomalaisen yrityksen kotimarkkina-alueena. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei Baltia olisi yritysten toiminnassa keskeisessä asemassa, enemmänkin päinvastoin. Ilman Baltian tarjoamaa edullista tuotantopotentiaalia olisi kilpailu globaaleja yritysjohtajia ja Kaukoidästä tulevaa kilpailua vastaan huomattavasti nykyistä vaikeampaa. Suomalaiset teollisuusyritykset ovat merkittäviä toimijoita myös Baltian maiden ja etenkin Viron näkökulmasta. Merkittävin suomalainen teollisuusyritys Virossa on Elcoteq, joka on Viron suurin vientiyritys sekä merkittävä työllistäjä Tallinnan talousalueella.

2.3 Vähittäiskauppa

Suomalaiset vähittäiskaupan yritykset ovat etabloituneet Baltiaan pääsääntöisesti uusien markkinoiden houkuttelemisena. Johtavilla suomalaisilla vähittäiskaupparakenteilla on enää rajalliset kasvun mahdollisuudet Suomessa. Tällöin ainoana mahdollisuutena toiminnan kasvattamiseen on nähty laajentuminen ulkomaille, mikä on useimmissa tapauksissa tarkoittanut etabloitumista Baltian maiden markkinoille. Baltian maiden vähittäiskaupan rakenne on muuttunut merkittävästi viimeisen 10 vuoden aikana, sillä suuri osa kuluttajakaupasta oli aiemmin perinteistä torikauppaa tai muuta ”epävirallista kaupankäyntiä.” Baltian maat ovat olleet onnistuneet etabloitumiskohde, sillä suomalaisilla vähittäiskaupan konsepteilla on menestytty erittäin hyvin paikallisessa kilpailussa ja Baltian vähittäiskauppa on kasvanut viime vuosina samaa tahtia BKT:n kasvun kanssa, eli kasvua

on ollut jopa 10 % vuodessa. Kotimaisia konsepteja ei kuitenkaan ole viety aivan suoraan Baltiaan, vaan yksittäiselle toimipisteelle on annettu enemmän joustonvaraa valikoimien suhteen.

Suomalaisia toimijoita löytyy niin päivittäistavara-kaupan (elintarvikkeet), kulutus- ja kestophyödykkeiden (vaatteet, huonekalut ym.), kuin myös maatalous- ja rautakaupan alalla. Toistaiseksi suurimmat kauppakeskukset ja erikoistavara-kauppa ovat keskittyneet voimakkaasti suurimpien keskuksien läheisyyteen, mutta päivittäistavara-kauppaa harjoitetaan myös pienemmillä paikkakunnilla.

”Tehdään tulosta ja kassavirtaa siellä, missä sitä on. Sehän se pitkällä tähtäyksellä se raadollinen tavoite on.”

Baltian liiketoiminnan nopea kasvu on lisännyt alueen merkitystä suomalaisten vähittäiskaupparetujen liiketoiminnassa ja mm. Kesko on ilmoittanut positiiviseksi kääntyneen tuloksen johtuvan nimenomaan onnistuneista Baltian toiminnoista. Suomalaiset vähittäiskauppayritykset ovat olleet merkittävä tekijä kaupan ketjuuntumisessa Baltiassa, sillä suomalaiset yritykset ovat rakentaneet Baltiaan nimenomaan kaupan suuryksiköitä. Alalla toimii myös vahvoja paikallisia toimijoita, mikä sai mm. Keskon ja ICA:n aloittamaan yhteistyön päivittäistavara-kaupassa perustamalla yhteisen yrityksen. Sen sijaan maatalous- ja rautakaupassa Kesko jatkaa yhteistyötä mm. liettualaisen Senukain kanssa.

Kireä kansainvälinen kilpailutilanne vähittäiskaupan alalla myös Suomessa⁵ lisää painetta toiminnan volyymin kasvattamiseen, sillä hintakilpailun vallitessa korostuu tuotteiden sisäänostohintojen merkitys. Käytännössä hinnat saadaan pidettyä riittävän alhaisina ainoastaan suurella ostovolyyminilla, jota suomalaisten yritysten Baltian toiminnot ovat osaltaan kasvattaneet. Yhtenä merkittävänä suomalaisten kaupanalan yritysten kansainvälistymiseen vaikuttavana tekijänä onkin ollut yritysten yleisen ostovolyymin

⁵ Lidlin ym. kansainvälisten ketjujen rantautuminen Suomeen

lisääminen, millä on pyritty parantamaan konsernin mahdollisuuksia selviytyä globaalissa hintakilpailussa.

Jatkossa Baltian vähittäiskauppa kehittyi yhä enemmän rajat ylittäväksi toiminnaksi. Käytännössä tämä tarkoittaa kauppaketjujen levittymistä Baltian alueella yhä voimakkaammin kansallisvaltioiden rajojen yli. Esimerkiksi toistaiseksi ainoastaan Tallinnan alueella toimiva yritys ei välttämättä koe kiinnostavaksi lisätä toimintaa muualla Virossa, vaan seuraava kauppayksikkö voidaan yhtä hyvin perustaa Riikaan, missä markkinat ovat selvästi suuremmat. Vähittäiskauppiat ovat hyötäneet Baltian maiden EU-jäsenyydestä ja sen mukanaan tuomasta markkinoiden yhdentymisestä. Vähittäiskaupassa rajamuodollisuuksien poistuminen luo uusia mahdollisuuksia etenkin yritysten ostotoimintaan, sillä tuotteita pystytään hankkimaan sieltä, missä hinta-laatu-suhde on paras. Vähittäiskaupan yritykset puhuvatkin yleisesti Baltian maista yhtenäisenä hankinta-alueena. Ulottamalla ostot kaikkiin Baltian maihin saadaan yrityksen volyyymi suuremmaksi ja sisäänostohinnat edullisemmiksi. Baltian maiden pieni pinta-ala mahdollistaa myös koko alueen liittäminen samaan logistiseen järjestelmään, jolloin jakelu- ja varastointitoiminnot voidaan hoitaa edullisesti. Tämä vähentää myös investointitarvetta, sillä useissa tapauksissa Baltian markkinat on mahdollista kattaa yhdellä keskusvarastolla.

”Tulevaisuudessa Latviat, Liettuat, tämmöiset bisnekset, niin kun EU on olemassa, niin me tiedetään, että logistisesti se on aika helppo kuvio. Ei ole mitään rajaa välissä.”

Baltian maiden EU-jäsenyys tulee helpottamaan myös baltialaisten tuotteiden ostoa ja tuontia Suomeen myytäväksi. Kaupan oman tuonnin Baltiasta Suomeen (Private Label-tuotteet) on ennustettu kasvavan tulevaisuudessa. Kaupalla on selvästi elintarviketeollisuutta suurempi halukkuus tuonnin kasvattamiseen, mikä johtunee ennen kaikkea siitä, ettei kaupalla ole elintarviketeollisuuden tapaan sidoksia kotimaiseen tuotantoon, jonka kanssa Baltian tuonti suoraan kilpailee.

Jotkut suomalaiset kaupan alan yritykset toimivat Baltian lisäksi myös Venäjällä. Päivittäistavarakaupan osalta Venäjän markkinat on kuitenkin usein todettu suomalaisen

toimijan näkökulmasta liian suuriksi ja kilpailu kovaksi. Venäjää pidetään investointikohteena myös yhä selvästi Baltiaa epävarmempana. Ei siis ole kovin todennäköistä, että suomalaiset vähittäiskaupan yritykset merkittävässä määrin pyrkisivät Baltian kautta Venäjän markkinoille. Vaikka mahdollinen Venäjän markkinoille etabloituminen toteutetaan todennäköisimmin suoraan Suomesta käsin, voidaan prosessissa silti käyttää hyväksi Baltiassa kertynyttä kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta ja esimerkiksi rekrytoida venäjänkielistä henkilöstöä Baltian maista. Toisaalta Baltian ja Venäjän keskinäiset suhteet eivät ole vieläkään ongelmattomat ja epäluuloisuutta esiintyy puolin ja toisin. Tästä johtuen esimerkiksi virolaisen työvoiman toimivuus yrityksen Venäjän operaatioissa on harkittava tapauskohtaisesti.

Yhteenveto

Suomalaisten vähittäiskauppioiden näkökulmasta Baltian maat ovat selvästi osa yhdyntävää Itämeren markkina-aluetta ja Baltian maista puhutaan varsin yleisesti laajentuneena kotimarkkina-alueena. Yhdyntymistä on tapahtunut Baltian maiden sisällä, mutta Baltian markkinoiden voidaan nähdä osin yhdyntyneen myös Suomen ja muiden Pohjoismaiden markkina-alueeseen. Suomalaiset vähittäiskauppiat ovat olleet voimakkaasti mukana vaikuttamassa kaupan ketjuuntumiskehitykseen Baltiassa. Etenkin Virossa kaupan siirtyminen suurempiin kauppaketjuihin kuuluviin yksiköihin on tapahtunut nimenomaan suomalaisten yritysten vaikutuksesta.

Baltian toimintojen painoarvo on kasvanut jatkuvasti suomalaisten vähittäiskaupan yritysten liiketoiminnassa ja jotkin vähittäiskaupan yritykset ovat ilmoittaneet konsernitason liiketoiminnan kasvun olleen nimenomaan onnistuneiden Baltia-operaatioiden tulosta. Baltian painoarvon noustessa käsitellään Baltiaa yhä useammin myös suomalaisen vähittäiskaupan kotimarkkina-alueena. Tällöin tarkoitetaan etenkin markkina-alueen laajentamista Baltiaan. Synnä tähän ovat saturoituneet markkinat Suomessa sekä kulutuksen kasvu Baltiassa. Kotimarkkina-ajatusta vahvistaa edelleen se, että Baltian maiden EU-jäsenyyden myötä vähittäiskaupan yritysten on entistä helpompaa levittää toimintaansa koko Baltian laajuisesti. Lisäksi Baltian sijainti lähellä Suomea mahdollistaa suomalaisen emoyhtiön ja baltialaisten

maayhtiöiden ostotoiminnan yhdistämisen, jolloin saavutetaan suuremmat ostovolyymit ja sen myötä edullisemmat sisäänostohinnat. Tulevaisuudessa erityisesti päivittäistavarakaupan oma tuotanto Baltiassa (private label –tuotteet) ja näiden tuotteiden myynti myös Suomessa tulee todennäköisesti lisääntymään. Tämä yhdistää Suomen ja Baltian markkina-alueita vähittäiskaupan näkökulmasta edelleen.

2.4 Palvelut

Suomalaiset palveluntarjoajat toimivat Baltian maissa sekä yrityspalveluissa että yksityishenkilöille suunnatuissa palveluissa. Ensimmäisenä Baltiaan ovat etabloituneet suomalaiset yrityspalvelujen tarjoajat, jotka ovat laajentaneet toimintaansa Baltiaan pääsääntöisesti suomalaisten asiakkaidensa perässä. Baltian maiden itsenäistymisen jälkeen ei Baltiassa ollut länsimaiset standardit täyttäviä kirjanpitoimistoja, asianajotoimistoja, pankkeja tai muita palvelun tarjoajia. Suomalaiset yrityspalveluiden tarjoajat näkivät Baltian markkinan mahdollisuutena liiketoiminnan kasvattamiseen. Suomalaisten Baltiassa toimivien yritysten jälkeen suomalaiset palveluyritykset ovat laajentaneet asiakaskuntaansa myös muihin Baltiassa toimiviin yrityksiin, sillä myös nämä ovat usein arvostaneet suomalaista osaamista paikallista enemmän. Myöhemmin Baltiaan on etabloitunut myös yksityisille henkilöille palveluita tarjoavia yrityksiä (mm. autokatsastus- ja elokuvateatteritoiminta).

Baltian yleisen taloustilanteen parantumisen myötä ovat suomalaiset palveluntarjoajat alkaneet yhä enemmän palvella myös paikallista yrityselämää. Osa yrityksistä on laajentanut asiakaskuntaansa esimerkiksi sellaisiin paikallisiin yrityksiin, jotka tarvitsevat mahdollisimman hyvin Suomen liiketoimintaympäristön hallitsevaa konsultaatiota. Näin ollen monilla Baltiassa toimivilla suomalaisilla palvelun tarjoajilla on selvä välittäjän rooli Baltian ja Suomen liike-elämän yhdyntymisessä.

Pankki- ja rahoituspalveluissa nykyinen kehityssuunta Baltiassa on palveluiden kohdentaminen yhä enemmän paikallisille yksityisille henkilöille. Tämän on tehnyt mahdolliseksi maiden talouksien vakautuminen. Valtaosa Baltian maiden asukkaista käy

virallisesti töissä, aiemmin erittäin yleisen ”kirjekuoripalkka” -käytännön sijaan. Tosin etenkin Latviassa ja Liettuassa pimeät palkat ovat yhä merkittävä ongelma.

”Palkat olivat ennen osittain pimeitä ja nyt (yrityksen ollessa suomalaisomistuksessa) ne ovat virallisia. Nyt on esimerkiksi mahdollista saada pankista lainaa, kun on esittää, että on palkkatuloja.”

Pankkitoiminnalle tulotietojen kirjautuminen viranomaisen tietoon on sikäli tärkeää, että vakituinen ja virallinen palkkatulo on edellytys asuntolainan myöntämiselle. Suomalaiset rahoituslaitokset myöntävätkin asuntolainoja yhä enemmän. Paikallisten yksityisasiakkaiden lainoittaminen tarkoittaa rahoituslaitoksille suuremman paikallisen riskin hyväksymistä, mutta toisaalta vain paikallisten asiakkaiden kautta pystyy palvelun tarjoaja profiloitumaan aidosti paikalliseksi toimijaksi.

Yhteenveto

Asiantuntijapalveluiden osalta suomalaiset palveluyritykset ovat voineet suhtautua Baltiaan tuttuina markkina-alueena selvästi helpommin kuin monen muun toimialan yritykset, sillä ensimmäiset asiakkaat Baltiassa olivat lähes poikkeuksetta ennalta tuttuja suomalaisia yrityksiä. Monet suomalaiset palvelualan yritykset puhuvatkin Baltiasta uutena osana kotimarkkina-alueitaan. Viimeaikainen kehitys on osoittanut, että suomalaisilla palveluyrityksillä on tavoitteena saada lisää paikallisia asiakkaita, niin paikallisista yrityksistä kuin yksityishenkilöistäkin. Yksityishenkilöihin keskittyneiden palveluyritysten kasvunäkymät ovat myös melko hyvät, sillä elintason noustessa paranevat ihmisten mahdollisuudet palveluiden ostamiseen.

2.5 Rakennusteollisuus

Monilla suomalaisilla rakennusteollisuuden yrityksillä oli yhteyksiä Baltiaan ja Venäjälle jo Neuvostoliiton aikana, jolloin yritykset toteuttivat useita rakennushankkeita osana maiden välistä clearing-kauppaa. Tästä jäänteinä suurimmilla rakennusteollisuuden yrityksillä oli henkilökohtaisia suhteita Baltiaan Neuvostoliiton kaatumisen jälkeen. Baltian maiden

uudelleen itsenäistymisen jälkeen tarve uudisrakentamiselle oli erittäin suuri, mutta paikallisen pääoman puutteesta johtuen suurin osa suomalaisten rakentajien toteuttamista hankkeista tehtiin suomalaiselle asiakkaalle tai läheisessä yhteistyössä jonkin muun Baltian ulkopuolisen toimijan kanssa.

”Neuvostoliiton hajoaminen avasi mahdollisuuden tutkia näitä Baltian maita ja Venäjää. Siitä sitten lähdettiin sitä tekemään. Kyllä me ollaan oltu Baltian maiden, Liettuan ja Latviankin kehitykseen tyytyväisiä, eli se on vastannut odotuksia. Me olemme siellä myös Latviaa lukuun ottamatta johtava toimija.”

Rakennusala on kasvanut Baltiassa viime vuosina nopeasti ja rakennusmarkkinat ovat suuntautuneet yhä enemmän asuntorakentamiseen. Ilmiö liittyy nykyisen rakennuskannan huonoon kuntoon, joka ei tyydytä paremman elintason saavuttaneita henkilöitä, jolloin uusille asuinrakennuksille on runsaasti kysyntää.

Kansalaisten elintason nousu näkyy myös siinä, että suomalaiset rakennusalan yrityksetkin ovat olleet mukana mm. golf-kenttien sekä ostoskeskusten rakentamisessa. Tämänkaltaisen rakentamisen voidaan nähdä kasvavan jatkossa, sillä ihmisillä on nopean talouskasvun myötä enemmän rahaa käytettävissä asuntojen lisäksi myös vapaa-aikaan.

Rakennustoimintaan liitetään usein kiinteät suhteet julkiseen sektoriin, koska monista oleellisista kysymyksistä (rakennusluvat ym.) on sovittava paikallishallinnon kanssa. Kiinteä yhteys julkiseen sektoriin on vaikuttanut siihen, että rakennusala yhdistetään myös muita toimialoja useammin lobbaukseen ja jopa korruptioon. Suomalaisten rakennusliikkeiden mukaan Baltian maissa tavataan yhä korruptiota. Etenkin Latviassa korruptio on yleistä. Suomalaiset kuitenkin säännönmukaisesti tuomitsevat korruption omassa liiketoiminnassaan. Yleinen toimintamalli Latviassa on, että korruptio ”peitetään” käyttämällä ”konsulttitoimistoa,” joka hoitaa asian julkisen sektorin kanssa yrityksen kannalta myönteisesti.

”Let’s say, we are an international company and we can’t do this kind of things (corruption). Then we use consultancies. And they do the job. They are just legally paid for that and we get ready or almost ready-made papers and approvals and what is needed.”

Paikallisen työvoiman liikkeet ja pätevän työvoiman saatavuus vaikuttavat rakennusalan kehittymiseen Baltiassa enemmän kuin millään muulla yksittäisellä alalla. Pula pätevistä rakennusmiehistä johtuu ennen kaikkea siitä, että osaavina pidetyille baltialaisille rakennusmiehille on runsaasti töitä tarjolla myös Skandinaviassa ja Keski-Euroopassa. Vanhan EU:n alueella rakennusosalalla maksetut palkat ovat paikalliseen tasoon verrattuna moninkertaisia, mikä tekee ulkomailla työskentelyn houkuttelevaksi. Osaavan työvoiman muutto ulkomaille tulee rakennusosalalla jatkossa nostamaan Baltian maiden palkkatason lähemmäs yleiseurooppalaista tasoa. Suurina motiiveina baltialaisen työvoiman käytölle Suomessa ovat olleet kotimaassa vallitseva työvoimapula, baltialaisten ammattilaisten hyvä osaaminen sekä käytännössä suomalaista työvoimaa alhaisemmat palkkakustannukset.

Yhteenveto

Rakennusala voidaan Baltian operaatioiden suhteen verrata palvelusektoriin sikäli, että myös rakennusosalalla ensimmäinen kosketus Baltian maiden markkina-alueeseen on tapahtunut suomalaisten asiakasyrityksen kautta ja paikallisten asiakkaiden määrä on lisääntynyt vasta viime vuosina. Rakennusteollisuudelle ominaista ovat kiinteät yhteydet paikalliseen aluehallintoon (esim. rakennuslupakysymykset), mistä johtuen operatiivinen toiminta on poikkeuksellisen ”paikallista.” Tämä on vaikuttanut siihen, että suhtautuminen Baltian maayhtiöihin on nykyisin pitkälti samantyyppistä kuin suhtautuminen Suomen sisäisiin alueyksiköihin.

”Kyllä me nähdään Baltia meidän tytäryhtiöiden kautta kotimarkkinana. Suomesta katsottuna se on meidän kansainvälistä toimintaa. Kyllä me nimenomaan tällä toiminnalla haetaan, että ollaan siellä toimiva, paikallisella kielellä, paikallisessa markkinassa toimiva, eli se on meidän kotimarkkina.”

2.6 Metsäteollisuus (puunhankinta)

Suomalaiset metsä- ja paperialan suuryritykset ovat etabloituneet Baltiaan varmistukseksi riittävän raakapuun saannin Suomessa ja Ruotsissa sijaitseville tehtailleen. Raaka-aineen tuonti Baltiasta ja Venäjältä on tärkeä osa yritysten liiketoimintaa, sillä kotimaiset puuvarannot eivät riitä tehtaiden tarpeisiin. Baltiassa puolestaan ei merkittävässä määrin ole puukuitua hyödyntävää teollisuutta, joten puuraaka-ainetta riittää vietäväksi ulkomaille jatkojalostettavaksi.

”Raaka-aineen tarve on ollut aikanaan se käynnistävä voima sille, miksi me ja muutkin ovat lähteneet ensin Venäjälle ja myöhemmin Baltiaan. Baltia on ollut aika luontainen markkina sen jälkeen kun tapahtui tämä vapautuminen 1990-luvulla ja sinne pääsi itse työskentelemään ja se oli se perimmäinen syy.”

Puuteollisuuden raaka-ainehankinnassa saatavuus, hinta ja kuljetuskustannukset määräävät pitkälti sen, mistä hankintaa tehdään. Baltian maiden osalta saatavuus ei ole viime aikoina ollut paras mahdollinen, sillä metsureista ja puunkuljetushenkilöstöstä on Baltiassa pulaa. Pula johtuu pitkälti siitä, että ammatillisesti pätevä työvoima on lähtenyt töiden ja paremman palkan perässä ulkomaille (vrt. rakentaminen). Puuhankinnan työvoimapulaa on hetkellisesti pahentanut myös äkillinen työvoiman lisästarve muualla (esim. laajat myrskyvahingot Ruotsissa vuoden 2005 talvella). Työvoimapulasta johtuvat saatavuusongelmat ovat aiheuttaneet nostopaineita raaka-aineen hintaan ja baltialainen puuraaka-aine on kallistunut nopeasti. Nykyisin suomalaiselle teollisuudelle on edullisempaa tuoda raaka-ainetta paljon kauempaa, esimerkiksi Etelä-Amerikasta, kuin Baltian maista. Tilanne kuitenkin elää kuljetuskustannusten ja saatavuuskysymysten osalta jatkuvasti, joten baltialainen raaka-aine voi tulevaisuudessa muuttua jälleen nykyistä paremmaksi vaihtoehdoksi.

Yhteenveto

Raaka-ainehankinnan osalta yrityksen kotimarkkina-alue käsitys on pitkälti riippuvainen siitä miten hyvin kyseinen hankinta-alue saadaan integroitua yrityksen toimintaan. Baltian maat käsitetään raaka-ainehankinnan osalta usein kotimarkkina-

alueeksi. Maat sijaitsevat verrattain lähellä, jolloin alue on suurtenkin tavaramäärien osalta suhteellisen helposti logistisesti hallittavissa. Puunhankinnassa kotimarkkinakehityksen kannalta merkittävää on toiminnan säännöllisyys. Juuri toiminnan vakiintuneisuus tekee Baltiasta enemmän kotimarkkina-alueen kuin monesta satunnaisesta hankinta-alueesta.

”Baltia on ihan selvästi kotimarkkina-alueetta ja koko Eurooppa alkaa olemaan sitä. Meidän kannalta puuvirtoja tulee liikkumaan tässä Itämerellä. Se tulee olemaan hyvin mielenkiintoinen aspekti, se tulee olemaan ainoastaan tällainen logistinen kysymys tämän hallittavuus. Silloin se on yhtä kuin kotimarkkina, kun vaan pystyt logistiset ratkaisut rakentamaan.”

2.7 Logistiikka

Suomalaisia logistiikkayrityksiä on kiinnostanut etabloituminen Baltian maihin, koska Baltian maiden osuuden Venäjälle suuntautuvasta transit-liikenteestä on ennustettu kasvavan voimakkaasti. Tämä tarkoittaa Suomen kautta kulkevan tavaraliikenteen pienenemistä. Suomalaiset logistiikka-alan yritykset siis siirtyvät Baltiaan turvataksaan asemansa Venäjän kuljetuksissa. Etenkin Viron ajatellaan kasvavan merkittäväksi logistiseksi keskuksiksi tulevaisuudessa.

2.8 Energia

Energiasektorin yrityksiä ovat houkutteleet Baltiaan maiden kasvavat markkinat ja lisäksi se, että pääosin neuvostoaikana rakennettu energiahuoltojärjestelmä on selvästi ylimitoitettu Baltian maiden paikallisiin tarpeisiin. Suuri kapasiteetti on houkuttellut energia-alan yhtiöitä, koska tehostamalla toimintaa edes lähelle länsimaista tasoa, olisi saavutettavissa huomattava parannus kannattavuuteen. Lisäksi energiayhtiöt ovat tutkineet mahdollisuutta viedä Baltian maiden ylijäämäenergiaa esimerkiksi Keski-Eurooppaan, missä kysyntää riittää.

2.9 Telekom

Suomalaiset telekom-sektorin toimijat ovat olleet hyvin merkittäviä tietoliikenneyhteyksien kehittämisessä Baltian maissa. Suomalaiset yritykset omistavat osuuksia markkinoiden johtavista telekom-yrityksistä kaikissa Baltian maissa. Toimiminen Baltiassa on ollut

selvästi osa suomalaisten telekom-yritysten kansainvälistymisstrategiaa. Esimerkiksi Telia ja Sonera toimivat yhteistyössä Baltiassa jo ennen yritysten välillä tapahtunutta fuusiota. Voidaan siis ajatella, että Baltian markkinat ovat toimineet yrityksille eräänlaisena yhteistoiminnan harjoituskenttänä.

2.10 Toimialakohtaisen tarkastelun yhteenveto

Suomalaisten yritysten toiminta Baltiassa on erittäin monipuolista. Toimintoittain tarkasteltuna suomalaisilla yrityksillä on Baltiassa myyntiä, hankintaa ja tuotantoa. Ne vievät tuotteita sekä Baltiaan että sieltä muualle. Suomalaiset yritykset ovat hyötynet viimeaikaisesta sisämarkkinakehityksestä ja hajauttaneet, keskittäneet ja rationalisoinet toimintojaan Baltian maiden sisällä onnistuneesti. Toimialojen ja yksittäisten toimintojen kirjosta johtuen ovat myös yritysten käsitykset Baltian maista kotimarkkina-alueena selvästi toisistaan poikkeavia. Baltian toiminnoilla näyttää olevan melko tärkeä rooli yritysten liiketoiminnassa. Vähittäiskaupalle, elintarviketeollisuudelle ja palvelujen tarjoajille Baltia on tarjonnut mahdollisuuden kasvattaa toimintaa, kun taas monelle teollisuusyritykselle etabloituminen Baltiaan on ollut ennen kaikkea keino selviytyä alati kovenevassa kansainvälisessä kilpailussa.

Baltian maat ovat markkina-alueena yhdentyneet voimakkaasti maiden EU-jäsenyyden jälkeen. Yhdentyneet markkinat ovat vaikuttaneet Baltiassa toimivien suomalaisten yritysten suhtautumiseen siten, että yritykset puhuvat Baltiasta yhä useammin yhtenä markkina-alueena, kun aiemmin haluttiin korostaa voimakkaasti sitä, että jokainen Baltian maa on oma erillinen markkina-alueensa. Nykyisin suomalaiset yritykset ajattelevat Baltiaa enemmän kokonaisuutena, koska rajojen merkityksen väheneminen antaa mahdollisuuksia toimintojen ja ostojen hajauttamiselle Baltian laajuisesti. Tällöin yrityksen on mahdollista laajentaa toimintaansa esimerkiksi Virosta Latviaan ainoastaan joidenkin valittujen tukitoimintojen osalta ilman raskaan maaorganisaation rakentamista. Baltiassa toimivat yritykset voivat nykyisin esimerkiksi hajauttaa hankintoja tai toisaalta keskittää varastointia koko Baltian laajuisesti. Ennen EU-jäsenyyttä Viro profiloitui selvimmin suomalaisten yritysten laajentuneena kotimarkkina-alueena, mutta Baltian maiden EU-jäsenyyden ja sen mukanaan tuoman sisämarkkinakehityksen myötä on kotimarkkina-ajattelu leviämässä

myös muihin Baltian maihin. Tämä johtuu ennen kaikkea Baltian maiden välisten rajojen merkityksen vähenemisestä. Liettua ja etenkin Latvia koetaan edelleen liiketoimintaympäristönä selvästi vaikeammaksi kuin Viro, mutta rajojen ”poistuttua” ei toimintaympäristön vaikeus yksin riitä pidättelemään suomalaisia toimijoita Latviasta ja Liettuaasta. Baltian maiden markkinoiden yhdentyminen tarjoaa mahdollisuuden järjestellä Baltian operaatioita huomattavasti joustavammin kuin aiemmin ja vaikuttanee myös positiivisesti ajatukseen kotimarkkina-alueen laajentumisesta.

Osa Baltian maissa toimivista suomalaisyrityksistä käyttää kotimarkkina-alue termiä, osa ei. Silti yhteenvedona voidaan todeta, että monet yritykset, jotka *eivät* koe Baltian maiden olevan osa kotimarkkina-alueitaan toimivat siellä aivan samoin kuin yritykset, jotka kertovat Baltian maiden selvästi kuuluvan kotimarkkina-alueeseensa. Kotimarkkinatermiä ei välttämättä käytetä edes silloin, kun yritys on erittäin merkittävä toimija Baltiassa (esim. Elcoteq, Viron suurin vientiyritys ja Tallinnan alueen suurin yksityinen työllistäjä). Kokonaisuutena ajatellen Suomen ja Baltian maiden välille näyttää olevan muodostumassa yhtenäinen ja integroitunut talousalue, johon viitattaessaan myös yritykset itse yhä useammin puhuvat kotimarkkina-alueestaan.

3 BALTIALAISTEN YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Baltian maiden EU-jäsenyyden myötä baltialaisilla yrityksillä on periaatteellinen mahdollisuus ulottaa toimintansa Baltian maiden ulkopuolelle, mutta suuressa mitassa etabloitumista Suomeen tai muihin Itämeren alueen vanhoihin EU-maihin ei ole ainakaan vielä tapahtunut. Suomen ja Pohjoismaiden sijaan baltialaisia yrityksiä kiinnostaa ennemminkin toiminta Keski-Euroopan markkinoilla, tosin resurssit kilpailluilla markkinoilla toimimiselle ovat toistaiseksi hyvin rajalliset. Baltialaiset yritykset ovatkin kiinnostuneita yhteistyöstä suomalaisten yritysten kanssa pystyäkseen toimimaan paremmin Keski-Euroopan markkinoilla, sillä tästä suomalaisilla yrityksillä on selvästi baltialaisia yrityksiä enemmän kokemusta. Viimeaikainen kehitys on johtanut yritysten toiminnan levittämiseen maasta toiseen Baltian maiden sisällä, mutta kansainvälistymiskehitys Baltian

ulkopuolelle on vasta alussa. Baltialaisten yritysten suurimpana ongelmana on ollut pula pääomasta ja kansainvälistyminen kustannustasoltaan selvästi korkeampiin maihin on usein koettu vaikeaksi. Baltialaisille yrityksille voi kuitenkin olla mahdollisuuksia kansainvälistymiseen jo lähitulevaisuudessa, sillä tietyillä aloilla niille on jo nykyisin selvästi kysyntää (mm. terveyspalvelut ja rakentaminen).

Työvoimaintensiivisillä palvelualoilla, kuten pesulapalveluissa ja sairaanhoitopalveluissa mahdollisena tulevaisuuden kehityssuuntana on se, että virolaiset yritykset laajentavat toimintaansa Suomeen ja muihin Itämeren alueen vanhoihin EU-maihin. Toistaiseksi Baltian maiden palveluyritysten etabloitumisen esteenä ovat olleet lähinnä liialliset käytännön ongelmat, esimerkiksi Suomen korkea palkkataso. Joillakin aloilla (esim. pesulapalvelut ja elintarvikesektori) alan suurimmat toimijat ovat Baltian maissa suomalaisessa omistuksessa, jolloin yritysten laajentuminen Suomeen ei enää ole mielekäästä.

Suomalaiset ovat jo usean vuoden ajan käyttäneet yksityisiä lääkäripalveluita Virossa. Esimerkiksi silmien laserleikkaukset ovat olleet suosittuja. Lisäksi suomalaiset matkailijat ovat käyttäneet runsaasti muita erityyppisiä terveyspalveluita etenkin Tallinnan alueella. (kauneudenhoito, hieronta ym.) Virolaisten palveluiden suosion syynä on niiden huokea hinta. Suomalaiset ovat hiljalleen tottumassa virolaiseen terveydenhuoltohenkilöstöön myös kotimaassa. Baltian maiden EU-jäsenyyden myötä on Virosta tullut lääkäreitä paikkaamaan lääkäripulaa, joka on Suomessa monin paikoin kasvanut vaikeaksi ongelmaksi. Jatkossa virolaisia lääkäreitä ei ilmeisesti ole enää kuitenkaan suuressa määrin Suomeen odotettavissa, sillä lääkäreiden määrä on Baltiassakin rajallinen ja toisaalta monet virolaiset pitävät Keski-Eurooppaa ja esimerkiksi Irlantia Suomea houkuttelevampana muuttokohteena. Jatkossa sosiaali- ja terveydenhoitoalalla saattaa Suomeen ilmestyä virolaisia terveydenhoitoalan yrityksiä. Suomalaiset ovat jo oppineet toimimaan suomenkielentaitoisen virolaisen henkilökunnan kanssa, joten esim. työterveydenhuoltoon keskittyneelle virolaisin voimin toimivalle lääkäriasemalle voisi olla kysyntää.

Yksityisten yritysten lisäksi myös kunnat ovat pyrkineet ulkoistamaan työvoimavaltaisia palveluita. Jos kehitys jatkuu nykyisenä, saattavat myös julkisen sektorin toimijat olla kiinnostuneita sosiaali- ja terveyspalveluiden ostamisesta yksityiseltä virolaisyritykseltä, joka pystyisi tarjoamaan palvelua selvästi suomalaista kilpailijaa edullisempaan hintaan.

Suomalaisilla rakennusliikkeillä on EU:n myötä myös periaatteellinen valmius baltialaisen alihankkijan käyttämiseen Suomessa. Suurimmilla suomalaisilla rakennusliikkeillä on hyvät suhteet esimerkiksi virolaisiin rakennusliikkeisiin ja nämä voisivat periaatteessa toimia saman suomalaisen yhtiön alihankkijana myös Suomessa. Nykyisessä tilanteessa useimmat virolaiset rakennusliikkeet ovat kuitenkin selvästi liian pieniä toimijoita osallistuakseen merkittäviin rakennushankkeisiin Suomessa.

”Ne isommat, joilla on mahdollisuus toimia ulkomailla, niin kyllä ne on löytäneet meidät. Ja niitä ei todellakaan kovin montaa ole, ja sitten niiden volyymit on niin pieniä, että vaikka siellä olisikin ihan hyvää tasoa tekeviä, vaikka semmoinenkin, että kaapistoja tekeviä yhtiöitä, mutta niiden tuotannon volyymi on sitä luokkaa, kun meillä tällainen yksi 80-90 asuntoinen kerrostalohanke. Tehdään Suomessa kuitenkin, aloitetaan 2500-3000 asuntoa vuosittain, niin ei se nyt sitten, jos me saadaan sadalle asunnolle sieltä, niin melkein helpompi neuvotella semmoisen toimittajan kanssa, että saataisiin sitten vaikka tuhannelle asunnolle.”

Baltian maiden ja Pohjoismaiden markkinoiden yhdentymiskehitys tapahtuu rakennusalalla nopeammin kuin monella muulla toimialalla. Syynä tähän on se, että edulliselle rakennusteollisuudelle on kysyntää Suomessa ja muissa Pohjoismaissa. Markkinoiden yhdentymistä nopeuttaa edelleen se, että Suomessa työskentelee jo nykyisin suuri määrä baltialaisia rakennusmiehiä. Virosta ja muista Baltian maista kotoisin olevat yritykset tulevat toimimaan Suomessa todennäköisimmin sellaisilla rakentamisen aloilla, joille on tarvetta Suomessa, mutta joilla ei kotimaassaan ole riittävää kysyntää. Tällainen ala on esimerkiksi viherrakentaminen; esimerkiksi Virossa on osaavia ja hyvin koulutettuja puutarhureita selvästi yli maan tarpeen, sillä alaa merkittävimmin työllistävä julkinen sektori on edelleen heikossa kunnossa. Suomessa sen sijaan kunnat ulkoistavat yhä

enemmän viherrakentamisen kaltaisia toimintoja, joten alan kasvunäkymät ovat Suomessa hyvät. Suomessa toimii ainakin yksi virolainen ja virolaista työvoimaa käyttävä viherrakennusyritys, joka on lyhyessä ajassa solminut merkittäviä sopimuksia mm. Espoon kaupungin kanssa. Kyseinen yritys on tosin suomalaisen sijoittajan omistuksessa⁶.

Myös baltialaisten vähittäiskaupan yritysten etabloituminen Suomen markkinoille on alkamassa. Nopeasti Baltian maissa toimintaansa laajentanut liettualainen VP-Market on julkisuudessa ilmoittanut harkitsevansa toiminnan laajentamista Virosta Suomeen.⁷ Aggressiivisesta hinnoittelustaan tunnetun VP-Marketin tulolla Suomeen olisi merkittäviä vaikutuksia Suomen vähittäiskaupan kilpailutilanteeseen. Ensimmäinen Suomessa toiminnan aloittanut baltialainen vähittäiskaupan yritys oli virolainen Kaubamaja, joka avasi liikkeen Helsingissä vuonna 1998, mutta tämän toiminta loppui nopeasti. Vuoden 2006 kesällä ainoa virolainen Suomessa toimiva vähittäiskauppayritys oli urheilutuotteita myyvä Sportland, joka avasi ensimmäisen toimipisteensä Espoon Leppävaarassa syyskuussa 2005.⁸

4 ITÄMEREN ALUEEN KILPAILUTILANNE

Baltian maihin muualta Itämeren alueelta tehdyissä investoinneissa on havaittavissa selviä maakohtaisia eroja. Esimerkiksi Viroon suuntautuneissa investoinneissa on nähtävissä selvää maa- ja toimialakohtaista hajontaa (Kuva 1). Suomalaiset ovat investoineet tuotantoon ja vähittäiskauppaan, ruotsalaiset ovat investoineet ennen kaikkea maan pankki- ja rahoitussektoriin, kun taas tanskalaiset ovat olleet suurimpia investoijia telekom-sektorilla (investoinnit tosin on tehnyt TeliaSoneran tanskalainen tytäryhtiö). Alakohtaisesti eriytyneiden investointien voidaan ajatella vaikuttaneen siten, ettei esimerkiksi suomalaisten ja ruotsalaisten välille ole syntynyt kovin merkittävää kilpailutilannetta. Käytännössä Baltiaan tehtyjä investointeja on rajoittanut Baltian maiden pieni koko, mistä johtuen markkinat ovat tulleet nopeasti täyteen. Tämä on rajoittanut etenkin markkinahakuisten toimialojen investointeja, mutta työvoimahakuisiin toimialoihin vaikutus on ollut pieni.

⁶ Kauppalehti (2005) Virolaisyritys valtaa pääkaupungin vihertöitä. Uutiset / Talous. 21.6.2005

⁷ Kauppalehti (2004) Liettualainen VP-Market väläyttää tuloa Helsinkiin. Uutiset / Talous 8.10.2004

⁸ Taloussanomien (2005) Virolaiset rynnistävät Suomen urheilukaupamarkkinoille. 16.8.2005

Viroon verrattuna Latviaan ja Liettuaan tehdyissä suorissa ulkomaalaisissa investoinneissa on huomattavasti enemmän hajontaa investointien lähtömaissa. Molempiin maihin tehdyt investoinnit ovat jakautuneet melko tasaisesti neljän suurimman investointeja tehneen maan välillä (Kuvat 1-3), kun Viroon tehdyissä investoinneissa ainoastaan Ruotsi ja Suomi ovat olleet merkittäviä. Myös määrällisesti Latviaan ja Liettuaan on investoitu Viroa vähemmän. Tämä johtunee ennen kaikkea siitä, että Virossa on lähtökohtaisesti ollut kiinnostavampia ostokohteita ulkomaalaisille yrityksille ja maahan on julkisen sektorin osalta onnistuttu luomaan hyvin yritysmuuntoinen liiketoimintaympäristö.

Keski-Euroopan maiden häviävän pieni osuus Viroon tehdyistä investoinneista selittyi ennen kaikkea sillä, että suomalaiset ja ruotsalaiset yritykset ennättivät ”valtaamaan” pienen markkinan nopeasti maan itsenäistymisen jälkeen, mistä johtuen esimerkiksi Euroopan suurimmat vähittäiskaupan yritykset eivät enää pitäneet etabloitumista pienille, mutta kilpailuille markkinoille mielekkäänä. Eurooppalaisten suuryritysten näkökulmasta huomattavasti mielenkiintoisempaa näyttäytyvätkin Pietarin ja Moskovan volyymitaan huomattavasti Baltiaa suuremmat markkina-alueet. Suomalaisen yrityksen näkökulmasta Venäjän markkinat ovat houkutteleva mahdollisuus, mutta Venäjällä toimimiseen sisältyvät riskit ja resurssien puute tekevät Baltian maista ”sopivampia” toimintaympäristöjä suomalaiselle yritykselle.

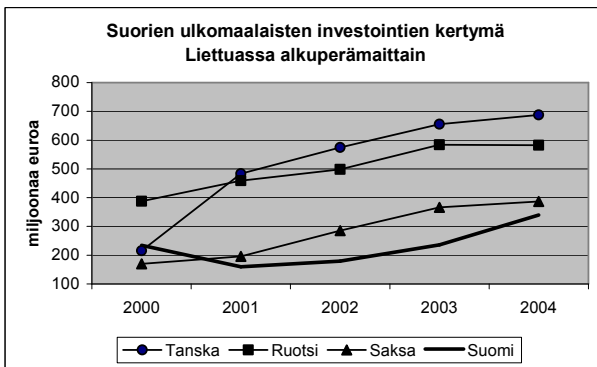
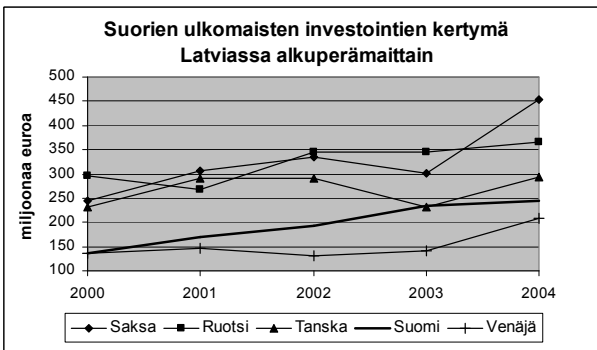
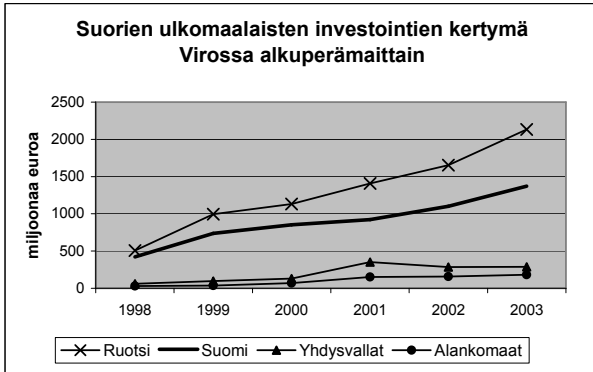
”Joku Pietarin alueenkin markkina, niin sinne täytyy sitten vetäistä kunnan yksiköt ja olla aika valmis kovaan taisteluun. Sitten meidänkin alalla sieltä tulee isot vastaan. Siellä tulee Wal-Mart ja Carrefour ja Tesco ja muut. Täytyy olla realismi kuitenkin, vaikka mä uskon, että meillä osaaminen olisi ja se kaupankäynti. Me osattais takuulla paremmin tehdä venäläisten kanssa kauppaa kuin britit ikinä. Mutta tämä on, Baltia on meille paljon realistisempi ainakin suomalaiselle yritykselle, koska täällä asiat toimii, EU:t ja kaikki tällaiset on, ja sitten se markkinakoko on semmoinen hallittava, että vaikka lähdetään valtaamaan joku markkina, niin ne on suhteessa siihen kotimaan toimintaan, niin ei ole mitään tolkkuttomia riskejä.”

Etenkin Latviaan tehdyissä suorissa ulkomaisissa investoinneissa venäläisten tekemien investointien määrä on kasvussa. Venäläiset ovat investoineet Baltiaan lähinnä turvatakseen maiden läpi tapahtuvan kauttakulkuliikenteen ja suurten venäläisten öljy-yritysten kannalta kiinnostavan jalostamatoiminnan. Käytännössä tämä tarkoittaa investointeja maiden öljyteollisuuteen ja satamatoimintaan.

Baltian maihin investointeja eri maista tehneiden yritysten keskinäinen kilpailutilanne ei nykyisen kehityssuunnan mukaan ole kiristymässä. Sen sijaan kilpailu ulkomailta tulleiden yritysten ja paikallisten yritysten välillä on koventumassa. Etenkin vähittäiskaupassa suomalaiset yritykset ovat kohdanneet kireää kilpailua baltialaisten yritysten taholta. Etenkin liettualainen VP-market on alalla erittäin merkittävä tekijä ja muokkaa erittäin aggressiivisella hinnoittelullaan koko Baltian markkina-aluetta.

”VP-market kehittyi hirveän nopeasti, hirveän voimakkaasti. Se oli oikeasti retail-mekka. Näistä kolmesta maasta Liettua kehittyi ensimmäisenä nopeiten. Koska suomalaiset kuitenkin vähän epäröi Viron puolella, että kuinka paljon täällä rahaa pannaan ja rakennettiin aina niin kuin vähän alakanttiin. Ei oikein ymmärretty, että täällä pitää panna parempi kauppa kuin Suomeen, että se menee, vaan rakennettiin vähän niin kuin huonompaa – että kyllä vähän huonompikin kelpaa Baltiaan. Se oli 90-luvulla tuo, mutta se ei enää 2000-luvulla toiminut. Liettualaiset rakensi niin hyvin kuin ne pystyi.”

Kuvat 1-3 Suorien investointien kertymä Baltian maissa alkuperämaittain. Lähde: CEMAT (2005) Suomalaisten yritysten kansainvälistyminen Baltiassa 1987-2004 ja investointikokemukset Virossa. 111s. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja.



5 KANSAINVÄLISTYMIKSEHITYKSEN VAIKUTUKSET SUOMESSA JA BALTIAN MAISSA

Yritysten kansainvälistyminen on aiheuttanut huolia ”voittajista” ja ”häviäjistä.” Selviä ja yksiselitteisiä hyötyjä- ja häviäjätahoja suomalaisten yritysten etabloitumisessa Baltiaan on kuitenkin vaikea nimetä. Arvioinnin tekee vaikeaksi se, että ilmiö liittyy hyvin selvästi Itämeren talousalueen yleiseen kehitykseen sekä vielä laajemmin koko käynnissä olevaan globalisaatiokehitykseen. Hyödyn jakautumisen arviointia vaikeuttaa myös se, ettei pystytä sanomaan, mitä olisi tapahtunut, jos kansainvälistymistä ei olisi aloitettu. Olisiko kumpikaan yritys (suomalainen investoija, baltialainen vastaanottaja) edes jäänyt henkiin kansainvälistymiskehityksen ja post-sosialismin puristuksessa?

Suomalaisten yritysten etabloitumisesta Baltiaan ovat ensisijaisesti hyötyneet yritykset itse. Yritysten kansainvälistymisen ensisijaisena tavoitteena on ollut yrityksen kasvu ja useimmissa tapauksissa Baltiaan etabloituneet yritykset ovat tässä tavoitteessa onnistuneet. Joukosta löytyy luonnollisesti myös epäonnistumisia, mutta näissä tapauksissa on vaikea yksilöidä epäonnistumisen syitä. Ne voivat löytyä myös muista liiketaloudellisista muuttujista kuin sijaintipaikasta. Oleellista nimenomaan Baltian operaatioita harjoittaville yrityksille on, että niillä investoinnista aiheutunut hyöty on useimmissa tapauksissa ollut aiheutuneisiin kustannuksiin nähden suurempi kuin muualle, esimerkiksi Keski-Eurooppaan etabloituneilla yrityksillä. Suomalaiset yritykset ovat esimerkiksi onnistuneet lunastamaan omistuosuuksia tuotantoyrityksissä Suomessa käytöstä poistetuilla tuotantolaitteistolla, mikä on alentanut kustannuksia merkittävästi.

Baltialaisten yritysten näkökulmasta asia on monisyisempi. Jokseenkin selviä häviäjiä ovat ne baltialaiset yritykset, joiden harjoittamalle toimialalle suomalaiset yritykset ovat tuoneet lisää kilpailua. Tietyillä aloilla Suomesta tullut kilpailu on ollut niin kovaa, että se on saattanut paikalliset toimijat suuriin vaikeuksiin (esim. elintarviketuotanto). Toisaalta monella alalla suomalaiset toimijat etabloituivat Baltiaan nopeasti maiden uudelleen itsenäistymisen jälkeen ja olivat usein käytännössä ensimmäisiä kyseisen alan toimijoita alueella. Tällöin ei voi sanoa, että suomalaiset olisivat vaikeuttaneet paikallisten

mahdollisuuksia, koska käytännössä koko ala (esim. elektroniikkateollisuus) on alun perin tuotu Suomesta tai muualta ulkomailta.

Monissa tapauksissa suomalaiset yritykset ovat etabloituneet Baltiaan yrityskauppojen avulla. Näissä tapauksissa lyhyen aikavälin suurin hyötyjä on ollut ostettu yritys, joka on saanut uutta rahallista ja tiedollista pääomaa liiketoiminnan kehittämiseen. Pidemmällä aikajänteellä tilanne on monimutkaisempi, sillä ostettu balttiyritys toimii lopulta ulkomaisen omistajansa ehdoilla, usein osana kansainvälistä konsernia, jolloin sen valta itsenäisiin päätöksiin on usein varsin rajallinen. Baltialaisten yritysten mielestä toiminta osana suurta konsernia vaikeuttaa ja hidastaa päätöksen tekoa. Suomalaisten mielestä taas baltialaiset eivät ole sitoutuneita pitkäjänteiseen yritystoimintaan, vaan toiminnassa ”hosutaan” usein liikaa ja tehdään lyhytnäköisiä päätöksiä.

“When the decision goes through all these levels up, and then down, it’s already much too late. It is not flexible enough. Some company owned by local people, they can get together and make decision after two hours. And for us it takes two years and sometimes the decision is even never made.”

”Se vaan kun se vauhti on niin kova, niin välillä tehdään sellaisia päätöksiä, että olisi joskus hyvä miettiäkin. Se vauhti saattaa tuoda sokeuttakin. Nopeat päätökset saattaa vaikuttaa Suomen emoyhtiönkin juttuihin ja sitä taas ei huomata. Sitä keskustelua pitäisi lisätä, mutta tämä vauhti tekee sen, että aina ei keritä ja menee sormi suuhun”

Yritystason hyödynjakautumista voidaan soveltaa myös aluetason hyötyjien arviointiin. Heti etabloitumisen jälkeen suurin hyötyjä on uuden yrityksen ja sen mukanaan tuoman pääoman vastaanottanut alue Baltiassa. Häviäjänä puolestaan pidetään usein aluetta, jolta yritys on kotoisin, sillä etenkin tuotantoyritysten kohdalla yrityksen etabloituminen ulkomaille tarkoittaa useimmissa tapauksissa kotimaan toimintojen alasajoa ja esimerkiksi työpaikkojen vähentymistä. Ajan kuluessa ulkomaille tehty sijoitus alkaa tuottaa ja lopulta tuotto ohjautuu Suomeen niin kauan kuin yritysten pääkonttorit pysyvät Suomessa. Baltian maiden tilanne sen sijaan saattaa ajan myötä heikentyä, etenkin silloin, jos Baltian toiminnot

ovat helposti siirrettävissä muualle (esim. Kiinaan). Työvoimahakuinen tuotanto ei kasvata merkittävästi alueen omaa osaamista, jolloin tuotannon siirtyessä muualle vielä edullisempien tuotantokustannusten perässä on uhkana työttömyyden kasvu. Nämä ”pelot” ovat osoittautuneet monessa tapauksessa liioitelluiksi. ”Footloose” –tyyppisesti toimivat globaalit tuotantoyritykset, kuten Elcoteq, ovat usein olleet alueellisesti merkittäviä toimijoita Baltiassa jo yli kymmenen vuoden ajan ja vaikuttaneet positiivisesti mm. väestön koulutustasoon. Etenkin Elcoteq on ollut myös kiihdyttämässä IT-klusterin kehittämistä Tallinnan ympäristössä, minkä uskotaan vaikuttavan positiivisesti koko Viron mahdollisuuksiin selvittää globaalissa kilpailussa tulevaisuudessa. Elcoteq on myös investoinut jatkuvasti lisää Tallinnan tuotantolaitoksiinsa, mikä kertoo siitä, että ainakin elektroniikan sopimusvalmistaminen jatkuu Virossa myös tulevaisuudessa. Alueellisen hyvinvoinnin kannalta merkityksellinen asia on, että suomalaiset yritykset ovat tuoneet Baltiaan uusia työpaikkoja tai taanneet entisten työpaikkojen jatkuvuuden.

Ennen Baltian maiden EU-jäsenyyttä esitettiin yleisesti näkemyksiä siitä, että Suomelle aiheutuu EU-laajentumisesta ongelmia. Pelkona oli, että työn teettäminen siirtyi voimakkaasti Baltiaan, etenkin Viroon ja suuret suomalaiset yritykset kertoivat harkitsevansa pääkonttoreidenkin siirtoa Baltian edullisempaan liiketoimintaympäristöön. Baltian maiden EU-jäsenyyden toteutumisen jälkeen kuitenkin nähtiin, että työpaikat eivät ainakaan pelätyssä mittakaavassa siirtyneet Baltiaan, eivätkä yritykset toteuttaneet pääkonttoreiden siirtoa, jolloin yrityksen maksamat verotulot ohjautuvat edelleen Suomeen. Kokonaisuutena sekä Suomi että Baltian maat ovat ”hyötyjiä” ja ”häviäjiä” talusalueen yhtenäistymiskehityksessä. Se kumpi hyötyy tai häviää *enemmän* riippuu lähinnä tarkastelun aikajänteestä ja tarkastelun näkökulmasta.

6 ALUEELLISIA VISIOITA

Pääomien ja ihmisten liikkuminen on muokannut Itämeren alueellisia prosesseja yksittäisten kaupunkien ja rajat ylittävien toiminnallisten alueiden tasolla. Asetelma on luonut uusia haasteita myös alueellisen kehityksen näkökulmasta. Uusiin haasteisiin on vastattu Euroopan unionin tasolla erilaisin kehitysohjelmin, joissa yksittäiset alueet ja

kasvukeskukset yhdistävät voimansa hyvinvoinnin kehittämiseksi. Suomalaisen elinkeinoelämän kannalta oleellisia kehitysmahdollisuuksia ovat toistaiseksi tarjonneet Helsinki-Tallinna -kaksoiskaupungin muodostuminen ja Via Baltica -yhteyden tarjoamat mahdollisuudet.

6.1 Helsinki-Tallinna -kaksoiskaupungin kehittyminen

Helsinki-Tallinna –kaksoiskaupunkiajatus syntyi Viron itsenäistyttyä 1990-luvun alussa ja sen muotoa ja rakennetta on visioitu niin yksityisten organisaatioiden kuin myös kaupunkien viranomaisten kesken. Yhteistyön edistäjät perustelevat hankkeen tulevaisuutta suomalaisten ja virolaisten välisten kulttuurierojen pienuudella. Myös kielelliset ongelmat ovat vähäisiä ja liikkuminen kaupunkien välillä suhteellisen vaivatonta, vaikka rajamuodollisuuksia on edelleen. Laivat ylittävät Suomenlahden kymmeniä kertoja päivässä ja helikopterilla matka taittuu jopa 18 minuutissa. Matkustajaliikenne kaupunkien välillä on kasvanut jatkuvasti ja 6 milj. matkustajan vuosittainen raja rikottiin jo vuonna 2002. Varsinkin Suomen puolelta matkustetaan Tallinnaan ostosmatkalle.

Viranomaistasolla yhteistyötä tehdään sekä molempien kaupunkien eri virastojen kesken että Uudenmaan ja Harjun maakuntien välillä. Yhteistyötä koordinoimaan on perustettu vuonna 1999 organisaatio ”Euregio”, jonka hallituksessa istuu edustajia molempien kaupunkien johtotasolta. Virkamiestason projektien lisäksi yhteistyötä kehitetään myös korkean tason teknologian yritysten sekä koulutuslaitosten ja tutkimuskeskusten välille. Käytännössä yhteistyössä on ollut mukana kaupunkien ja yliopistojen lisäksi vain muutama yksityinen yritys.

Helsinki-Tallinna -kaksoiskaupunkiajatus on vielä visiointitasolla. Yhteistyötä tehdään erillisten henkilöiden ja organisaatioiden välillä, vaikka projektien keskinäistä koordinointia onkin aloitettu. Käytännössä yhteistyötä vähentää ennen kaikkea kaupunkien asema maidensa pääkaupunkeina. Molemmat kaupungit profiloituvat oman sijaintivaltionsa keulakuvana. Lisäksi kaupunkien taloudelliset tilanteet ovat hyvät, joten niillä ei ole tarvetta tukeutua toiseen. Kaksoiskaupunki toteutuu vain, jos kaupungeilla on selkeä tarve

yhteistyöhön, ja toistaiseksi tämä elementti puuttuu Helsingin ja Tallinnan väliltä (Taulukko 1). Yhteistyötä tekevän kaksoiskaupungin sijaan Helsinki ja Tallinna ovat paremminkin kilpailijoita. Tallinnan ja Viron nopea taloudellis-yhteiskunnallinen kehitys kasvattaa kilpailuasetelmaa kaupunkien välillä. Tulevaisuudessa kasvava kansainvälinen kilpailu muiden Euroopan suurkaupunkien välillä saattaa kuitenkin jatkossa tuoda painetta yhteistyön lisääntymiselle Suomenlahden pääkaupunkien välillä.⁹

Taulukko 1. Kaksoiskaupungin toteutuminen edellytykset. Lähde: Heliste, Kosonen & Loikkanen (2005:75)

Kaksoiskaupunki	Kaupungin perifeerinen asema sijaintivaltiossa	Kaksoiskaupunkia tukevat muodolliset instituutiot	Kaupunkien epämuodolliset sosioekonomiset ja kulttuuriset instituutiot
Tornio-Haaparanta	+	+	+
Imatra-Svetogorsk	+	+	-
Helsinki-Tallinna	-	+	+

Yritystoiminnan kannalta Helsinki-Tallinna -kaksoiskaupungin voidaan ajatella toteutuneen varsin pitkälle ja Tallinnan alueella toimivista merkittävistä yrityksistä huomattavan suuri osa on suomalaisia. Yritysten kannalta Tallinnassa toimiminen on ollut luontaista silloin, kun laajentuminen kotimaassa ei enää ole ollut mahdollista tai kun on haettu edullista ja helposti toteutettavaa tuotantoa läheltä Suomea. Alueen asukkaille suomalaisten yritysten vahva läsnäolo Tallinnassa on tarkoittanut lähinnä suomalaisen ja virolaisen kaupungin kaupunkikuvallista yhdentymistä. Huomattavaa on, ettei tähän kehitykseen ole tarvittu erillistä Helsingin ja Tallinnan välistä TwinCity-ohjelmaa.

⁹ Heliste, Piia, Riitta Kosonen & Karoliina Loikkanen (2005) Kaksoiskaupunkeja vai kaupunkipareja? – Tapaustutkimukset: Helsinki-Tallinna, Tornio-Haaparanta, Imatra-Svetogorsk. 86s.Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-57.

”Ei toi (kaksoiskaupunki)hanke mitenkään nimenomaisesti siis näy, mutta totta kai se näkyy konkreettisesti niin, että suomalaiset liikkuu näiden kaupunkien välillä täysin vapaasti. Palvelut rupee olemaan aika samanlaisia molemmissa paikoissa, oli ne sitten pankki tai vähittäiskauppa tai mitä tahansa, eli se on oikeastaan ihan sama, että julkistetaanko tämmöistä hanketta vai ei, koska se kauppa jo pitää huolen siitä, että se syntyy väkisinkin. Siinä mielessä se näkyy, mutta ei tietoisesti, että nyt sen takia tehdään jotakin vaan.”

Yritysten liikkuvuutta ajatellen Helsinki-Tallinna -kaupunkipari toimii lähinnä yhteen suuntaan. Toistaiseksi tallinnalaisten tai ylipäätään virolaisten yritysten toiminta Suomessa on ollut erittäin vähäistä. Syynä tähän on se, että Virossa ei ole vielä ehtinyt kehittyä riittävän suuria yrityksiä, jotta näillä olisi riittävästi pääomaa sijoitettavaksi toiminnan laajentamiseen ulkomaille ja siten mahdollisuus menestyä Suomen markkinoilla. Toisaalta virolaisen yrityksen ensimmäinen askel ulkomaille ei välttämättä tule olemaan Suomi, sillä esteenä koetaan olevan esimerkiksi verotukselliset asiat sekä kalliit työvoimakustannukset. Koska yritykset osaavat liikkua itsekin, on yritysten vaikea nähdä kaksoiskaupunkihankkeen ajatusta. Kaksoiskaupunkihankeeseen suhtaudutaan enemmänkin epäillen ja sen herättämiä kysymyksiä pohtien. Tämä herättää kysymyksen koko kaksoiskaupunkihankkeen mielekkyydestä yritysten näkökulmasta.

”Se riippuu ihan mitä kaksoiskaupungilla tarkoitetaan. Ei se meillä yritystasolla näy. Onhan se mukavaa, kun voi soittaa Viron TJ:lle puolta tuntia ennen Suomessa pidettävää kokousta ja hän on konttorilla ja sitten hänen kopterimatka Suomeen kestää sen 18 minuuttia. Onhan tämä harvinaislaatuista kai koko maailmassa, että kaksi pääkaupunkia on näin lähellä toisiaan. Kyllä monella tapaa näillä kaupungeilla on kilpailuasetelma sen sijaan, että toimittaisiin yhdessä. Toisaalta kun näinkin paljon turisteja kaupunkien välillä liikkuu, on se osoitus että jotain yhteistä kaupungeilla on.”

6.2 Via Baltica-kehityskäytävä

Baltian maiden itsenäistymisen jälkeen alettiin puhua uudesta liikenneväylästä, joka yhdistää Suomen Keski-Eurooppaan. Via Balticaksi nimetty väylä kulkee Baltian maiden läpi Tallinnasta Liettuan ja Puolan rajalle. 1990-luvun alussa tie oli paikoin huonossa

kunnossa ja maiden väliset rajamuodollisuudet hankaloittivat liikkumista. Tästä johtuen väylä ei saavuttanut moneen vuoteen sille asetettuja odotuksia. Viime vuosina Via Baltican toimivuus on kuitenkin selvästi parantunut ja viimeistään Baltian maiden välisten rajamuodollisuuksien poistuttua maiden EU-jäsenyyden myötä, on Via Balticasta tullut todellinen vaihtoehto Suomen ja Keski-Euroopan yhdistävälle liikenteelle. Reitin ovat löytäneet niin matkailijat kuin tavaraliikenteen harjoittajatkin. Tien parannushankkeiden ja rajaliikenteen helpottumisen myötä Tallinnasta pääsee nykyisin liikennöimään erittäin sujuvasti Puolan rajalle asti, mutta Puolan sisäinen tieverkko on edelleen muihin EU-maihin verrattuna huonossa kunnossa. Puolan tieverkostoa kuitenkin korjataan koko ajan, suurelta osin EU-jäsenyyden mukanaan tuomalla rahoituksella.

Suomalaisen yritystoiminnan kannalta Via Baltican tarjoama mahdollinen lisäarvo tarkoittaa sitä, että Baltian maat tarjoavat kuljetusreitit lisäksi kilpailukyisen tuotanto- ja tuotekehitysympäristön, jota voitaisiin käyttää huomattavasti nykyistä tehokkaammin. Tällöin Via Baltica ei olisi ainoastaan kuljetusreitti, vaan parhaimmillaan innovaatio voisi rakentua valmiiksi tuotteeksi matkalla Baltian läpi Keski-Euroopan markkinoille. Onnistuessaan Via Baltican muovautuminen tuotannolliseksi kehityskäytäväksi olisi merkittävä kilpailuetu suomalaisille yrityksille. Tällöin alueellisia liiketoimintaympäristön erityispiirteitä voitaisiin hyödyntää tehokkaasti ja myös kuljetuskustannuksissa olisi mahdollista saavuttaa huomattavia säästöjä.

Via Baltica ”kehitys-” tai ”tuotantokäytävän” tarjoamat mahdollisuudet riippuvat suuresti yrityksen liiketoiminnan luonteesta ja pääasiallisten markkinoiden sijainnista. Parhaimmat mahdollisuudet kehityskäytävän hyödyntämiseen on yrityksillä, joiden tuotteiden kehitystyö vaatii korkeaa osaamista, mutta tuotanto on työvoimavaltaista ja kuljetuskustannuksilla on suuri rooli liiketoiminnan kokonaiskannattavuudessa. Baltian kautta kulkevaan tuotantoputkeen olisi mahdollisuuksien mukaan liitettävissä myös elementtejä Venäjältä. Tällaisena voidaan pitää esimerkiksi Venäjän suuria raaka-ainevarantoja mm. öljyn, puun tai romumetallin osalta, joita olisi mahdollista jatkojalostaa Baltiassa.

Jossain määrin Via Baltica-tuotantokäytävä on suomalaisten yritysten osalta jo toteutunut, sillä etenkin suomalainen elektroniikkateollisuus on merkittävä työllistäjä Virossa. Elektroniikkateollisuus on kuitenkin sijoittunut Baltiaan varsin pistemäisesti, eikä paikallisia alihankkijoita tai raaka-ainetoimittajia ole juurikaan saatu hyödynnettyä.

”Aika vähän itse asiassa (on paikallista alihankintaa). Jotain pakkausmateriaalia, tällaista on ollut historiassa, on ollut komponenttitoimittajiaakin. Eipä tuota komponenttivalmistusta hirveästi ole tässä lähialueilla, se on lähinnä mekaniikkaa ja muovia, että sitä puolta pystyy hankkimaan täältä.”

Tulevaisuudessa Baltian halkaisevaa tuotantoputkea voisi hyödyntää esimerkiksi ajoneuvokomponentteja valmistava teollisuus. Ala tarjoaa hyvän kasvumahdollisuuden, sillä koko Euroopan autoteollisuuden painopiste on kustannussyistä siirtynyt kohti itäisen Keski-Euroopan maita¹⁰ ja ala on yleisesti ottaen erittäin alihankkija-orientoitunut. Toisaalta kansainvälisen yhteistyön tekeminen Itämeren alueella on ollut usein hyvin vaikeaa. Esimerkiksi matkailusektorilla yhteistyötä on vaikeuttanut Itämeren alueiden keskinäinen kilpailutilanne.

6.3 Itämeren alueen kansainväliset kehitysohjelmat

Itämeren alueella ovat käynnissä ainakin seuraavat kansainväliset aluekehitysohjelmat:

Helsinki-Tallinna Euregio

Helsinki-Tallinna Euregio-ohjelma on Uudenmaan ja Harjun maakunnan välinen monialaiseen valtion rajan ylittävään verkottumiseen ja alueiden välisen koherenssin lisäämiseen tähtäävä ohjelma. Helsinki-Tallinna Euregion tavoitteena on ollut paikallishallinnon tehokkuuden parantaminen erityisesti siltä osin, että paikallistason hallintoyksiköt pystyisivät käyttämään mahdollisimman tehokkaasti hyväkseen EU:n tarjoamia rahoitusinstrumentteja. Tämän lisäksi yhteistyö on keskittynyt tutkimustyön ja tutkimusintensiivisen liiketoiminnan edellytysten parantamiseen kaksoisalueella ja ”tieteen kaksoiskaupunki” –konseptin kehittämiseen sekä aluesuunnittelun edellytysten

¹⁰ Kaupalehti (2005) Autotehtaat muuttavat itään. Liikenne. 3.6.2005

parantamiseen mm. kaavoitus-, arviointi- ja suunnittelumenetelmiä keskenään vertaamalla ja analysoimalla. Kaupunkien välistä yhteistyötä on tehty myös ammatillisen koulutuksen parantamiseksi sekä päihdeongelmien ratkaisemiseksi. Turvallisuusalalla yhteistyötä on tehty luonnonmullistusten ja vastaavien suuronnettomuuksien varalta. Euregio-alueella pyritään myös tukemaan yhteisesti pienyrittäjyyttä sekä parantamaan alueen kansainvälistä tunnettavuutta.

Ohjelman monialaisuudesta johtuen ohjelma keskittyy nimenomaan verkostojen luomiseen eri osapuolien välillä. Tällöin ohjelma itsessään ei pyri synnyttämään konkreettisia toimia, vaan ajatuksena on, että osapuolten verkottuminen itsessään parantaisi mahdollisuuksia Uusimaa-Harju –alueella. Jatkossa Helsinki-Tallinna Euregio pyrkii huomioimaan etenkin Viron EU-jäsenyyden aiheuttamat muutokset alueiden välisessä yhteistyössä. Myös Euregion tavoitteita on täsmennetty Viron EU-jäsenyyden myötä. Nyt pyritään yhdenmukaistamaan hallintoa ja taloudellisia järjestelmiä alueiden välistä taloudellista yhteistyötä lisäämällä ja toisiaan täydentäviä resursseja käyttöönottamalla ja kehittämällä. Konkreettisiksi vuosina 2005-2006 toteutettaviksi toiminnoiksi on määritelty esimerkiksi kaksoisalueen kehityksestä kertovan tiedon levittäminen ohjelman sidosryhmille, kaksoisalueen yhteisen joukkoliikennelipun suunnittelu sekä uusien EU-rahoitushakemusten suunnittelu ja muu pohjatyö.¹¹

Helsinki-Tallinna Euregio on tähän asti ollut ennen kaikkea aluehallintojen yhteistyön tiivistämiseen tähtäävä kehitysohjelma. Alusta saakka tavoitteena on kuitenkin ollut myös yritysten rajanylittävän yhteistyön lisääminen. Käytännössä tämä on toteutettu osana ”tieteen kaksoiskaupunki” –konseptia luomalla pienyrittäjille mahdollisuus toistensa tapaamiseen. Kuten luvussa 6.1 todettiin, on ohjelman todellinen merkitys alueen yritystoiminnalle jäänyt vähäiseksi ja yritysten on vaikea hahmottaa Helsinki-Tallinna Euregion tavoitteita.

Yksittäiset pienyritykset ovat kuitenkin hyötäneet Helsinki-Tallinna Euregio-ohjelmasta, sillä niille on ohjelman myötä avautunut uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Helsinki-

¹¹ Euregio (2005) <www.euregio-heltal.org>

Tallinna Euregio-ohjelma on ainoana Itämeren alueen kehitysohjelmana saanut aikaan edes jotain elinkeinoelämään vaikuttavia konkreettisia toimia (yritysten verkottuminen). Tällöin Helsinki-Tallinna Euregiota voidaan pitää kaikkine puutteineenkin suomalaisyritysten kannalta toistaiseksi merkittävimpänä ohjelmana kaikista Itämeren alueen kansainvälisistä kehitysohjelmista.

Itämeren Paletti

Itämeren paletti on Suomenlahtea ympäröivien ”metropolialueiden” välinen yhteistyöverkosto. Suomesta verkostossa ovat mukana Uudenmaan ja Varsinais-Suomen alueet sekä Ahvenanmaa. Ruotsista mukana on Tukholma-Mälarenin alue, Virosta Harjun maakunta, Latviasta Riian seutu sekä Venäjältä Pietari ja Leningradin alue. Itämeren Paletti –ohjelma on luonut Keski-Itämeren alueella olevista kaupunkialueista kokonaisuuden, jonka kehitys perustuu ennen kaikkea innovatiivisuuteen. Itämeren Paletin vision mukaan verkoston alue on vuonna 2020 kansainvälisesti tunnettu ja kilpailukykyinen, tutkimuksen ja rajat ylittävän liiketoiminnan kenttä, joka pystyy tarjoamaan myös alueen ulkopuolelta tuleville kansainvälisille investoinneille houkuttelevan liiketoimintaympäristön. Alueen vahvuudeksi nähdään sen kulttuurinen ja toiminnallinen monimuotoisuus ja alueen toimiminen porttina idän ja lännen välillä.

Itämeren Paletti on vaiheittain edennyt, agendaltaan hyvin monipuolinen kehitysohjelma. Ohjelma on edennyt perustamisestaan lähtien vaiheittain siten, että ensimmäisessä vaiheessa luotiin puitteet tulevaisuuden alueelliselle yhteistyölle ja päätettiin jäsenalueiden yhteisestä visiosta. Toisessa vaiheessa tehtiin syvällisempää analyysiä useista ohjelman avainkysymyksistä. Nyt (vuonna 2006) meneillään olevassa Itämeren Paletin kolmannessa vaiheessa on tarkoitus keskittyä ennen kaikkea globalisaation ja kansainvälisen kilpailun lisääntymisen mukanaan tuomiin uusiin haasteisiin ja kasvattaa keskisen Itämeren alueen kansainvälistä kilpailukykyä. Tämä pyritään saavuttamaan kolmiosaisella toimintaohjelmalla. Ensimmäisenä osana on kestävän verkoston luominen. Tällä tarkoitetaan verkostoa, johon myös eri tasoilla toimivat poliittiset päättäjät sitoutetaan. Toisessa osassa kehitetään työpajamuotoista innovatiivisuutta jäsenalueilla. Ajatuksena on kerätä yhteen asiantuntijoita eri aloilta, jotta innovatiivisuuden parantamista ja liike-elämän

kehittymistä pystyttäisiin hahmottamaan paremmin. Työpajojen tuloksista koostetaan raportit, joita jaetaan jäsenalueiden päättäjille. Kolmantena toimintaohjelman osana on Itämeren alueen sisäisten liikenneyhteyksien ja alueellisen saavutettavuuden parantamiseen liittyvät toimet. Pyrkimyksenä on vaikuttaa mm. EU-politiikkaan, etenkin TEN (Trans European Network) -ohjelmaan siten, että EU:ssa huomioitaisiin paremmin Itämeren Paletin keskeiset liikenneongelmat ja suunnattaisiin näihin rahoitusta. Tavoitteena on myös tunnistaa pahimmat ongelmat alueen sisällä ja laatia konkreettisia toimenpiteitä sisältävä suunnitelma ongelmakohtien parantamiseksi.¹²

Itämeren Paletti –ohjelman keskeisenä tavoitteena on Itämeren alueen kilpailukyvyyn parantaminen globaalissa kilpailussa. Käytännössä tämä tarkoittaa mahdollisimman suotuisan liiketoimintaympäristön luomista yhteistyöohjelman alueella. Mahdolliset vaikutukset yritysten kannalta ovat kuitenkin vasta pitkällä aikavälillä näkyvissä, sillä esimerkiksi EU:n politiikkaan vaikuttaminen vaatii runsaasti aikaa. Ohjelmassa ei ole ollut mukana elinkeinoelämän edustajia, mikä kertoo siitä, ettei ohjelmalla ole suurta merkitystä yritystoiminnan kannalta.

Via Baltica Nordica Development Zone (VBNDZ)

Via Baltica Nordica Development Zone –ohjelma on Hämeen liiton vetämä Interreg III B – yhteisöaloite. Hankkeen fyysinen ja toiminnallinen laajuus tekevät siitä yhden suurimmista Itämeren alueella toteutetuista Interreg –hankkeista. Via Baltica Nordica muodostaa yhtenäisen Berliinistä aina Norjan Mo i Ranaan ulottuvan kehitysvyöhykkeen. Hankkeen ajatuksena on kehittää vyöhykkeen sisällä olevia alueita tiettyjen yhteisesti sovittujen periaatteiden mukaisesti. Tässä vaiheessa hankkeessa on määritelty kolme kehityskohdetta, joihin liittyen pilottihankkeet tullaan toteuttamaan. Ajatuksena on, että verkoston jäsenalueet voivat vapaasti keskittää oman panoksensa itselleen tärkeimpään kohteeseen. Pilottiin osallistumisen ehtona kuitenkin on, että toteuttamiseen pitää liittyä jokin ylikansallinen ulottuvuus. Pilottihankkeet on organisoitu kolmen asiakokonaisuuden alle. Ensimmäisenä tavoitteena on rautatieliikenteen saavutettavuuden parantaminen ja asemaseutujen kehittäminen. Toisena tavoitteena on jäsenalueiden kulttuurimaisemien ja

¹² Balticpalette (2005) <www.balticpalette.com>

muiden erityisten alueiden inventointi ja hoito erityisesti paikkatieto- ja internet-tekniikan keinoin. Lisäksi yleisempänä tavoitteena on matkailun edellytysten kehittäminen Via Baltica Nordica –vyöhykkeellä. Hankkeen hyvänä puoleena jäsenalueille on se, että mukana oleminen on verrattain edullista, hyväksytyjen hankkeiden toteuttaminen vaatii hieman yli kymmenen prosentin omarahoitusosuuden. Loppurahoitus tulee hankkeelta ja ainakin Suomen tapauksessa sisä- ja ympäristöministeriöltä. Paikallisesti arvokkaan hankkeen lisäksi jäsenten odotetaan hyötyvän yleisellä tasolla tapahtuvasta kansainvälisestä verkottumisesta muiden hankkeen jäsenalueiden kanssa.¹³

Ohjelman suorat vaikutukset jäsenalueiden yritystoimintaan ovat olleet varsin vähäiset, ohjelman painopiste on ollut paikallisessa julkisen sektorin toimintaan liittyvässä kehittämisessä.

Union of the Baltic Cities (UBC)

UBC on yhteensä 102 Itämeren alueen monialainen kehitysohjelma. Ohjelman avainalueita ovat Itämeren alueen yhtenäinen esiintyminen EU:n suuntaan sekä kestävä kehityksen edistäminen Itämeren alueella. Ohjelman yhteys Euroopan unioniin on koettu erityisen tärkeäksi EU:n itälaajentumisen jälkeen, sillä itälaajentumisen on nähty muokkaavan koko aluetta ennennäkemättömällä tavalla. Tämän vuoksi koetaan tärkeäksi, että EU-hallinnossa ollaan tietoisia Itämeren alueen kaupunkien paikallisista tarpeista ja olosuhteista. UBC:n pyrkimyksenä on vaikuttaa 2007 alkaviin Itämeren alueella toteutettaviin EU-rahoitusohjelmiin siten, että nämä ottaisivat mahdollisimman hyvin huomioon merirajat ylittävän yhteistyön ja sen kehittämisen. Tähän liittyen UBC pyrkii rakentamaan yhteistyötä muihin vastaaviin organisaatioihin (esim. Forum of Adriatic & Ionian Cities ja Atlantic Arc Cities). Tarkoituksena on myös ylläpitää ja herättää keskustelua siitä, mitä EU:n ns. ”pohjoinen ulottuvuus” merkitsee tai voisi merkitä UBC:n jäsenkaupunkien näkökulmasta. Kestävää kehitystä UBC on pyrkinyt edistämään laatimalla Agenda 21-toimintaohjelman. Jatkossa UBC pyrkii ennen kaikkea edistämään ko. toimintaohjelman käytännön toteutumista jäsenkaupungeissa paikallisella tasolla. Erityisenä tavoitteena on tukea niitä jäseniä, joissa kestävä kehityksen toteutuminen ei ole toistaiseksi ollut tyydyttävää.

¹³ Hämeenliitto (2005) <www.hameenliitto.fi/index.php?id=145>

UBC:n hallinnointi ja käytännön toiminta on jaettu kymmenen eri komission alaisuuteen. Komissioita ovat esimerkiksi liiketoimintayhteistyön komissio ja koulutuskomissio. Ajatuksena on, että jokaiseen komissioon kuuluu alan asiantuntijoita jäsenkaupungeista ja komissiot tekevät omat toimintasuunnitelmat. Komissioiden lisäksi eri viiteryhmien sisäisillä verkostoilla on olennainen osa UBC:n toiminnassa. Viiteryhmien etua ajavia verkostoja ovat mm. tasa-arvoasioihin keskittynyt verkosto sekä nuorten asioita käsittelevä verkosto.¹⁴

Suuren jäsenmääränsä ansiosta UBC –ohjelma sisältää varsin paljon potentiaalia jäsenalueiden väliseen verkostoitumiseen myös yritystoiminnan osalta. UBC:llä on myös ainoana Itämeren alueen kansainvälisenä kehitysohjelmana yrityssponsori (Fortum). Toistaiseksi tämänkin ohjelman merkitys elinkeinoelämälle on kuitenkin ollut vähäinen.

Baltic Metropolises

Baltic Metropolises -verkoston muodostavat on yhdeksän isoa Itämeren alueella sijaitsevaa kaupunkia. Jäsenkaupunkien edustajina toimivat kaupunkien pormestarit. Baltic Metropolises –ohjelman tavoitteena on lisätä innovatiivisuutta sekä huippuosaajien liikkuvuutta verkoston toiminta-alueella sekä kehittää alueen yhtenäistä markkinointia ja yhtenäisen identiteetin luomista. Baltic Metropolises –ohjelman ajatuksena on edistää jäsenkaupunkien välistä yhteistyötä levittämällä parhaiksi koettuja toimintamalleja kaikkiin jäsenkaupunkeihin. Ohjelman jäsenet pitävät Itämeren aluetta EU:n johtavana alueena innovatiivisuuden ja talouskasvun suhteen ja yhteistyön avulla saavutettu asema pyritään ylläpitämään jatkossakin. Baltic Metropolises –ohjelma pitää Itämeren aluetta dynamiikaltaan ainutlaatuisena sikäli, että Itämeren alueen kansainvälinen kilpailukyky perustuu sekä vanhojen EU-maiden korkean tason osaamiseen ja innovatiivisuuteen että uusien EU-maiden edullisiin tuotantokustannuksiin. Lisäksi suureksi talouskasvua kiihdyttäväksi mahdollisuudeksi nähdään Luoteis-Venäjänsä markkinapotentiaali. Vaikka Baltic Metropolises on ennen kaikkea Itämeren alueen suurimpien kaupunkien yhteistyöohjelma, kannustaa se kaupungeja myös kilpailemaan keskenään. Keskinäinen kilpailu koetaan hyväksi, sillä se

¹⁴ Union of Baltic Cities (2005) <www.ubc.net>

kasvattaa yksittäisten jäsenkaupunkien omaa suorituskykyä, mikä puolestaan tekee koko Itämeren alueesta kansainvälisesti kilpailukykyisemmän alueen. Innovatiivisuuden kehittämistä Baltic Metropoles –ohjelma korostaa tehtäväksi, nimenomaan Itämeren mittakaavassa, kun useimmiten tuotekehitys on hypännyt paikallisen tason toiminnasta suoraan globaaliin mittakaavaan.¹⁵

Baltic Metropoles -ohjelman päätavoitteena on Itämeren alueen kansainvälisen kilpailukykyyn lisääminen kehittämällä yritysten toimintaympäristöä paremmaksi. Tämän vuoksi Baltic Metropoles -ohjelmalla voisi olla todellista merkitys elinkeinoelämälle. Jäsenistön rajoittuminen ainoastaan kaupunkien johtajiin kuitenkin käytännössä vähentää ohjelman vaikuttavuutta yrityksiin.

Suomenlahden kasvukolmio

Suomenlahden kasvukolmio on Etelä-Suomen maakuntien liittouman hallinnoima verkosto. Liittouma on seitsemän Suomen eteläisen maakunnan muodostama yhteistyöelin. Suomalaisen osapuolen kanssa Suomenlahden kasvukolmiossa on yhteistyössä Harjun maakunnan hallinto ja Viron pk-sektorin kehittämissäätiö Virossa sekä Pietarin kaupungin hallinto ja Leningradin aluehallinto Venäjällä. Suomenlahden kasvukolmio –ohjelman tarkoituksena on luoda innovatiivinen malli alueellisen ja taloudellisen yhteistyön kehittämiseksi Suomen, Viron ja Pietarin talousalueiden välillä. Ideana on hyödyntää alueiden välisiä taloudellisen kehityksen ja tuotantorakenteen eroja. Erityistä huomiota ohjelmassa kiinnitetään public-private –yhteistyöhön ja sen kehittämiseen. Tästä johtuen aluehallinnon lisäksi myös yksityissektoria on aktiivisesti kannustettu osallistumaan ohjelmaan. Toistaiseksi ohjelman tulokset ovat elinkeinoelämän kannalta jääneet kuitenkin vähäisiksi. Suomenlahden kasvukolmio on hyväksytty mukaan EU:n pohjoisen ulottuvuuden ohjelmaan esimerkiksi rajat ylittävästä yhteistyömallista.¹⁶

¹⁵ Baltic Metroopoles (2005) <www.baltmet.ogr>

¹⁶ Uudenmaanliitto (2005) <www.uudenmaanliitto.fi>

Ohjelmien arviointia

Itämeren alueella on pyritty vastaamaan EU:n itälaajenemisen ja globalisaation mukanaan tuomiin poliittisiin, taloudellisiin ja yhteiskunnallisiin haasteisiin lukuisten erilaisten kehitysohjelmien avulla. 1990-luvun lopulta alkaen on perustettu useita kansainvälisiä yhteistyö- ja kehitysohjelmia, jotka pyrkivät parantamaan yleistä hyvinvointia Itämeren alueen valtioissa (Taulukko 2). Ohjelmien keinot kuitenkin eroavat toisistaan huomattavasti. Osa ohjelmista on keskittynyt tiettyihin yhteiskunnallisiin kysymyksiin, kuten aluesuunnitteluun tai ympäristön suojeluun. Toiset pyrkivät ylläpitämään ja parantamaan Itämeren alueen kansainvälistä taloudellista kilpailukykyä. Kansainvälisiä ohjelmia on myös tehty huomattavan erilaisilla kokoonpanoilla ja erikokoisten alueiden kesken. Osa ohjelmista on sitonut yhteen Itämeren alueen suurimmat kaupunkialueet, kun taas osa on painottunut Itämeren alueen pienimpien kuntien yhteistyöhön.

Yhteistä kansainvälisille ohjelmille näyttää olevan se, että ohjelmien konkreettiset toimet ja saavutukset ovat toistaiseksi olleet hyvin vähäisiä ja monet ohjelmat eivät ole käytännössä kehittyneet visiotasoa pidemmälle. Myös yritysten kannalta ohjelmien vaikutukset ovat jääneet vähäisiksi ja jatkossa Itämeren alueen kehitysohjelmien suurena yhteisenä haasteena onkin saada lisää konkreettista sisältöä ohjelmiin. Erityisen haasteellista on elinkeinoelämän kytkeminen nykyistä paremmin mukaan ohjelmiin.

Elinkeinoelämän kiinnostus Itämeren alueen kehitysohjelmia kohtaan on toistaiseksi ollut vähäistä, vaikka lähes kaikkien ohjelmien toiminta tähtää yritysten toimintaedellytysten parantamiseen. Vähäinen kiinnostus johtuu ennen kaikkea siitä, etteivät yritykset koe suoraan hyötyvänsä aluekehitysohjelmista. Yritykset kansainvälistyvät hyvin itsenäisesti, eivätkä ne pääsääntöisesti tarvitse tähän apua aluehallinnolta. Toisaalta kansainvälistyvän yrityksen tarpeet vaihtelevat yritys- ja toimialakohtaisesti, jolloin kansainvälisten kehitysohjelmien on hyvin vaikea tarjota laajalle yritys kentälle mielekästä toimintamallia ja apua kansainvälistymiseen.

Taulukko 2. Itämeren alueen kansainväliset kehitysohjelmat

	Helsinki-Tallinna Euregio	Itämeren Paletti	VBNDZ
Kohdealue	-Uusimaa (Suomi) – Harjunmaakunta (Viro)	-Uusimaa, Varsinais-Suomi ja Ahvenanmaa (Suomi) Tukholma-Mälaren (Ruotsi) Tallinna ja Harjun maakunta (Viro) Riika (Latvia) Pietari ja Leningradin alue (Venäjä)	-40 jäsenaluetta kahdeksasta maasta
Toimijat	-Organisoinnista vastaa erillinen yhdistys -Partnereina kaupunkien ja maakuntien hallinto sekä Viron valtio	-Jäsenalueiden ja – kaupunkien muodostama verkosto	-Organisoinnista vastaa Hämeen liitto -Jäsenistön keskinäinen yhteistyö hankekohtaista
Toiminnan painopistealue	-Paikallishallintojen, yliopistojen ja talouden yhteistyön lisääminen	-Monialainen verkostoituminen ja yhteistyö -Globaalin tunnettavuuden parantaminen ja investointien saaminen alueelle	-Keskittyminen paikallisiin asioihin -Rautatieyhteyden saavutettavuuden, turismin ja aluesuunnittelun kehittäminen
Yritysten osallistuminen	-Ei yhteistyötä	-Ei yhteistyötä	-Ei yhteistyötä
Kesto	1999 ->	1998 ->	2002->2005
Tulokset	?	?	?
Eriyistä	-Pieni jäsenmäärä ja lyhyt välimatka mahdollistaa pitkälle menevän yhteistyön	-Tavoitteena kansainvälisesti tunnetun ja yhtenäisen liiketoiminta- alueen luominen vuoteen 2020 mennessä	-Suuri määrä toimijoita -Yksi suurimmista EU:n Interreg- ohjelmista

	Baltic Metropolises	Suomenlahden kasvukolmio	UBC
Kohdealue	-Yhdeksän suurta Itämeren kaupunkia	-Etelä-Suomi, Viro, Pietarin alue	-102 Itämeren alueen kaupunkia
Toimijat	-Kaupunginjohtajat	-Hallinnoinnista vastaa Etelä-Suomen maakuntien liitouma -Partnereita ovat Harjun maakunta ja pk-sektorin kehittämissäätiö EVEA (Viro) sekä Pietarin ja Leningradin alueen hallinto (Venäjä)	-Jäsenkaupunkien johtajistosta koostuva hallinto ja 11 teemakohtaista komiteaa -Vakituinen sihteeristö Gdanskissa, Puolassa
Toiminnan painopistealue	-Monialaisen yhteistyön lisääminen -Parhaiden toimintamallien jakaminen jäsenkaupunkien välillä	-Ideana hyödyntää alueen sisäisiä eroja tuotantorakenteessa ja elintasossa kasvun aikaansaamiseksi	-Kestävän kehityksen edistäminen -Laaja-alaisen yhteistyö lisääminen erillisten komiteoiden kautta
Yritysten osallistuminen	-Ei yhteistyötä	-Mukana virolainen yrityselämää lähellä oleva partneri	-Yrityssponsori (Fortum)
Kesto	2002->	2000-2006	2002->
Tulokset	?	?	?
Erityistä	-Ideana hyötyä vanhojen EU-maiden innovatiivisuudesta ja uusien EU-maiden matalista tuotantokustannuksista -Kannustaminen keskinäiseen kilpailuun	-Erityinen huomio public – private –yhteistyöhön	-Suuri määrä toimijoita ja laaja alueellinen ulottuvuus

Elinkeinoelämän ja kansainvälisen ohjelmityön hankala suhde on selvästi nähtävissä esimerkiksi Helsingin ja Tallinnan kaupunkialueiden yhdentymisessä. Kaksoiskaupunkikehitystä edistävä Euregio-ohjelma on saanut aikaan pk-yritysten verkottumista, mutta käytännössä lukuisilla suomalaisilla suuryrityksillä on ollut huomattavasti Euregio-ohjelmaa suurempi merkitys Helsingin ja Tallinnan talousalueiden yhdentymisessä. Edelleen merkittävää on, etteivät ko. yritykset ole millään tavoin osallistuneet Euregio-ohjelmaan, vaan toiminta on pohjautunut puhtaasti liiketaloudellisiin perusteisiin. Helsinki-Tallinna -talousalueen yhdentymiskehitykselle on ominaista se, että

nimenomaan suomalaiset yritykset ovat laajentaneet toimintaansa Tallinnaan. Tallinnalaisten ja ylipäättään virolaisten yritysten toiminta Suomessa on toistaiseksi ollut hyvin vähäistä. Toisaalta suomalaisten yritysten kansainvälistyminen Baltiaan on usein pysähtynyt Tallinnaan tai muualle Viroon. Monet suomalaiset yritykset ovat laajentaneet toimintaansa Latviaan ja Liettuaan vasta maiden EU-jäsenyyden toteututtua.

7 KAUPUNKISEUTUJEN ROOLI

Globalisaatio ja pääoman nopeutuneet liikkeet ovat luoneet uusia haasteita kaupunkiseuduille ympäri maailmaa. Nykyisin kaupunkiseutujen taloudelliset kehitysmahdollisuudet ja kilpailukyky perustuvat pitkälti kykyyn houkutella ja kiinnittää pääomia alueelle. Tähän kiteytyvät myös kaupunkiseutujen suurimmat tulevaisuuden haasteet. EU-tasolla on pyrkimys harmonisoida jäsenalueiden talouspolitiikkaa. Tässä ei kuitenkaan toistaiseksi ole täysin onnistuttu, vaan esimerkiksi verotuksessa on edelleen suuria alueellisia eroja. Tällä puolestaan on huomattava merkitys kaupunkiseutujen väliseen kilpailutilanteeseen EU:n sisällä. Suomalaiset investoinnit ovat Baltiassa kohdentuneet suurelta osin kaupunkiseuduille, joita voidaan tässä mielessä pitää merkittävänä ”attraktioaltaina”. Baltian kaupunkiseudut ovat keskenään selvässä kilpailutilanteessa ja niiden kyky kiinnittää pääomia on ollut erilainen. Tämä näkyy selvästi myös kaupunkialueiden kehitysnopeudessa.

Itämeren alue on kautta historian ollut voimakkaiden kaupunkikeskusten värittäjä (Liite 1). Tähän suurimpana syynä on maiden sijainti idän ja lännen välissä ja siitä syntynyt luonnollinen tarve kauppapaikoille. Nykypäivän suurimpien kaupunkien sijainti periytyy kaupankäynnin historiasta ja esimerkiksi Riika ja Tallinna sijaitsevat alueilla, joilla idän ja lännen välisellä kaupankäynnillä on lähes tuhat vuotta vanhat perinteet.

Neuvostoliiton aikakaudella kaupunkien rooli useimmissa tapauksissa kasvoi Baltiassa. Tähän vaikutti etenkin suunnitelmallinen teollisuuden lisääminen. Uudet teollisuuslaitokset rakennettiin suurten kaupunkien ympäristöön, jotta varmistettiin riittävä työvoima teollisuuden tarpeisiin. Neuvostoajkaan kaupunkien väkilukua myös kasvatettiin

keinotekoisesti pakkosiirtämällä ihmisiä Neuvostoliitosta Baltiaan. Toisaalta pakkomuuttoa tapahtui toiseenkin suuntaan. Juuri Baltian kaupungistuneimmilta alueilta siirrettiin paljon toisinajattelihoita Siperian vankileireille. Neuvostoliiton sisäisestä muuttoliikkeestä johtuen Baltian maiden kaupungistuneimmat alueet, mm. Riika ympäristöineen, ovat edelleen myös merkittävimpiä venäjänkielisen vähemmistön asuttamia alueita.

Seuraavassa hahmotetaan Suomen ja Baltian merkittävimpiä kaupunkiseutuja suomalaisen yritystoiminnan kannalta sekä selvitetään, miten kaupunkialueet eroavat perifeerisistä alueista suomalaisten yritysten liiketoimintaympäristönä.

7.1 Suomen pääkaupunkiseutu (YTV-alue, Helsingin seutu)

Suomen pääkaupunkiseudun muodostavat yleisimmän määritelmän mukaan Helsinki, Espoo, Vantaa ja Kauniainen. Pääkaupunkiseudun voidaan joidenkin määritelmien mukaan nähdä ulottuvan selvästi laajemmallekin alueelle. Laajan määritelmän mukaan seutuun kuuluu Porvoo-Mäntsälä-Hyvinkää-Kirkkonummi kaaren sisään jäävä alue, joka kattaa käytännössä suuren osan Uudenmaan maakunnasta.

Helsinki, Espoo ja Vantaa muodostavat yhdessä varsin yhtenäisen kaupunkialueen. Yhtenäisyys näkyy monissa alueen toiminnallisuuteen liittyvissä ominaispiirteissä; asukkaat käyvät yleisesti töissä muualla pääkaupunkiseudulla kuin omassa kotikaupungissaan, alueen julkinen liikenne ja jätehuolto on yhteisesti koordinoitu ja liikenteellisesti koko alue tukeutuu samoihin solmukohtiin (lentokenttä, satamat, kehätiet ym.). Kaupunkien välisessä yhteistyössä on silti nähtävissä paljon parantamisen varaa etenkin hallinnollisella puolella. Tämä tulee erityisen hyvin esille silloin, kun ollaan tekemässä koko seudun toimivuuden kannalta tärkeitä ratkaisuja, jotka vaativat myönteisen päätöksen kaikkien kaupunkien poliittisilta päättäjiltä. Oman kaupungin etu menee usein seudun kehittämisen edelle ja kompromissit ovat vaikeasti saavutettavissa. Viimeaikoina hallinnollisen yhteistyön puute on näkynyt esimerkiksi suurten liikennehankkeiden, kuten länsimetron ja kehä II:n toteuttamis päätöksissä sekä muissa maankäyttöön liittyvissä asioissa.

”Suoraan kun sanoo, niin kun tässä on nyt tätä pääkaupunkiseudun yhteistyötä virtitely ja tässä ei nyt ole sentään merta välissä, niin siinäkin on ihan haastetta ollut.”

Yritysten toimintaan eivät hallinnolliseen yhteistyöhön liittyvät ongelmat juurikaan vaikuta. Seudulle suoria investointeja tehneet ulkomaalaiset yritykset arvostavat ennen kaikkea korkeasti koulutettujen suomalaisten ihmisten osaamista, yhteiskunnallista vakautta sekä infrastruktuuriin toimivuutta.¹⁷ Korkeat työvoimakustannukset puolestaan ovat johtaneet siihen, että Suomen pääkaupunkiseudulle ei ole pitkään aikaan tullut uutta valmistavaa massateollisuutta tai muuta selvästi työvoimavaltaista toimintaa. Tällaiselle toiminnalle löytyy huomattavasti sopivampia sijaintipaikkoja muualta. Sen sijaan tuotekehitykselle Helsingin ympäristö luo erittäin hyvät puitteet. Etenkin Espoo ja Länsi-Helsinki ovat profiloituneet voimakkaasti elektroniikka- ja tietotekniikka-alan yritysten sijaintipaikkana. Tähän ovat vaikuttaneet erityisesti Espoossa sijaitseva kansainvälisesti arvostettu teknillinen korkeakoulu ja Nokian pääkonttori sekä näiden ympärille muodostunut IT-klusteri. IT-alalle erikoistuminen on edistänyt alueen kasvua ja toimintojen kasaantuminen alueelle on tuonut mukanaan runsaasti pääomaa.¹⁸

7.2 Viron pääkaupunkiseutu (Harjun maakunta)

Harjun maakunta muistuttaa monessa mielessä Suomen Uudenmaan maakuntaa. Molemmat ovat maansa ehdottomasti suurimpia väestökeskittymiä. Molemmat sisältävät kansallisen pääkaupungin ja ovat maansa hallinnollisia ja taloudellisia keskusalueita. Uudestamaasta Harjun maakunta eroaa rakenteellisesti selvimmin siinä, että maakunta on jakautunut vielä Uuttamaata selvemmin pääkaupungin eli Tallinnan ja tämän ulkopuolisen alueen välillä. Suomen pääkaupunkiseudulla on Helsingin lisäksi muita hallinnollisesti merkittäviä kaupunkeja, yritys-elämän kannalta merkittävä kaupunki Helsingin lisäksi on etenkin Espoo. Harjun maakunnassa ei pääkaupungille ole missään mielessä kilpailevaa kaupunkikeskusta,

¹⁷ Helsinki Region Marketing (2005)

http://www.helsinkiregion.com/helsinki_region_in_brief/looking_for_investments/

¹⁸ Helsingin metropolikatsaus (2002) OECD:n Territorial Review of Helsinki. Raportin suomenkielinen epävirallinen tiivistelmä. Toim, Mika Honkanen. 19s.

vaan niin liike-elämä kuin hallinnollisetkin toiminnot ovat voimakkaasti keskittyneet Tallinnaan.¹⁹

Yritystoiminnan kannalta Harjun maakunnan selvä jako Tallinnaan ja sitä ympäröivään alueeseen tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että tietointensiivinen toiminta on keskittynyt Tallinnaan ja etenkin sen melko pienen liikekeskustan alueelle. Työvoimaintensiivinen toiminta sen sijaan on levittänyt tasaisemmin koko maakunnan alueelle. Oleellista verrattuna Suomen tilanteeseen on, että Tallinnan lähialueilla on työvoimavaltaista tuotantotoimintaa huomattavasti lähempänä kaupungin ydinkeskustaa kuin Suomen pääkaupunkiseudulla. Tämä johtuu siitä, että työvoimakustannukset ovat Virossa olleet Suomeen verrattuna alhaiset ja työvoimaa on ollut saatavissa yritysten tarpeisiin nähden riittävästi. Tilanne on tältä osin kuitenkin muuttumassa, sillä monien Tallinnan alueella toimivien yritysten mukaan työvoimapula on myös Viron pääkaupunkialueella yhä suurempi ongelma. Tuotannollisen toiminnan osalta tilannetta helpottaa Tallinnassa asuva suuri venäläisvähemmistö, jonka mahdollisuudet toimia palveluissa ym. ”miellyttävämmissä” ja paremmin palkatuissa työtehtävissä ovat selvästi valtaväestöä rajallisemmat. Pidemmällä tähtäimellä suorittavan työn tekemisen on silti arvioitu siirtyvän kauemmas Tallinnasta. Viime aikoina tuotantolaitoksia onkin lähes poikkeuksetta perustettu Tallinnaa ympäröiviin pikkukaupunkeihin. Tuotantoa ajaa pois Tallinnasta myös nopeasti kohoava raaka-maan hinta. Lisäksi suhteelliset palkkaerot kaupungin ja maaseudun välillä ovat suuremmat kuin esimerkiksi Suomessa. Harjun maakunnassa asuvan väestön keskipalkka on Viron maaseutualueiden väestöön verrattuna n. 35 % suurempi.²⁰

Tallinnan kaupungin alue on jo nykyisin korkeatasoisen osaamisen keskus. Ulkomaalaisten investointien kannalta Tallinna ympäristöineen on monelle yritykselle kiinnostava kohde, sillä korkea osaaminen yhdistettynä lähiympäristön tuotannolliseen potentiaaliin luo alueelle kansainvälisesti houkuttelevan investointiympäristön. Liiketoimintaympäristön houkuttelevuutta lisää edelleen Viron edullinen yritysverotus, joka on saanut jotkin kansainväliset yritykset harkitsemaan jopa yrityksen pääkonttorin siirtoa Tallinnan alueelle.

¹⁹ Nordregio(2000) Regions of the Baltic States. 293s. Tallinna

²⁰ Statistical office of Estonia (2005) <www.stat.ee>

Harjun maakunta on Viroon tehtyjen ulkomaisten investointien keskittymä. Alueelle on tehty yli kolme kertaa enemmän investointeja kuin seuraavaksi eniten ulkomaisia investointeja houkutelleeseen Itä-Viron maakuntaan. Kehittyvinä seutuina yleisesti pidettyihin Tarton ja Pärnun maakuntiin ulkomaisia investointeja on tehty alle kymmenesosa Harjun maakunnan tasosta.²¹

7.3 Riika lähialueineen - Baltian keskus

Riikaa ympäristöineen voidaan monella tapaa pitää koko Baltian keskuksena. Kaupunkiseutu sijaitsee hyvin lähellä Baltian maiden maantieteellistä keskustaa ja alueen läpi kulkevat pääliikenneväylät mahdollistavat sujuvan toiminnan kaikkiin ilmansuuntiin. Keskeisestä sijainnistaan ja suuresta taloudellisesta roolistaan johtuen Riika on merkittävä keskus Latviassa ja koko Baltiassa. Latvian 2,3 miljoonasta asukkaasta melkein puolet asuu Riikassa tai pääkaupungin välittömässä läheisyydessä. Asukastiheydeltään Riikan alue on yli kaksi kertaa tiiviimmin asuttu kuin Tallinna ympäristöineen ja se muodostaakin Baltian tiiviimmän väestökeskittymän²².

Riikan alue on profiloitunut ennen kaikkea erityyppisten palveluntarjoajien keskuksiksi. Baltian suurimman pankin siirrettyä pääkonttorinsa Tallinnasta Riikaan kaupunki on kehittynyt Baltian merkittävimmäksi pankkitoiminnan keskuksiksi. Kaupungin elinkeinoelämälle ominaista on myös kuljetuspalveluiden tarjoajien suuri määrä. Satamatoiminta on aina ollut Riikassa erittäin aktiivista ja nykyisin Venäjän gateway-palvelut ovat merkittävä osa monien yritysten liiketoimintaa.

Riika on Baltian suurin yliopistokaupunki, kaupungissa on lähes 100 000 opiskelijaa ja määrä on viime vuosina edelleen kasvanut. Riikan seudulla on siis runsaasti hyvin koulutettuja ihmisiä erityyppisten yritysten käyttöön. Neuvostoaikana Riikan ympäristöön perustettiin monipuolista teollista toimintaa. Alueella toimi elintarviketeollisuutta, kevyttä metalliteollisuutta, kemian teollisuutta ja paperiteollisuutta.²³ Teollista perintöä ei ole saatu juurikaan hyödynnettyä Latvian itsenäistymisen jälkeen, sillä Riikaan ei ole saatu samassa

²¹ Statistical office of Estonia (2003) <www.stat.ee>

²² Nordregio(2000) Regions of the Baltic States. 293s. Tallinna

²³ Nordregio(2000) Regions of the Baltic States. 293s. Tallinna

mitassa ulkomaisia teollisuusinvestointeja kuin Tallinnaan. Ulkomaisten investointien vähyden voidaan nähdä johtuvan maakohtaisista puutteista ja epävarmuustekijöistä liiketoimintaympäristössä, sillä logistisesti Riika ympäristöineen on Baltiassa toimivalle tuotantoyritykselle erittäin hyvä sijaintipaikka.

Riikan jälkeen Latvian seuraavaksi merkittävimpinä kaupunkikeskuksina voidaan pitää Daugavpilsia ja Ventspilsia. Latvian toiseksi suurin kaupunki, 150 000 asukkaan Daugavpils on Latviankin mittapuun mukaan köyhää aluetta, kaupungin BKT per asukas on noin puolet Riikan tasosta ja kaupunki kuuluu laajentuneen EU:n köyhimpiin alueisiin. Vain 60 000 asukkaan Ventspils puolestaan on keskimääräistä latvialaista kaupunkia selvästi vauraampi. Kaupunki on vaurastunut ennen kaikkea venäläisen öljyn kauttakulkusataman turvin. Ventspilsin asema tärkeänä öljysatamana on vähentynyt viime aikoina, sillä Venäjä on vähentänyt merkittävästi Baltian kautta kulkevia öljykuljetuksia ja rakentanut uuden öljysataman Primorskiin, Suomenlahden pohjukkaan.

7.4 Liettuan moninapainen kaupunkirakenne

Liettua eroaa muista Baltian maista siinä, ettei maahan ole kehittynyt Tallinnaan tai Riikaan verrattavaa ehdotonta toiminnallista keskusta. Yhden suuren kaupunkikeskuksen sijaan Liettuassa on kolme kansallisesti merkittävää kaupunkia. Vilna (n. 580 000 as.) on pääkaupunkina maan hallinnollinen keskus ja luonnollisesti myös merkittävä yritystoiminnan keskus. Vilnaan on keskittynyt esimerkiksi Liettuan pankkitoiminta ja siellä sijaitsevat myös useimpien liettualaisten yritysten pääkonttorit.

Kaunas (n. 380 000 as.) on väkimäärältään lähimpänä Vilnaa ja entisenä pääkaupunkina Kaunasin kulttuurinen merkitys on huomattava. Kaunas kehittyi Liettuan merkittävämmäksi teollisuuskaupungiksi Neuvostoliiton aikaan, mutta Riikan tapaan Baltian maiden uudelleen itsenäistymisen jälkeen ei teollista perintöä ole saatu kunnolla hyödynnettyä. Kaunasiin on kuitenkin tehty jo 1990-luvulla joitakin merkittäviä ulkomaisia investointeja mm. elintarviketeollisuuteen sekä kemian teollisuuteen. Kaunasin sijaintia pidetään edullisena ja logistisesti se on selvästi Vilnaa parempi hyviä liikenneyhteyksiä tarvitsevalle yritystoiminnalle. Kaupungin sijainti Via Baltican ja Klaipeda-Kiova -liikennekäytävän

risteyksessä takaa hyvät tie- ja rautatieyhteydet kaikkiin ilmansuuntiin. Kaunasista Vilnaan kulkee moottoritie, joten n. 100 kilometrin matka on nopeasti kuljettavissa. Hyvät kaupunkien väliset kulkuyhteydet vahvistavat molempien kaupunkien kasvuedellytyksiä. Yhteensä noin 1,5 miljoonan asukkaan Kaunas-Vilna -akselilla piilee huomattava kasvupotentiaali.²⁴

”Latviassa kaikki tapahtuu Riikassa, se on maantieteellisesti helppo saavuttaa, ei tarvitse liikkua. Täällä (Liettuassa) on neljä markkina-alueita, jotka jokainen hoidetaan erikseen.”

Muista Baltian maista poiketen ei Liettuan pääkaupunki sijaitse meren äärellä. Tämä on antanut kasvumahdollisuuden Liettuan suurimmalle satamakaupungille Klaipedalle (n. 200 000 as.), joka on kasvanut nimenomaan satamatoimintansa ympärille. Satamatoiminnon ja hyvät yhteydet ulkomaille ovat tuoneet Klaipedan alueelle viime vuosina runsaasti ulkomaalaisia sijoituksia mm. elektroniikka- ja elintarviketuotantoon. Klaipedan suhteellisen hyvä taloudellinen tilanne näkyy esimerkiksi siten, että Klaipedan alueen BKT per asukas on viime vuosina ollut korkeampi kuin väestömäärältään kaksi kertaa isomman Kaunasin. Klaipeda on onnistunut houkuttelemaan myös ulkomaisia investointeja selvästi Kaunasia paremmin.²⁵ Liettuan seuraavaksi suurimmat kaupungit, toisiaan lähellä sijaitsevat Panevezys ja Siauliai ovat molemmat Baltian mittakaavassa isoja kaupunkeja (molemmissa n. 140 000 asukasta) ja muodostavat yhdessä neljännen merkittävän markkina-alueen Liettuassa.²⁶

7.5 Kaupungit ja periferia suomalaisten yritysten kotimarkkina-alueena

Yleisesti ottaen suomalaiset yritykset ovat sijoittuneet suurelta osin Baltian suurimmille kaupunkialueille, useimmiten pääkaupunkeihin. Maakohtaisesti suomalaisten yritysten toiminta painottuu voimakkaasti Viroon ja siellä etenkin Tallinnaan ja sen ympäristöön.

”Meidän pitäisi ottaa tämä voimakkaammin kotimarkkina-alueena, jopa mitä tehdään tänään. Suomalaiset eivät tunne Liettuuta, ne tuntee Tallinnan ja Viron ja se riittää monelle.

²⁴ Nordregio (2000) Regions of the Baltic States. 293s. Tallinna

²⁵ Statistics Lithuania (2005) <www.std.lv>

²⁶ Nordregio (2000) Regions of the Baltic States. 293s. Tallinna

Latviasta tunnetaan Riika, mutta sinne pysähtyy sitten helposti joukot. Liettuan markkina on suurin näistä kolmesta ja Suomessa voitaisiin olla aktiivisempia tänne Liettuaan asti myös. Se on kyllä kehittynyt viime aikoina, mutta tämä markkina kannattaisi ottaa haltuun.”

Kaupunkialueet koetaan Baltian maissa helpommiksi toimintaympäristöiksi kuin pienet paikkakunnat tai maaseutualueet. Kaupungit ovat kansainvälistyneet nopeasti ja muokanneet yleistä ilmapiiriä. Baltian maissa henkilökohtaisilla suhteilla on ollut merkittävä rooli liike-elämässä, etenkin pienemmillä paikkakunnilla. Suomalaisten yritysten mukaan toiminta pienehköillä paikkakunnilla on ollut kaikkein vaativinta, koska siellä on korostunut paikallisten toimijoiden rooli yrityksen liiketoiminnan onnistumisessa. Toisaalta on aloja, joilla maaseutu on kaupunkialueita parempi liiketoimintaympäristö. Etenkin työvoimavaltaisille aloille pienet maaseutupaikkakunnat tarjoavat parhaimmillaan edullista ja yritykseen pitkäjänteisesti sitoutuvaa työvoimaa.

”Meillä on hyvät ihmiset, maaseutuihmiset, he eivät juokse täältä pois ja työvoima on edullisempaa. Pienen paikkakunnan ihmisiin voi enemmän luottaa, ihmiset ovat muuttuneet huolellisemmiksi ja ottavat enemmän vastuuta.”

Vaikka Viroa yleisesti pidetään helpompana etabloitumiskohteena Baltian maista, löytyy sieltäkin alueita, joissa ulkomaisen yrityksen on ollut erittäin vaikea toimia paikallisten toimijoiden vuoksi. Tällaisia alueita ovat esimerkiksi Narvan kaupunki ympäristöineen sekä Saarenmaa, jota on liiketoimintakohteena verrattu sisäänlämpiävään Ahvenanmaahan.

”Yleinen toimintaympäristö on Saarenmaalla selvästi erilainen kuin Tallinnassa, joka on toimintaympäristönä selvästi länsimaalaisempi kuin Saarenmaa. Tallinnan ulkopuolella on enemmän jäänteitä vanhasta ajasta, korruptiolla on suurempi rooli. Toimiminen on ylipäätään byrokraattisempaa ja hierarkkista.”

Ulkomaiset yritykset ovat paikoin törmänneet Baltiassa selvään protektionismiin, eli paikallislähtöisen liiketoiminnan suojeluun aluehallinnon taholta. Esimerkiksi Riikan kaupunginhallinto vaikeutti 1990-luvulla suomalaisyrityksen liiketoimintaa, koska tämä

olisi kilpaillut öljynkuljetuksessa paikallisten toimijoiden kanssa. Kaupungin hallinnolla oli asiassa todennäköisesti henkilökohtainen intressi mukana. Suomalainen yritys oli tervetullut toimija niin kauan, kun toiminta ei kilpaillut liiaksi kansallisesti tärkeän tulonlähteen, eli öljytransiton kanssa.

”Ongelmat liittyvät Latvian tapaan hoitaa asioita, politiikan ja talouselämän välinen suhde, toimintatavat, Suomessa me ehkä puhuttaisiin korruptiosta, mutta paikallisessa kielenkäytössä se on asioiden junailua.”

Esimerkki kuvaa sitä, miten ulkomaalainen yritys kokee olevansa tervetullut alueelle niin kauan kuin sen toiminta on paikallisten toimijoiden kannalta ”sopivaa”. Tilanne saattaa muuttua nopeasti, jos aikomuksena on harjoittaa paikallisten intressipiirien vastaista tai näiden kanssa kilpailevaa liiketoimintaa. Yhdenkin suomalaisen yrityksen kokemukset paikallishallinnon arvaamattomuudesta tai epäilyt hallinnon harjoittamista protektionistisista toimista vaikuttavat kaikkiin kyseisellä alueella toimiviin ulkomaisiin yrityksiin siten, että ne ovat varovaisempia investointipäätöksissään. Ilmiö korostuu vielä suomalaisten yritysten kohdalla, sillä suomalainen elinkeinoelämä on monien kansainvälisten tutkimusten mukaan vähiten korruptoituneiden joukossa.

Kaikki Baltian kaupunkialueet ovat houkutelleet investointeja kaupunkia ympäröiviä alueita paremmin, mutta kaupunkien välillä on ollut selviä eroja kehitysnopeudessa. Baltian kaupunkialueista Tallinna on ollut kehitysvauhdiltaan selvästi nopein. Viro on onnistunut investointien keräämisessä heti itsenäistymisestään lähtien ja kehitys on kohdentunut ennen kaikkea pääkaupunkiin Tallinnaan ja tämän lähiympäristöön. Muissa Baltian suurissa kaupunkikeskityksissä pääomien kertyminen on ollut selvästi hitaampaa, etenkin Riikaan on kohdistunut vain vähän ulkomaisia investointeja verrattuna alueen sisältämään taloudelliseen potentiaaliin. Pääsääntöisesti kaupunkialueet ovat ulkomaiselle yritykselle selvästi attraktiivisempia kuin maaseutumaiset alueet. Työvoimavaltaisilla aloilla tilanne on kuitenkin muuttumassa ja maaseutualueet edullisine tuotantokustannuksineen näyttävät entistä houkuttelevampina investointikohteina.

8 YHTEENVETO JA MAHDOLLISIA TUTKIMUSKYSYMYKSIÄ

Maa-ilmantalon suuret muutokset - rautaesiripun romahtaminen, EU:n itälaajeneminen ja globalisaation vauhdittama pääomavirtojen liikkuminen alueelta toiselle - näkyvät Itämeren alueen taloudellisessa integraatiossa sekä suomalaisyritysten toiminnassa että alueellisessa kehityksessä. Suomalaisyritykset etabloituivat Baltiaan nopeasti, joskin eri tahtiin siten, että Viroon investointiin heti 1990-luvun alusta, kun taas Latvia ja Liettua ”löydettiin” vasta niiden EU-jäsenyyden myötä. Suomalaisyritykset toimivat Baltian maissa monin eri tavoin ja ovat alkaneet rationalisoida toimintojaan myös Baltian maiden välillä. Baltian maista onkin monilla toimialoilla, erityisesti vähittäiskaupassa ja elintarviketeollisuudessa, tullut osa suomalaisyritysten kotimarkkina-alueita. Kotimarkkina-alue -käsite näyttää Baltian osalta tarkoittavan sitä, että Baltia koetaan olennaiseksi markkina-, tuotanto- ja resurssien hankinta-alueeksi, jolla toimialasta riippuen myös hajautetaan ja yhdistellään toimintoja osana Suomen operaatioita. Suomalaiset ovat pärjänneet Baltiassa hyvin – osin siitä syystä, että kansainväliset investoijat ovat erikoistuneet eri maihin ja kukin itselle tyypillisille toimialoilleen (suomalaiset Viron tuotantoon ja palveluihin, ruotsalaiset rahoitussektorille, Keski-Euroopan maat lähinnä Latviaan ja Liettuaan jne). Baltiaan on myös etabloiduttu melko pysyvästi, sillä moni periaatteessa ”foot-loose” – tyypinen toimiala (esim. elektroniikka-teollisuus) kokee hyötyvänsä Baltian läheisyydestä pääkonttoriin ja Euroopan markkinoille siinä määrin, ettei tuotannon täydellinen siirtäminen esim. Aasian vielä edullisemmille tuotantokustannusalueille ole ajankohtaista.

Itämeren integroituminen näkyy erilaisina alueellisina prosesseina. Ydin-periferia –asetelma Baltian maissa on kärjistynyt kaupunkiseutujen (erityisesti pääkaupungit) vastaanotettua investointeja syrjäseutuja nopeammin. Kehitys on luonut myös valtioiden rajat ylittäviä talousalueita, esimerkiksi Helsingin ja Tallinnan välille. Alueellisiin muutoksiin on pyritty vastaamaan lukuisin erilaisin alueellisin kehitysohjelmin, joiden suureksi haasteeksi on muodostunut elinkeinoelämän tiiviimpi integroiminen ohjelmien rakentamiseen ja toteuttamiseen.

Edellä kuvattu kehitys nostaa myös esiin yksittäisiä kysymyksiä, jotka koskevat Baltian maiden tulevaa roolia suomalaisyritysten kansainvälistymisessä ja globaalissa maailmantaloudessa. Niitä voidaan yksilöidä seuraavasti:

Baltian maiden ja Suomen talousalueet ovat lähentyneet toisiaan huomattavasti. Baltian maiden itsenäistymisen jälkeen suomalaiset yritykset huomasivat Viron tarjoamat liiketoimintamahdollisuudet ja etabloituivat sinne nopeasti. Sen sijaan liiketoiminnan aloittaminen Latviassa ja Liettuaassa tapahtui selvästi myöhemmin. Aiemmin Virossa toimineet suomalaisyritykset ovat ulottaneet toimintansa muualle Baltiaan lähinnä maiden EU-jäsenyyden jälkeen. Suomalaisten yritysten käsitys Baltian maista kotimarkkina-alueena vaihtelee yrityskohtaisesti. Osaksi tämä johtuu kotimarkkina-alue -käsitteen vakiintumattomuudesta, mutta myös siitä, että Baltia on tarjonnut suomalaisille yrityksille hyvin monen tyyppisiä liiketoimintamahdollisuuksia. Baltiaan on etabloitunut yrityksiä niin edullisten tuotantokustannusten kuin kasvavien markkinoidenkin houkuttelemisena. Toistaiseksi Baltian maiden elinkeinoelämän toiminta Suomessa on ollut varsin pientä. On kuitenkin viitteitä siitä, että tulevaisuudessa Baltian maista saattaa tulla merkittäviä kilpailijoita myös Suomeen. Osa näistä saattaa olla myös suomalaisessa omistuksessa. Olisikin hyvä arvioida:

Baltiyritysten kansainvälistyminen, suunnitelmat, mahdollisuudet ja esteet?

Teollisuusyrityksille Baltia tarkoittaa ennen kaikkea edullista, mutta myös helposti hallittavaa, läheistä ja logistisesti hyvin markkinoihin nähden sijoittuvaa ”tuotantoalustaa”. Suomalaisilla yrityksillä on Baltiassa hyvin monen tyyppistä tuotantoa. Alihankinnan kautta Baltiaan ovat toimintaansa laajentaneet perinteisemmät tuotannon alat, kuten huonekaluteollisuus ja vaateteollisuus. Uusperustantana Baltian toiminnot ovat puolestaan aloittaneet etenkin monet elektroniikka-alan yritykset, koska aiempaa alan osaamista ei Baltiassa ole juurikaan ollut. Yleisesti ottaen Baltian merkitys suomalaiselle teollisuudelle on suuri, mutta kotimarkkina-ajatus ei silti ole teollisuusyrityksillä yhtä selvä kuin vähittäiskaupan ja elintarviketuotannon yrityksillä. Syynä tähän saattaa olla se, ettei toiminnan jatkuvuus Baltiassa ole teollisuudessa välttämättä yhtä selvä kuin muilla aloilla.

Teollisuuden pääasiallinen motiivi Baltiaan etabloitumiselle on ollut työvoimakustannusten pienentäminen ja tältä osin Baltian etu hupenee koko ajan. Kilpailijat, etupäässä Kiina, alkavat näyttää yhä houkuttelevammilta vaihtoehdoilta. Tämä nostaa esille toisen tutkimusaiheen:

Onko teollisuustuotanto siirtymässä pois Baltiasta vielä edullisempien tuotantokustannusten alueille? Onko työvoimavaltainen tuotanto todella siirtymässä? Mitkä eri alueet kilpailevat Baltian kanssa teollisuustuotannon sijainnista? Milloin ja miksi siirtyminen on tapahtumassa? Mitkä toiminnot ja toimialat ovat tarkkaan ottaen siirtymässä pois Baltiasta?

Suomalaiset teollisuusyritykset ovat suunnitelleet Baltian toimintojen muuttamista toiselle osa-alueelle tuotantotoiminnan mahdollisesti siirtyessä pois Baltiasta. Esitettyjä vaihtoehtoja ovat esimerkiksi tuotannon muuttaminen enemmän yrityksen logistiikkaa palvelevaksi varastointi-, pakkaus- tai viimeistelytoiminnaksi. Myös tuotekehitystoiminta on nostettu yhdeksi mahdolliseksi Baltian funktioksi jatkossa. Kyseistä teemaa olisi hyvä tutkia jatkossa tarkemmin:

Baltian maiden funktion muuttuminen tuotannon siirtyessä edullisempiin maihin?

Käytännössä kaikilla muilla toimialoilla (mm. elintarviketeollisuus, vähittäiskauppa ja palvelut) suurimpana motiivina Baltian toimintojen aloittamiselle on ollut kasvun turvaaminen. Tässä Baltiassa toimiminen on täyttänyt suomalaisten investoijien odotukset varsin hyvin. Baltian toiminnot ovat kasvaneet maiden BKT:n kasvun myötä ja kotimarkkinakehityksen kannalta oleellista on, että kasvun odotetaan jatkuvan edelleen. Etenkin vähittäiskaupassa ja elintarviketuotannossa myös Baltian maiden liittyminen EU:n ja sen mukanaan tuomat mahdollisuudet Baltian sisällä, ovat vaikuttaneet positiivisesti yritysten tulevaisuuden näkyymiin. Kulutuksen kasvu ja yhdentyvän talusalueen mahdollisuudet luovat edellytykset liiketoiminnan jatkuvuudelle, jolloin myös yritysten käsitykset Baltiasta osana laajentunutta kotimarkkina-alueuttaan ovat teollisuusyrityksiä

vahvempia. Suomen ja Baltian talusalueiden yhdentymiskehitys tulee jatkumaan tulevaisuudessa. Yksi yhdentymiskehityksen kannalta merkittävä asia on:

Suomalaisten toimijoiden tarjoaminen palveluiden ulkoistaminen Baltian maihin?

Jotkin Baltiassa toimivista yrityksistä ovat etabloituneet Baltiaan Venäjän edullisen raaka-aineen tai suuren markkinapotentiaalin houkuttelemisena. Näille yrityksille on Baltian maiden EU-jäsenyydestä ollut toistaiseksi ainoastaan haittaa. Tämä on tullut pitkälti yllätyksenä suomalaisille yrityksille, sillä EU-jäsenyyden odotettiin lähinnä helpottavan toimintaa Baltiasta Venäjän suuntaan. Venäjän ja Baltian suhteet ovat pitkälti poliittinen asia ja tilanteen kehittymisestä on esitetty erilaisia arvioita. Baltian ja Venäjän suhteiden kehitys vaikuttaa yritysten toimintaedellytyksiin ratkaisevasti, olisikin aiheellista selvittää:

Venäjän toimintojen merkitys Baltian maissa toimiville yrityksille? Mitä tapahtuu toiminnan edellytyksille jatkossa? Ovatko Venäjän toiminnot korvattavissa vaihtoehtoisella toimintamuodolla?

Itämeren talusalueen integraatio on vahvistanut kaupunkiseutujen välistä kilpailuasetelmaa. Kaupungit ja kaupunkiseudut toimivat samalla yhteismarkkina-alueella ja omaavat samat periaatteelliset mahdollisuudet pääomien houkuttelemiseen. Kilpailun on nähty vaikeuttavan merkittävästi kaupunkien yhteistyömahdollisuuksia. Itämeren kaupunkiseuduilla on tarvetta yhteistyöhön, jotta alue kokonaisuutena näyttäytyisi entistä attraktiivisempänä Itämeren alueen ulkopuoliselle pääomalle. Kaupunkiseutujen välinen kilpailutilanne ja toisaalta tarve yhteistyöhön nostavat esille seuraavan tutkimusaiheen:

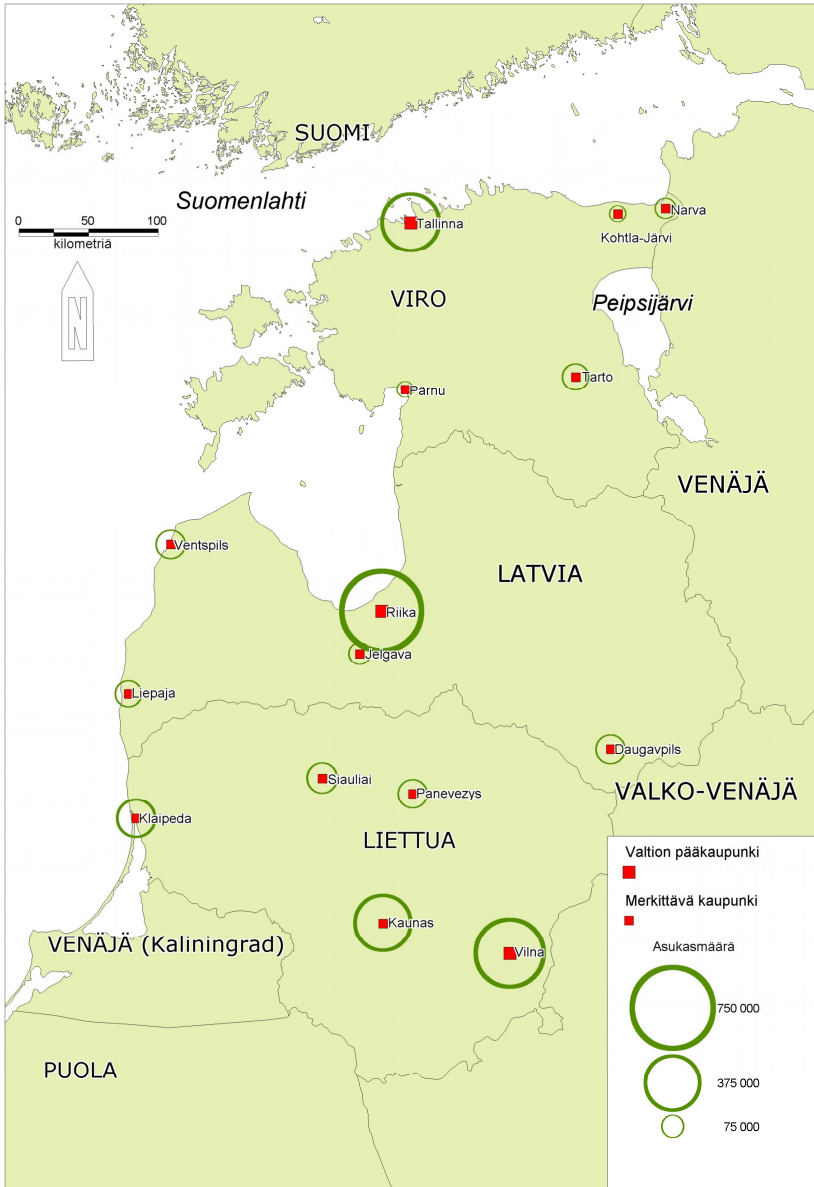
Kaupunkiseutujen välisen dynamiikan kehittyminen? Kasvaako keskinäinen kilpailutilanne vai tuleeko tilalle toimivia yhteistyömenetelmiä?

Baltian maiden suurten kaupunkikeskusten rooli näyttää olevan kasvamassa. Baltiaan tehdyistä ulkomaalaisista investoinneista suuri osa on keskittynyt kaupunkeihin ja etenkin pääkaupunkeihin. Ainoastaan Liettuassa on pääkaupungin lisäksi muitakin merkittäviä

määrin ulkomaisia investointeja houkutellessa kaupungeja. Itämeren alueella on käynnissä useita erilaisella alueellisella ulottuvuudella ja toimialapainotuksella toimivia rajat ylittäviä alueyhteistyöohjelmia. Yritysten kannalta näiden ohjelmien merkitys on toistaiseksi ollut pieni, eikä niiden nähdä vaikuttaneen esimerkiksi suomalaisten yritysten Baltian maihin suuntautuneeseen kansainvälistymiskehitykseen. Jatkossa olisi hyvä tutkia tarkemmin seuraavia kaupunkiseutuihin ja kansainvälisiin aluekehitysohjelmiin liittyviä teemoja:

Kokevatko yritykset yhteistyöohjelmat tarpeellisiksi? Vastaavatko aluekehitysohjelmat yritysten tarpeita? Ovatko aluekehitysohjelmat yritystoiminnan kannalta puutteellisia?

Liite 1.



Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskuksen (CEMAT) julkaisuja

Julkaisut ovat maksutta ladattavissa osoitteessa www.hkkk.fi/cemat -> Publications

Piia Heliste, Riitta Kosonen, Karoliina Loikkanen ja Alpo Tani (tulossa 2006): Suomalaiset yritykset Baltiassa: vertaileva tutkimus liiketoimintanormeista ja -käytännöistä.

Kristiina Korhonen, Erja Kettunen ja Matias Heilala (tulossa 2006): Pohjoismaiset investoinnit Itä-Aasiassa.

Oksana Ivanova, Hannu Kaipio, Päivi Karhunen, Simo Leppänen, Olga Mashkina, Elmira Sharafutdinova and Jeremy Thorne (2006): Potential for enterprise cooperation between Southeast Finland and Northwest Russia. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-69, HSE Print.

Riitta Kosonen, Malla Paajanen ja Noora Reittu (2006): Gateway-matkailu tuottaa uusia matkailualueita. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-67, HSE Print.

Kristiina Korhonen with Erja Kettunen & Mervi Lipponen (2005): Development of Finno-Korean politico-economic relations. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-66, HeSE print.

Johanna Logrén ja Joan Löfgren (2005): Koukussa yrittäjyyteen. Suomalaisten ja venäläisten naisyrittäjien motiiveja ja haasteita. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-64, HeSE print.

Hannu Kaipio and Simo Leppänen (2005): Distribution Systems of the Food Sector in Russia: the Perspective of Finnish Food Industry. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-61, HeSE print.

Kosonen, Riitta, Paajanen, Malla ja Reittu, Noora (2005): Etelä-Suomi venäläisten turistien länsimatkailussa. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-59, HeSEPrint.

CEMAT (2005): Suomalaisen yritysten kansainvälistyminen Baltiassa 1987-2004 ja investointikokemukset Virossa. Kauppa- ja teollisuusministeriön rahoittama tutkimus.

Heliste, Piia, Kosonen, Riitta ja Loikkanen, Karoliina (2004): Kaksoiskaupunkeja vai kaupunkipareja? Tapaustutkimukset: Helsinki-Tallinna, Tornio-Haaparanta, Imatra-Svetogorsk. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-57, HeSEPrint.

Karhunen, Päivi, Kosonen, Riitta ja Leivonen, Antti (2003): Osaamisen siirtyminen suomalais-venäläisissä tuotantoalliansseissa. Tapaustutkimuksia Pietarista ja Leningradin alueelta. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-53, HeSE Print.

Karhunen, Päivi, Kosonen, Riitta ja Paajanen, Malla (2003): Gateway-käsitteen elinkaari Venäjän-matkailussa. Etelä-Suomi Pietarin-matkailun väylänä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-47, 92 s. HeSEPrint.

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

- A:229. PETER GABRIELSSON: Globalising Internationals: Product Strategies of ICT Companies. 2004. ISBN 951-791-825-9, ISBN 951-791-826-7 (Electronic dissertation).
- A:230. SATU NURMI: Essays on Plant Size, Employment Dynamics and Survival. 2004. ISBN 951-791-829-1, ISBN 951-791-830-5 (Electronic dissertation).
- A:231. MARJA-LIISA KURONEN: Vakuutusehtotekstin uudistamisprosessi, matkalla alamaisestä asiakkaaksi. 2004. ISBN 951-791-833-X, ISBN 951-791-834-8 (Electronic dissertation).
- A:232. MIKA KUISMA: Erilaistuminen vai samanlaistuminen? Vertaileva tutkimus paperiteollisuusyhtiöiden ympäristöjohtamisesta. 2004. ISBN 951-791-835-6, ISBN 951-791-836-4 (Electronic dissertation).
- A:233. ANTON HELANDER: Customer Care in System Business. 2004. ISBN 951-791-838-0.
- A:234. MATTI KOIVU: A Stochastic Optimization Approach to Financial Decision Making. 2004. ISBN 951-791-841-0, ISBN 951-791-842-9 (Electronic dissertation).
- A:235. RISTO VAITTINEN: Trade Policies and Integration – Evaluations with CGE -models. 2004. ISBN 951-791-843-7, ISBN 951-791-844-5 (Electronic dissertation).
- A:236. ANU VALTONEN: Rethinking Free Time: A Study on Boundaries, Disorders, and Symbolic Goods. 2004. ISBN 951-791-848-8, ISBN 951-791-849-6 (Electronic dissertation).
- A:237. PEKKA LAURI: Human Capital, Dynamic Inefficiency and Economic Growth. 2004. ISBN 951-791-854-2, ISBN 951-791-855-0 (Electronic dissertation).
- A:238. SAMI JÄRVINEN: Essays on Pricing Commodity Derivatives. 2004. ISBN 951-791-861-5, ISBN 951-791-862-3 (Electronic dissertation).
- A:239. PETRI I. SALONEN: Evaluation of a Product Platform Strategy for Analytical Application Software. 2004. ISBN 951-791-867-4, ISBN 951-791-868-2 (Electronic dissertation).
- A:240. JUHA VIRRANKOSKI: Essays in Search Activity. 2004. ISBN 951-791-870-4, ISBN 951-791-871-2 (Electronic dissertation).
- A:241. RAUNI SEPPOLA: Social Capital in International Business Networks. Confirming a Unique Type of Governance Structure. 2004. ISBN 951-791-876-3, ISBN 951-791-877-1 (Electronic dissertation).
- A:242. TEEMU SANTONEN: Four Essays Studying the Effects of Customization and Market Environment on the Business Success of Online Newspapers in Finland. 2004. ISBN 951-791-878-X, ISBN 951-791-879-8 (Electronic dissertation).
- A:243. SENJA SVAHN: Managing in Different Types of Business Nets: Capability Perspective. 2004. ISBN 951-791-887-9.

- A:244. JUKKA MÄKINEN: John Rawlsin oikeudenmukaisuuskäsityksen merkitys normatiiviselle taloustieteelle. 2004. ISBN 951-791-889-5, ISBN 951-791-890-9 (Electronic dissertation).
- A:245. ERJA KETTUNEN: Regionalism and the Geography of Trade Policies in EU-ASEAN Trade. 2004. ISBN 951-791-891-7, ISBN 951-791-892-5 (Electronic dissertation).
- A:246. OLLI-PEKKA RUUSKANEN: An Econometric Analysis of Time Use in Finnish Households. 2004. ISBN 951-791-893-3, ISBN 951-791-894-1 (Electronic dissertation).
- A:247. HILPPA SORJONEN: Taideorganisaation markkinaorientaatio. Markkinaorientaation edellytykset ja ilmeneminen esitystaideorganisaation ohjelmistosuunnittelussa. 2004. ISBN 951-791-898-4, ISBN 951-791-899-2 (Electronic dissertation).
- A:248. PEKKA KILLSTRÖM: Strategic Groups and Performance of the Firm - Towards a New Competitive Environment in the Finnish Telecommunications Industry. 2005. ISBN 951-791-904-2, ISBN 951-791-905-0 (Electronic dissertation).
- A:249. JUHANI YLIKERÄLÄ: Yrityshautomokokemuksen vaikutukset tradenomiopiskelijän yrittäjään syntyy ja kehittymiseen. Yrityshautomotoiminta liiketalouden alan ammattikorkeakoulun yrittäjäkoulutuksessa. 2005. ISBN 951-791-910-7.
- A:250. TUURE TUUNANEN: Requirements Elicitation for Wide Audience End-Users. 2005. ISBN 951-791-911-5, ISBN 951-791-912-3 (Electronic dissertation).
- A:251. SAMULI SKURNIK: Suomalaisen talusmallin murros. Suljetusta sääntelytaloudesta kaksinaapaiseen globaalitalouteen. 2005. ISBN 951-791-915-8, ISBN 951-791-916-6 (Electronic dissertation).
- A:252. ATSO ANDERSÉN: Essays on Stock Exchange Competition and Pricing. 2005. ISBN 951-791-917-4, ISBN 951-791-918-2 (Electronic dissertation).
- A:253. PÄIVI J. TOSSAVAINEN: Transformation of Organizational Structures in a Multinational Enterprise. The case of an enterprise resource planning system utilization. 2005. ISBN 951-791-940-9, ISBN 951-791-941-7 (Electronic dissertation).
- A:254. JOUNI LAINE: Redesign of Transfer Capabilities. Studies in Container Shipping Services. 2005. ISBN 951-791-947-6, ISBN 951-791-948-4 (Electronic dissertation).
- A:255. GILAD SPERLING: Product, Operation and Market Strategies of Technology-Intensive Born Globals. The case of Israeli Telecommunication Born Globals. 2005. ISBN 951-791-954-9, ISBN 951-791-954-9 (Electronic dissertation).
- A:256. ARLA JUNTUNEN: The Emergence of a New Business Through Collaborative Networks – A Longitudinal Study In The ICT Sector. 2005. ISBN 951-791-957-3.
- A:257. MIRJAMI LEHIKOINEN: Kuluttajan suhdemotivaatio päivittäistavaroihin. Miksi äiti liittyy Piltti-piiriin? 2005. ISBN 951-791-925-5, ISBN 951-791-926-3 (Electronic dissertation).
- A:258. JOUKO KINNUNEN: Migration, Imperfect Competition and Structural Adjustment. Essays on the Economy of the Åland Islands. 2005. ISBN 951-791-931-X, ISBN 951-791-932-8 (Electronic dissertation).
- A:259. KIRSTI KUISMA: Essays in Foreign Aid, Conflicts, and Development. 2005. ISBN 951-791-933-6, ISBN 951-791-960-3 (Electronic dissertation).

- A:260. SAMI KORTELAINE: Innovating at the Interface. A Comparative Case Study of Innovation Process Dynamics and Outcomes in the Public-private Context. 2005
ISBN 951-791-938-7, ISBN 951-791-939-5 (e-version).
- A:261. TAINA VUORELA: Approaches to a Business Negotiation Case Study: Teamwork, Humour and Teaching. 2005. ISBN 951-791-962-X, ISBN 951-791-963-8 (e-version).
- A:262. HARRI TOIVONEN: Modeling, Valuation and Risk Management of Commodity Derivatives. 2005. ISBN 951-791-964-6, ISBN 951-791-965-4 (e-version).
- A:263. PEKKA SÄÄSKILAHTI: Essays on the Economics of Networks and Social Relations. 2005. ISBN 951-791-966-2, ISBN 951-791-967-0 (e-version).
- A:264. KATARIINA KEMPPAINEN: Priority Scheduling Revisited – Dominant Rules, Open Protocols, and Integrated Order Management. 2005.
ISBN 951-791-968-9, ISBN 951-791-969-7 (e-version).
- A:265. KRISTIINA KORHONEN: Foreign Direct Investment in a Changing Political Environment. Finnish Investment Decisions in South Korea. 2005.
ISBN 951-791-973-5, ISBN 951-791-974-3 (e-version).
- A:266. MARKETTA HENRIKSSON: Essays on Euro Area Enlargement. 2006. ISBN 951-791-988-3, ISBN 951-791-989-1 (e-version).
- A:267. RAIMO VOUTILAINEN: In Search for the Best Alliance Structure Banks and Insurance Companies. 2006. ISBN 951-791-994-8, ISBN 951-791-995-6 (e-version).
- A:268. ANTERO PUTKIRANTA: Industrial Benchmarks: From World Class to Best in Class. Experiences from Finnish Manufacturing at Plant Level. 2006. ISBN 951-791-996-4, ISBN 951-791-997-2 (e-version).
- A:269. ELINA OKSANEN-YLIKOSKI: Businesswomen, Dabblers, Revivalists, or Conmen? Representation of selling and salespeople within academic, network marketing practitioner and media discourses. 2006. ISBN 951-791-998-0, ISBN 951-791-99-9. (e-version).
- A:270. TUJJA 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.

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

B:54. JARMO ERONEN: *Kielten välinen kilpailu: Taloustieteellis-sosiolingvistinen tarkastelu.* 2004.
ISBN 951-791-828-3.

B:47. PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN – MALLA PAAJANEN: *Gateway-käsitteen elinkaari Venäjän-matkailussa. Etelä-Suomi Pietarin-matkailun väylänä.* 2004. ISBN 951-791-846-1, korjattu painos.

B:55. TAISTO MIETTINEN: *Veron minimointi yritysjärjestelyissä.* 2004. ISBN 951-791-856-9.

B:56. SOILE TUORINSUO-BYMAN: *Part-Time Work, Participation and Commitment.*
ISBN 951-791-866-6.

B:57. PIIA HELISTE – RIITTA KOSONEN – KAROLIINA LOIKKANEN: *Kaksoiskaupunkeja vai kaupunkipareja? Tapaustutkimukset: Helsinki–Tallinna, Tornio–Haaparanta, Imatra–Svetogorsk.* 2004. ISBN 951-791-886-0.

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

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

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

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

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

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

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

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

- B:66. KRISTIINA KORHONEN WITH ERJA KETTUNEN & MERVI LIPPONEN: Development of Finno-Korean Politico-Economic Relations. 2005. 951-791-984-0, ISBN 951-791-985-9 (e-version).
- B:67. RIITTA KOSONEN – MALLA PAAJANEN – NOORA REITTU: Gateway-matkailu tuottaa uusia matkailualueita. 2006. ISBN 951-791-986-7, ISBN 951-791-987-5 (e-version).
- B:68. ANU H. BASK – SUSANNA A. SAIRANEN: Helsingin kauppakorkeakoulun tohtorit työelämässä. 2005. ISBN 951-791-991-3, ISBN 951-791-992-1 (e-version).
- B:69. OKSANA IVANOVA – HANNU KAIPIO – PÄIVI KARHUNEN–SIMO LEPPÄNEN – OLGGA 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 kauppiaasyrittäjyys 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.
- 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.

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

E:103. Research Catalogue 2002 – 2004. Projects and Publications. 2005. ISBN 951-791-837-2.

E:104. JUSSI KANERVA – KAIJA-STIINA PALOHEIMO (ed.): New Business Opportunities for Finnish Real Estate and ICT Clusters. 2005. ISBN 951-791-955-7.

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

N:36. MAARIT UKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet Helsingin kauppakorkeakoulun BScBa -tutkinto-opiskelijoiden ja Mikkelin ammattikorkeakouluopiskelijoiden keskuudessa. 2004. ISBN 951-791-874-7.

- N:37. MIKKO SAARIKIVI: Helsingin kauppakorkeakoulun henkilöstön yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet vuonna 2004. 2004. ISBN 951-791-882-8.
- N:38. MIKKO SAARIKIVI: Helsinki-Tallinn: The Twin City of Science Interreg III A Project. 2004. ISBN 951-791-883-6.
- N:39. MIKKO SAARIKIVI: Tieteen kaksoiskaupunki Helsinki-Tallinna Interreg III A -projekti. 2004. ISB 951-791-884-4.
- N:40. TOM LAHTI: The Role of Venture Capital in Filling the Equity Gap. An Analysis of Policy Issues. 2004. ISBN 951-791-885-2.
- N:41. VESA KOKKONEN: Etelä-Savon yritysten ulkomaankauppa 2003. 2004. ISBN 951-791-897-6.
- N:42. MAARIT UKKONEN – MIKKO SAARIKIVI – ERKKI HÄMÄLÄINEN: Selvitys Uudenmaan yrityshautomoyritysten mentorointitarpeista. 2005. ISBN 951-791-900-X.
- N:43. JOHANNA LOGRÉN: Suomalaiset ja venäläiset naisyrittäjät. Naisyrittäjien yhteistyöohjelmien (vv. 2000-2004) vaikuttavuus. 2005. ISBN 951-791-945-X.
- N:44. VESA KOKKONEN: Yrittäjyyskoulutuksen vaikuttavuus. 2005. ISBN 951-791-971-9.
- N:45. VESA KOKKONEN: mikkelin ammattikorkeakoulun opetushenkilökunnan yrittäjyysasenteet. 2005. ISBN 951-791-972-7.
- N:46. SIRKKU REKOLA: Kaupallisten ystävällisyys - sosiaalinen vuorovaikutus päivittäistavarakaupan lähimymälän kilpailuetuna. 2006. ISBN 951-791-990-5.
- N:47. RIIKKA PIISPA – ASKO HÄNNINEN: Etelä-Savo ja näkökulmia e-työn kehittämiseen. Tutkimus e-työn tilasta ja e-työhankkeiden 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. Suomeksi kirjoitetut 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.

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

- W:363. OSSI LINDSTRÖM – ALMAS HESHMATI: Interaction of Real and Financial Flexibility: An Empirical Analysis. 2004. ISBN 951-791-827-5 (Electronic working paper).
- W:364. RAIMO VOUTILAINEN: Comparing alternative structures of financial alliances. 2004. ISBN 951-791-832-1 (Electronic working paper).
- W:365. MATTI KELOHARJU – SAMULI KNÜPFER – SAMI TORSTILA: Retail Incentives in Privatizations: Anti-Flipping Devices or Money Left on the Table? 2004. ISBN 951-791-839-9 (Electronic working paper).
- W:366. JARI VESANEN – MIKA RAULAS: Building Bridges for Personalization – A Process View. 2004. ISBN 951-791-840-2 (Electronic working paper).
- W:367. MAIJU PERÄLÄ: Resource Flow Concentration and Social Fractionalization: A Recipe for A Curse? 2004. ISBN 951-791-845-3 (Electronic working paper).
- W:368. PEKKA KORHONEN – RAIMO VOUTILAINEN: Finding the Most Preferred Alliance Structure between Banks and Insurance Companies. 2004. ISBN 951-791-847-X (Electronic working paper).
- W:369. ANDRIY ANDREEV – ANTTI KANTO: A Note on Calculation of CVaR for Student's Distribution. 2004. ISBN 951-791-850-X (Electronic working paper).
- W:370. ILKKA HAAPALINNA – TOMI SEPPÄLÄ – SARI STENFORS – MIKKO SYRJÄNEN – LEENA TANNER : Use of Decision Support Methods in the Strategy Process – Executive View. 2004. ISBN 951-791-853-4 (Electronic working paper).
- W:371. BERTTA SOKURA: Osaamispääoman ulottuvuudet. Arvoa luova näkökulma. 2004. ISBN 951-791-857-7 (Electronic working paper).
- W:372. ANTTI RUOTOISTENMÄKI – TOMI SEPPÄLÄ – ANTTI KANTO: Accuracy of the Condition Data for a Road Network. 2004. ISBN 951-791-859-3 (Electronic working paper).

- W:373. ESKO PENTTINEN: Bundling of Information Goods - Past, Present and Future. ISBN 951-791-864-X. (Electronic working paper).
- W:374. KASIMIR KALIVA – LASSE KOSKINEN: Modelling Bubbles and Crashes on the Stock Market. ISBN 951-791-865-8 (Electronic working paper).
- W:375. TEEMU SANTONEN: Evaluating the Effect of the Market Environment on the Business Success of Online Newspapers. 2004. ISBN 951-791-873-9 (Electronic working paper)
- W:376. MIKKO LEPPÄMÄKI – MIKKO MUSTONEN: Signaling with Externality. 2004. ISBN 951-791-880-1 (Elektronic working paper).
- W:377. MIKKO LEPPÄMÄKI – MIKKO MUSTONEN: Signaling and Screening with Open Source Programming. 2004. ISBN 951-791-881-X (Electronic working paper).
- W:378. TUURE TUUNANEN – KEN PEFFERS – CHARLES E. GENGLER: Wide Audience Requirements Engineering (Ware): A Practical Method And Case Study. 2004. ISBN 951-791-889-5. (Electronic working paper).
- W:379. LARS MATHIASSEN – TIMO SAARINEN – TUURE TUUNANEN – MATTI ROSSI: Managing Requirements Engineering Risks: An Analysis and Synthesis of the Literature. 2004. ISBN 951-791-895-X (Electronic working paper).
- W:380. PEKKA KORHONEN – LASSE KOSKINEN – RAIMO VOUTILAINEN: Finding the Most Preferred Alliance Structure between Banks and Insurance Companies from a Supervisory Point of View. 2004. ISBN-951-791-901-8 (Electronic working paper).
- W:381. PEKKA J. KORHONEN – PYYRY-ANTTI SIITARI: Using Lexicographic Parametric Programming for Identifying Efficient Units in Dea. 2004. ISBN 951-791-902-6. (Electronic working paper).
- W:382. PEKKA MALO – ANTTI KANTO: Evaluating Multivariate GARCH models in the Nordic Electricity Markets. 2005. ISBN 951-791-903-4 (Electronic working paper).
- W:383. OSSI LINDSTRÖM – ALMAS HESHMATI: Interacting Demand and Supply Conditions in European Bank Lending. 2005. ISBN 951-791-903-4 (Electronic working paper).
- W:384. ANTTI PIJRETÄ – ANTTI RAUTIAINEN: ESO valuation under IFRS 2 – considerations of agency theory, risk aversion and the binomial model. 2005. ISBN 951-791-920-4 (Electronic working paper).
- W:385. MIKA HYÖTYLÄINEN – HANNA ASIKAINEN: Knowledge Management in Designing and Developing ICT Consulting Services. 2005. ISBN 951-791-921-2 (Electronic working paper).
- W:386. PEKKA KORHONEN – LASSE KOSKINEN – RAIMO VOUTILAINEN: A Customer View on the Most Preferred Alliance Structure between Banks and Insurance Companies. 2005. ISBN 951-791-922-0 (Electronic working paper).
- W:387. MIIA ÄKKINEN: Conceptual Foundations of Online Communities. 2005. ISBN 951-791-959-X (Electronic working paper).
- W:388. ANDRIY ANDREEV – ANTTI KANTO – PEKKA MALO: Simple Approach for Distribution Selection in the Pearson System. 2005. ISBN 951-791-927-1 (Electronic working paper).

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

Y-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.
CENTRE FOR INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH. CIBR RESEARCH PAPERS.
ISBN 1237-394X.

- Y:8. REIJO LUOSTARINEN – MIKA GABRIELSSON: Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs. 2004. ISBN 951-701-851-8.

Z-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.
CENTRE FOR INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH. CIBR WORKING PAPERS. ISSN 1235-3931.

- Z:10. V.H. MANEK KIRPALANI – MIKA GABRIELSSON: Need for International Intellectual Entrepreneurs and How Business Schools Can Help. 2004. ISBN 951-791-852-6.
- 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.

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