ETLA ELINKEINOELÄMÄN TUTKIMUSLAITOS
THE RESEARCH INSTITUTE OF THE FINNISH ECONOMY

Tiedote Julkaistavissa 10.4. klo 14.00

Jari Jääskeläinen - Raimo Lovio

GLOBALISAATIO SAAPUI VARKAUTEEN

(ETLA B 201)

TYTÄRYHTIÖTALOUDESSAKIN ON MENESTYMISMAHDOLLISUUKSIA!

Suomalainen yritystoiminta tapahtuu kasvavassa määrin ulkomaisissa ja kotimaisissa monikansallisissa yrityksissä. Suomalaisia yrityksiä myydään osiksi ulkomaisia yrityksiä, kuten esimerkiksi viimeaikaiset Instrumentariumin ja Hartwallin esimerkit osoittavat. Samalla suomalaiset suuret yritykset monikansallistuvat niin, että niiden henkilöstöstä reilusti yli puolet työskentelee jo ulkomailla.

Tutkimus "Globalisaatio saapui Varkauteen" osoittaa, että Suomella on menestysmahdollisuuksia monikansallisten yritysten sijaintimaana. Edellytyksenä on tutkimuksen ja tuotannon kilpailuedellytyksistä huolehtiminen. Suomalaisten etuna on kyky kehittää korkean teknologian tuotteita pitkäjännitteisesti ja kustannuksiltaan kilpailukykyisesti unohtamatta asiakkaiden tarpeita.

Suomalaiset yritysjohtajat ja henkilöstö arvostavat tärkeänä kilpailutekijänä pohjoismaista liikkeenjohto- ja yhteistoimintamallia, jossa yhteistyö yritysten sisällä ja yritysten ja julkisen sektorin välillä toimii paremmin kuin anglosaksisessa yritysmaailmassa.

VARKAUDEN TÄRKEIMPIEN YRITYSTEN OMISTAJAT OVAT KANSAINNVÄLISIÄ YRITYKSIÄ

Varkaus on muuttunut yhdeksi Suomen kansainvälistyneimmäksi kaupungiksi. A. Ahlström Oy:n aikoinaan rakentama nykyisin 23 000 asukkaan teollisuusyhdyskunta on muuttunut nopeasti sen jälkeen kun Ahlström myi lähes kaiken liiketoimintansa kaupungissa 1980-luvun lopulla ja 1990-luvulla. Myyntejä perusteltiin myytyjen toimipaikkojen heikolla kannattavuudella, kehitystyön liian suurilla panostarpeilla ja riskeillä, Ahlströmin konsernin kannattavuuden heikkenemisellä laman aikana sekä omalla kansainvälistymisellä ja fokusoitumisella pois monialaisuudesta.

Varkauden keskeisten liiketoimintojen nykyiset omistajat ovat kansainvälisiä yrityksiä. Yhdysvaltalaiset Honeywell, Foster Wheeler ja Tellabs, kanadalainen AFT, itävaltalainen Andritz, tanskalainen Hartmann ja suomalais-ruotsalainen Stora Enso ovat Varkauden merkittävimpiä toimijoita.
Ulkomaisten omistajien myötä toimipaikkojen kasvu on nopeutunut, kannattavuus parantunut ja toiminta on jatkunut. Liiketoimintojen jatkuvuus Varkaudessa on ollut hämmästyttävän vahvaa – monia tuotteita valmistettiin jo 1800-luvun lopulla, paperia 1920-luvulta ja automaatiotuotteita 1970-luvun lopusta. Jatkuvuus on perustunut alueelle sitoutuneeseen osaamiseen, teolliseen perinteeseen ja investointeihin sekä jatkuvaan kehitystyöhön ja muutokseen.

MITEN OMISTAJIEN MUUTOKSEN JA LAMAN VARKAUTTA UHKAAVA KEHITYS KÄÄNNETTIIN MYÖNTEISEKSI?

Paria poikkeusta lukuun ottamatta Varkaudessa toimineen Ahlströmin liiketoimiyksikön ostajan motiivina oli parantaa omaa teknologista osaamista sekä laajentaa tuotevalikoi-

maansa ja markkina-alueitaan. Näissä tapauksissa yrityskaupat antoivat hyvät lähtökohdat toiminnan jatkamiselle ja kehittämiselle Varkaudessa. Ehkä merkittävimmät muutokset olivat koventuneet tulosvaatimukset, kriittinen suhtautuminen investointeihin ja kehitysmenoihin sekä ulkomaisen konsernin liikkeenjohdon heijastuminen toimipaikan sisälle. Usein myös päätösvalta toimipaikan suurissa ratkaisuissa etääntyi entisestään Varkaudesta.

Honeywellin alkuperäiset motiivit teollisuuden automaatiotuotteiden (entinen Altim Control Oy) hankkimisessa olivat kilpailevien tuotteiden ostaminen pois markkinoilta sekä asiakasalojen teknisen osaamisen siirto ostajalle. Lähtökohta oli vakava uhka toiminnan jatkamiselle Varkaudessa, mm. merkittävä osa tuotekehityksen henkilöstöstä irtisanottiin pian yrityskaupan jälkeen. Teollisuuden automaatioyksikön pelasti ja lopulta johti kasvuun asiakkaiden halu ostaa sen kehittämiä tuotteita sekä paikallisen osaavan henkilöstön sitoutuminen yritykseen ja Varkauteen. Sitoutuminen piti yllä sitkeää taistelua kehitettyjen tuotteiden ja yhteisen osaamisen puolesta.
1990-luvun laman alkuvaiheessa Varkauden elinkeinopolitiikassa käytiin epätoivoista taistelua katoavan yritystoiminnan, kuten tekstiiliteollisuuden säilyttämiseksi. Kaupungin kehittämistyön suuntaa muutettiin nopeasti ja toimet kohdistettiin teollisuuden vahvuuksiin sekä niihin liittyvien yritysverkkojen ja palvelujen kehittämiseen. Elinkeinopolitiikan aktivoitumista tukivat EU:iin liittymisen myötä kasvaneet rahoitusmahdollisuudet.

PAIKALLISTEN YRITYSTEN TUOTEKEHITYSSTRATEGIAN JA OMIEN TUOTTEIDEN MERKITYS KANSAINVÄLISTYVÄSSÄ TALOUDESSA?

Varkauden esimerkki osoittaa, että Suomi voi menestyä monikansallisten teknologiayritysten sijaintimaana, jos tutkimuksen ja tuotannon kilpailuedellytyksistä huolehditaan. Suomalaisten valttikortti on pitkäjännitteinen ja kustannuksiltaan kilpailukykyinen suuntautuminen asiakastarpeesta nousevien uusien korkean teknologian tuotteiden kehittämiseen.

Globaalien yritysten osina ainakin varkautelaiset toimipaikat ovat tuotekehityksessään ottaneet enemmän riskiä kuin esimerkiksi emoyrityksen amerikkalaiset ja kanadalaiset toimipaikat. Suomalainen teknologian kehittämisen rahoitus on lisännyt mahdollisuuksia tähän riskinottoon, mikä on monessa tapauksessa pitänyt yllä suomalaisten tuotteiden teknologista edistyksellisyyttä. Kuitenkin ulkomaisten emoyritysten tuottovaatimukset jossain määrin rajoittavat mahdollisuuksia kehityspanostuksiin. Toinen suomalainen kilpailuetu on osaavan kehityshenkilöstön kohtuullinen palkkataso.

Ulkomaisessa omistuksessa suomalaisen toimipaikan jatkuvuuden edellytys on sen kannattavuus. Omat tuotteet, jotka pohjautuvat itse kehitettyyn osaamiseen, vahvistavat toimipaikan asemaa konsernin sisällä. Kaikilla Varkaudessa ulkomaisessa omistuksessa olevilla toimipaikoilla on vahvat omat tuotteet.

MITEN YRITYSTEN JOHTAMINEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN ASEMA ON MUUTTUNUT ULKOMAISESSA OMISTUKSESSA?

Suomalaiset yritysjohtajat ja henkilöstö arvostavat kilpailutekijänä pohjoismaista liikkeenjohto- ja yhteistoimintamallia, jossa yhteistyö yritysten sisällä sekä yritysten ja julkisen sektorin välillä toimii paremmin kuin anglosaksisissa yrityksissä. Suomalaista yrityksen sisäistä henkilöstöryhmien sekä johdon ja ay-väen välistä yhteistyötä on amerikkalaisissa yrityksissä vierastettu, mutta varkautelaiset yritykset ovat pyrkineet jatkamaan yhteistyötä. Jossakin tapauksissa ulkomaiseen omistukseen siirtyminen on tuonut toimipaikan johdon lähemmäs henkilökuntaa johdon sitoutumisen kasvettua ja toimipaikan johdon siirryttyä suomalaisen konsernin Helsingin keskusjohdosta Varkauteen. Kansainvälisessä divisioonaorganisaatiossa henkilöstön asemaan vaikuttava johto etääntyy toimipaikasta, usein ulkomaille.

Henkilöstön asemaan vaikuttaa luonnollisesti toimipaikan kannattavuus. Valtaosin henkilöstön asema on säilynyt ennallaan ja yrityksissä on noudatettu suomalaisia työehtosopimuksia. Yhdessä tapauksessa on onnistuneesti yhdistetty suomalainen yhteistoiminta yrityksen sisällä kanadalaisiin henkilöstön palkitsemisjärjestelmiin. Toisessa tapauksessa ulkomaisen konsernijohdon paineessa on käyty usein työntekijöitä rasittaneita yt-neuvotteluja siltä varalta, jos myynti ja liikevoitto laskevat.

Ulkomainen omistus on lisännyt yritysten tulospaineita ja johtajien raportointivaatimuksia konsernille. Toimipaikan hyvä kannattavuus lisää sen suhteellista itsenäisyyttä konsernijohtoon, mutta pitkävaikutteisiin sekä pörssikurssiin ja tulokseen vaikuttaviin menoihin (investoinnit, tuotekehitys, henkilöstömenot) suhtaudutaan kriittisesti. Vaikka konserni linjaisikin toimipaikan toimintaa, päätösten lopullinen vastuu pyritään siirtämään toimipaikalle itselleen.

MIKSI HONEYWELL PÄÄTTI SIIRTÄÄ SENSORITEKNOLOGIAN KEHITTÄMISEN SUOMEEN, KUOPIOON JA VARKAUTEEN?

Joulukuussa 2002 Honeywell päätti siirtää paperiteollisuuden sensoriteknologian kehittämisen USA:sta Suomeen. Siirron taustalla oli amerikkalaisten yliopistojen kiinnostuksen kohdentuminen viihde- ja sotateollisuuteen ja vastaavasti metsäteollisuuden heikko vetovoima tutkimukselle. Lisäksi kehitystyön palkkakustannukset ovat Yhdysvalloissa noin kolminkertaiset Suomeen verrattuna. Suomen asema metsäteollisuuden teknologian maailman kärkimaana on vahvistunut. Suomalainen koulutus- ja tutkimusjärjestelmä, teknologiapolitiikka sekä kuntien ja valtion joustavuus tarjoavat hyvät toimintapuitteet. Lopuksi Varkauden automaatioyksikön menestys globaalin konsernin puristuksessa osoitti suomalaisen osaamisen kestävyyden.

Helmikuussa 2003 sensoreiden kehitystyön sijaintipaikoiksi valittiin Kuopio ja Varkaus. Automaatiojärjestelmien kehittämisessä teollinen toimintaympäristö ja sulautettujen ohjelmistojen osaaminen ovat keskeisiä sijaintitekijöitä. Sensoreiden kehittämisessä tarvitaan enemmän luonnontieteellistä tutkimusosaamista. Kuopion vahvuuksia olivat luonnontieteisiin ja teknisiin tieteisiin panostava yliopisto, jolla oli jo näyttöjä fysiikan, matematiikan ja ohjelmistojen osaamisesta. Kuopion yliopisto ei kuitenkaan ollut liian sitoutunut Honeywellin kilpailijoiden hankkeisiin. Kuopiolla on myös hyvä vetovoima, jota tarvitaan henkilöstön (ja heidän perheidensä) saamisessa alueelle. Lisäksi yhteistyö eri viranomaisten kesken sujui joustavasti. Varkauden vahvuuksia olivat hyvät teollisuuden asiakasyhteydet, pitkä toimipaikan perinne ja suuri sulautettujen ohjelmisto-osaajien määrä.

TUTKIMUKSEN TAUSTA

Tämä Varkauden globalisoitumisen syitä ja seurauksia kuvaava tutkimus yksi tulos projektista ”Monikansalliset yritykset suomalaisessa innovaatiojärjestelmässä”, jota johtaa toimitusjohtaja Pekka Ylä-Anttila Etlatieto Oy:stä. Tutkimusta rahoittaa kauppa- ja teollisuusministeriön ja Tekesin ProAct-ohjelma.

TEKIJÄT :

Raimo Lovio, professori
VTT Teknologian tutkimus/HKKK Johtamisen laitos
Kemiantie 3, 02150 Espoo
e-mail raimo.lovio@vtt.fi
puh 456 4271, gsm 050-3484817

Jari Jääskeläinen, KTT, erikoistutkija
Pohjois-Savon TE-keskus, johdon yksikkö
Käsityökatu 41, PL 2000, 70101 KUOPIO
e-mail jari.jaaskelainen@te-keskus.fi
puh. +358 17 6175 204 gsm 40 753 7415