

Elinkeinoelämän Tutkimuslaitoksen edeltäjä Taloudellinen Tutkimuskeskus perustettiin vuonna 1946 suorittamaan taloudellista ja talouspoliittista päätöksentekoa palvelevaa kansantaloudellista, liiketaloudellista ja sosiaalipoliittista tutkimustyötä. Laitosta ylläpitävän kannatusyhdistyksen jäseniä ovat nykyisin Suomen Työnantajain Keskusliitto, Suomen Vakuutusyhtiöiden Keskusliitto ja Teollisuuden Keskusliitto sekä Kansallis-Osake-Pankki, Osuuspankkien Keskuspankki, Postipankki, Suomen Yhdyspankki ja Säästöpankkien Keskus-Osake-Pankki. Laitoksessa suoritetaan tutkimuksia myös kannatusyhdistyksen ulkopuolisella rahoituksella. Tätä toimintaa varten ETLA on perustanut erillisen projektitutkimus- ja tietopalveluyksikön. Tutkimus- ja ennustetoiminnan tuloksia julkaistaan laitoksen eri julkaisusarjoissa.

The Research Institute of the Finnish Economy (ETLA) was founded in 1946 to conduct research in the fields of economics, business economics and social policy, designed to serve economic and economic-policy decision making. At present the members of the Association sponsoring the Institute are central associations of industry and employers, major banks and the Central Association of Insurance Companies. The Institute also conducts special studies financed from sources outside the Association. To that end, a separate unit has been established by ETLA. ETLA publishes monographs, reviews and forecasts in several different series.



Yritysten kansainvälistyminen

Toimittaneet Pirkko Haavisto ja Sampsa Saralehto



09.10	AY	831	
09.25	AY	841	
—	—	—	
09.45	AY	871	LONDON
10.05	SK	711	AMSTERDAM
10.10	LH	1303	GOTHENBURG
10.35	SK	721	PARIS
11.00	SK	703	COPENHAGEN
12.15	PA	045	FRANKFURT
13.00	AY	813	OSLO
13.15	MA	743	STOCKHOLM
13.20	LH	1305	NEW YORK/STOCKHOLM
13.25	IF	461	COPENHAGEN/TURKU
14.00	KL	180	BUDAPEST
—	—	—	FRANKFURT
—	—	—	BERLIN
05	AY	105	AMSTERDAM
			GOTHENBURG
			NEW YORK

YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN

ETLA ELINKEINOELÄMÄN TUTKIMUSLAITOS
The Research Institute of the Finnish Economy
Lönrotinkatu 4 B 00120 Helsinki FINLAND
Sarja B 58 Series

YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Toimittaneet

Pirkko Haavisto ja Sampsä Saralehto

Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiö
Teollisuuden Keskusliitto
Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos
Helsinki 1988

Kansi: Mainoskannus Oy/Jukka Helppi

© copyright Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiö

Painopaikka: Vammalan Kirjapaino Oy Vammala 1988

ISBN 951-9206-37-X
ISSN 0356-7443

YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN, toimittaneet HAAVISTO, Pirkko ja SARALEHTO, Sampsa, (Internationalization of business firms). Helsinki: ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, The Research Institute of the Finnish Economy, 1988. 220 s. (B, ISSN 0356-7443; 58). ISBN 951-9206-37-X.

TIIVISTELMÄ: Kirja koostuu 11 artikkelista. Niiden tavoitteena on antaa kuva suomalaisten yritysten kansainvälistymiskehityksestä ja sen tämänhetkisestä vaiheesta, kansainvälistymisen edellytyksistä sekä sen yritysten toiminnoille asettamista vaatimuksista. Artikkeleissa käsitellään mm. suomalaisten yritysten suorien sijoitusten kehitystä ja alueellista kohdentumista, ulkomaantoimintojen merkitystä suuryrityksille sekä Ruotsin yritystoiminnan kansainvälistymisen kokonaistaloudellisia vaikutuksia ja ongelmia. Lisäksi tarkastellaan kansainvälistymiseen liittyviä muutoksia yritysten strategian kehittämisessä, organisaatiossa, teknologian hallinnassa, talous- ja rahoitushallinnossa sekä tilinpäätösinformaatiossa.

ASIASANAT: Kansainvälistyminen, suorat sijoitukset, integraatio, kansainvälistymisstrategia, organisaatio, teknologian hallinta, rahoitus- ja valuuttahallinto, kansainvälinen tilinpäätösinformaatio.

ABSTRACT: The book is a collection of eleven articles which describe and analyze the internationalization of Finnish business firms. The articles deal with topics like the growth and geographical distribution of direct investment abroad by Finnish firms, importance of foreign operations to large manufacturing companies, changes in corporate strategies induced by internationalization, as well as organizational problems, technology management and changes in financial management and accounting practices related to the internationalization of business.

KEY WORDS: Internationalization of business, direct investment, corporate strategies, integration, organization, technology management, international finance and accounting.

Esipuhe

Parhaillaan meneillään oleva kansainvälisen yhdentymisen syveneminen vaikuttaa merkittävästi Suomen kansantalouden kehitykseen ja yritysten toimintaympäristöön. Yksi lähivuosien keskeisimpiä kysymyksiä on, miten avoimessa taloudessa toimivat suomalaiset yritykset pystyvät sopeutumaan markkinamuutoksiin ja hyödyntämään niitä tehokkaasti uudessa kilpailutilanteessa. Yrityksen toiminnan kansainvälistäminen on tässä sopeutumisessa mahdollisuus, jota yhä useampi yritys joutuu punnitsemaan.

Yritysten kansainvälistymiseen liittyvä tutkimus- ja selvitystyö on Suomessa ollut suhteellisen vähäistä. Erityisesti yritystoiminnan kansainvälistymisen edellytyksiä, tarvittavia voimavaroja ja erityisosaamisen vaatimuksia koskeva näkökulma on jäänyt taka-alalle.

Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiö, Teollisuuden Keskusliitto ja Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ovat yhteisesti toteuttaneet yritysten kansainvälistymistä koskevan projektin. Tämän tuloksena koottu kirja pyrkii laajentamaan keskustelua kansainvälistymisen yleisistä edellytyksistä ja yritystason vaatimuksista kansantalouden ja kansainvälisen talouden muuttuvassa ympäristössä. Tavoitteena on myös yhdistää kokonaistaloudellinen tarkastelu yritystaloudelliseen näkökulmaan.

Kirjan artikkelien kirjoittamiseen on osallistunut useita kansainvälistymiskysymysten asiantuntijoita. He vastaavat omista näkemyksistään. Kauppat.maist. Pirkko Haavisto ja valtiot.tri Sampsa Sara-lehto Teollisuuden Keskusliitosta ovat vastanneet projektista. Riitta Pellikka Teollisuuden Keskusliitosta on hoitanut tekstinkäsittelyn ja Arja Selvinen Elinkeinoelämän Tutkimuslaitoksesta on piirtänyt kuvat.

Helsingissä elokuussa 1988

Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiö
Olli Ikkala

Teollisuuden Keskusliitto
Timo Relander

Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos
Pentti Vartia

YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Sisällys

Esipuhe	7
Kansainvälistyminen on välttämätöntä Pirkko Haavisto, Sampsa Saralehto	11
Suorat sijoitukset Suomesta ulkomaille Onerva Kuokkanen	15
Kansainvälistyneet suomalaiset suuryritykset Pekka Lindroos	31
UUDEN KANSAINVÄLISTYMISEN EDELLYTYKSET	
Kansainvälistyminen ja avoin talous: uuden kehitysvaiheen taustatekijät ja haasteet Veikko Reinikainen	51
Ruotsalaisten yritysten kansainvälistyminen Mats Kinnwall, Henri J. Vartiainen	77
AVAUTUVAT MARKKINAT — MUUTTUVA YRITYS	
Strategian kehittäminen ja kansainvälistyminen Markku Lahdenpää	97
Organisaatio ja henkiset resurssit kansainvälistymisessä Lena Sonkin	133
Tuote- ja markkinointistrategia sekä teknologian hallinta Heikki Keränen	151
Taloushallinto kansainvälistyvässä yrityksessä Pirjo Huomo	179
Rahoitus- ja valuuttahallinnosta kansainvälistyvässä yrityksessä Antti Räikkönen	193
Kansainvälistymisen vaikutus tilinpäätösinformaatioon Päivi Rätty	201
Kirjoittajien esittely	214

Kansainvälistyminen on välttämätöntä

Maailmantalouden kasvun eräänä perustana on toisen maailmansodan jälkeen ollut suhteellisen avoin ja vastavuoroinen kauppajärjestelmä. Taloudet ovat tulleet entistä riippuvaisemmiksi toisistaan ja viennin osuus kokonaistuotannosta on kasvanut kaikissa teollistuneissa markkinatalousmaissa.

Maailmanlaajuisesti pyritään purkamaan kaupankäynnin ja taloudellisen yhteistyön esteitä. Länsi-Euroopassa korostetaan tavaroiden, työvoiman, pääoman ja ihmisten liikkumisen vapautta. Tavoitteena on lisätä tehokkuutta ja tuottavuutta sekä yritysten joustavia toimintamahdollisuuksia yli rajojen niin lännessä kuin idässä.

Yritysten on oltava kilpailukykyisiä sekä kotimaassa että ulkomailta jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Ympäristön seurannan on tämän vuoksi oltava kiinteää ja muutoksiin vastaamisen aktiivista.

Liikkeenjohdon toiminta on vaikeampaa avoimilla markkinoilla kuin suljetussa taloudessa. Menestyäkseen avoimessa kilpailutilanteessa yrityksen strategioiden ja toimintatapojen on oltava tarkkaan harkittuja. Ulkomaisen kilpailun puute voi mahdollistaa kansainvälisesti katsoen tehotonta tuotantoa. Tämä on kuitenkin yhä harvinaisempi tilanne, koska avoimuuden lisääntyminen ja integraation laajeneminen koskee lähes kaikkia talouden sektoreita.

Suomalaisten yritysten etabloituminen on lähtenyt liikkeelle suhteellisen myöhään esimerkiksi Ruotsiin verrattuna. Kohdealueena on ollut Eurooppa. Aluksi on Suomessa valmistettu tuotteita vientiä varten. Sen jälkeen niiden markkinointia Euroopassa on tehostettu omien myyntikonttoreiden kautta. Tytäryhtiöiden perustamisella on tiivistetty markkina- ja asiakasläheisyyttä.

Suomalaiset yritykset omistavat ulkomailla runsaat 2 200 tytäryritystä, joissa suomalainen omistusosuus on yli 10 %. Valtaosa näistä sijaitsee EC- ja EFTA-maissa. Uudeksi painopistealueeksi on viime vuosina noussut Yhdysvallat ja Kanada.

Yritysten kansainvälistyminen on keino selvitä kilpailusta ja turvata asemat muuttuvissa olosuhteissa. Kansainvälistyminen ei ole itseisarvo, vaan usein välttämätön keino, jolla varmistetaan yrityksen kehittymismahdollisuudet Suomessa ja ulkomailla. Kansainvälistymisen muodot on valittava kilpailutilanteen ja yrityksen omien tavoitteiden mukaan. Jokaisen yrityksen ei tarvitse perustaa omia tytäryhtiöitä ulkomaille; myös tavaravienti on kansainvälistymistä. Harkittavaksi voi tulla myös yrityksen omistusrakenteen kansainvälistäminen uusimuotoisessa kilpailutilanteessa.

Yritysten kansainvälistyminen edellyttää useiden kysymysten samanaikaista, oikeansuuntaista järjestämistä. Kansainvälistymisen on aina oltava tietoinen päätös yrityksen strategioiden toteuttami-

seksi. Usein on lähdetty liikkeelle liian vähäisen esivalmistelun jälkeen. Markkinatutkimukset ja kilpailuanalyysit ovat välttämättömiä ja niitä on osattava myös käyttää päätöksenteon perustana. Kansainvälistyminen vaatii yrityksen jokaiselta tasolta ja jokaiselta toiminnolta vakavaa paneutumista ja operatiivisten toimintojen kehittämistä.

Kansainvälistyminen koskettaa laajasti koko yhteiskuntaa. Yhteiskunnan on avauduttava ja sopeuduttava kansainväliseen vuorovaikutukseen. Kansallista kulttuuria on kehitettävä ottamaan vastaan uudet vaatimukset.

Kulttuuritekijöiden merkitys korostuu yritysten uudessa kansainvälistymisessä. Paikallisten kulttuurien erityispiirteet on tunnettava. Yritysten on voimakkaasti kehitettävä vahvuustekijöitään paikallisiin erityispiirteisiin sopeutuen suomalaisen yrityskulttuurin pohjalta. Vahva ja terve kansallinen identiteetti on välttämättömyys, jotta voidaan ylläpitää suomalaista yritystoimintaa.

Yhdentyvää Eurooppa asettaa lisääntyviä vaatimuksia koko yhteiskunnalle. Osallistuminen integraatioprosessiin edellyttää yleiseurooppalaista säädösten harmonisointia vastavuoroisuuden pohjalta. Yrityksille Euroopan asema korostuu keskeisenä markkina-alueena yhdentymisen syvetessä. Yritysten on paneuduttava uudella tavalla niihin mahdollisuuksiin, joita Eurooppa tarjoaa.

Lähtökohtana kaikelle kansainväliselle toiminnalle on riittävä ja monipuolinen koulutus. Kansainvälistyminen on pitkäaikainen oppimisprosessi, jota voidaan nopeuttaa kansainvälisen toiminnan edellyttämiä valmiuksia kehittämällä. Yritysten menestys on viime kädessä kiinni osaavista henkilöistä. Koulutuksen on oltava tehokasta ja tulevaisuuden vaatimukset huomioonottavaa. Myös harjoittelijoiden ja opiskelijoiden kansainvälistä vaihtoa molempiin suuntiin pitää kannustaa.

Kansainvälistyminen edellyttää myös lainsäädännön edelleen kehittämistä. Suomalaista yhteiskuntaa on avattava ja tarpeettomia jäykistäviä säätelyjärjestelmiä on purettava. Valuutta- ja rahapolitiikkaa on liberalisoitava vastaamaan sitä kehitystä, mikä tapahtuu muissa länsimaissa. Myös pääomaliikkeiden säätelyä on voitava hallitusti vapauttaa. Samaten Suomen etabloitumislainsäädäntöä on kehitettävä vapaampaan suuntaan.

Kasvuhakuisille suomalaisille yrityksille kotimarkkinat ovat monessa tapauksessa riittämättömät. Vientimarkkinoilla selviytyminen edellyttää kuitenkin monipuolisten toimintamuotojen käyttöä. Jokaista operaatiota on aina harkittava erikseen tapauskohtaisesti. Osaamisvaatimukset moninkertaistuvat etabloiduttaessa ulkomaille.

Kansainvälistyminen on maailmantalouden väistämätön kehitys, johon yksittäisen kansantalouden on pakko osallistua, jos se aikoo ylläpitää ja parantaa elintasoaan ja väestönsä hyvinvointia. Kansain-

välityksessä yritysten näkökulma nousee entistäkin keskeisemmille esille.

Ulkomaankauppaa ja kansainvälistymistä koskeva tutkimus ei Suomessa ole ollut erityisen laajaa. Professori Reijo Luostarisen johtamassa FIBO-projektissa on kuitenkin selvitetty kansainvälistymiskysymyksiä useista näkökulmista. Euroopan uusi yhdentymiskehitys lisää olennaisesti tarvetta tutkia ja selvittää yritysten toimintoja ja niiden kehittämistä muuttuvissa kilpailuolosuhteissa.



Tämän kirjan tavoitteena on antaa tietoa ja ajatuksia kansainvälistymistä suunnitteleville tai sitä aloittaville yrityksille. Tavoitteena on myös painottaa kansainvälistymisen laaja-alaista yleistä merkitystä sekä lisätä käytännön tietoa yritysten kansainvälistymisen edellytyksistä päättäjien keskuudessa. Kirja on lisä ajankohtaiseen keskusteluun kansainvälistymiseen liittyvistä mahdollisuuksista ja myös siihen liittyvistä ongelmista.

Suomalaisten yritysten kansainvälistymistä Suomen Pankin tilastojen seuranta-aineiston pohjalta tarkastelee artikkelissaan **Onerva Kuokkanen**. Kansainvälistyminen on laajentunut nopeasti, ja ulkomailla olevien tytäryritysten kannattavuus on viime vuosien aikana myös selvästi kohentunut.

Tätä kokonaiskuvaa täydentää erillinen selvitys 20 suurimman suomalaisen teollisuusyrityksen kansainvälisistä toiminnoista. **Pekka Lindroos** lähestyy artikkelissaan yritysten operaatioita niiden liiketoimintayksiköiden eli ns. bisnesten näkökulmasta. Suomalaisille yrityksille tyypillistä on kansainvälistymisen vaiheittaisuus tavara- ja palveluviennistä markkinointiyhtiöiden kautta omiin ulkomaisiin tuotantolaitoksiin. Suurten konsernien kansainvälistymisessä on kuitenkin löydettävissä omia lähtökohtia, jotka perustuvat suuryritysten etuihin ja niiden mahdollisesti antamaan kasvu- ja tietoaustaan.

Tuotannollinen kansainvälistyminen perustuu siihen, ettei tavanomainen ulkomaankauppa anna riittäviä mahdollisuuksia ja toimintamuotoja yrityksille. Yritys voi täysipainoisesti siirtää omaa osaamistaan ja suorituskykyään yli rajojen vain siten, että sen oma emoyritysorganisaatio laajenee yli rajojen. On välttämätöntä, että yrityksellä on jokin selvä yrityskehittämisen etu. **Veikko Reinikainen** korostaa artikkelissaan, ettei kansainvälistyminen ole vain suurten yritysten toimintamalli, vaan siihen voivat osallistua myös pienet yritykset.

Yritysten kansainvälistyminen on kansantaloutta vahvistava tekijä ja sen avulla voidaan ylläpitää tuotantoa myös kotimaassa. Tästä esimerkkinä ovat ruotsalaisten kokemukset. Ruotsalaisten yritysten toiminnasta ulkomailla ja kansainvälistymisen kokonaistaloudellisista vaikutuksista kirjoittavat **Mats Kinnwall** ja **Henri J. Vartiainen**.

Kansainvälistyvälle yritykselle on strategian kehittäminen avainkysymys. Yrityksen on löydettävä ne toimintamuodot ja vahvuuste-

kijät, joihin se kansainvälistyessään voi nojautua. Kansainvälistyminen lisää yritysten toimintojen monimutkaisuutta. Liiketoimintamahdollisuuksien kasvaessa lisääntyvät kuitenkin myös osaamisen tarve ja panokset samoin kuin riskit. **Markku Lahdenpää** korostaa kansainvälistymisessä selkeän kilpailustrategian merkitystä menestyvälle yritykselle ja tarkastelee yrityksen johtamisen edellyttämää strategian kehittämistä ja kansainvälistymistä.

Kansainvälistyvän yrityksen organisaation ja henkisten resurssien tarpeita on tarkasteltava aina tilanteesta lähtien. Strategisen kansainvälistymisotteen valinta ratkaisee, ovatko kehittämisen painopistealueina resurssit kotimaassa, projektihenkilöstö vai resurssit kohdemaassa. **Lena Sonkinin** mukaan valittu ote vaikuttaa siihen, kenelle kehittämissvastuu lankeaa. Keskeisellä sijalla ovat kuitenkin emoyrityksen ja ulkomailta sijaitsevien yritysten resurssien ja osaamisen keskinäinen vuorovaikutus.

Innovatiivinen tuotekehitys ja teknologian hallinta saavat kansainvälistyvässä yrityksessä uuden merkityksen. Teknologia ei tunne kansainvälisiä rajoja ja vain poikkeustapauksissa paikallisuus antaa suojaa teknologialle. **Heikki Keränen** painottaa, että voimakas tutkimus- ja kehitystoiminta luo pysyviä kilpailuetuja sekä nostaa yrityksen arvoa strategisia liittosuhteita solmittaessa.

Kansainvälistyminen merkitsee kasvavia vaatimuksia yrityksen talous- ja rahoitusfunktiolle. Talous- ja rahoitushallinnon hoito monimutkaistuu ja raportointivaatimukset lisääntyvät merkittävästi. **Pirjo Huomo** ja **Antti Räikkönen** tarkastelevat yrityksen taloushallinnon ja rahoitushallinnon keskeisiä kehittämissvaatimuksia kansainvälistyvän yrityksen näkökulmasta. **Päivi Rätty** käsittelee kansainvälistymisen vaikutuksia tilinpäätösinformaatioon.

Pirkko Haavisto

Sampsa Saralehto

SUORAT SIJOITUKSET SUOMESTA ULKOMAILLE

Onerva Kuokkanen

JOHDANTO	17
MIKÄ ON SUORA SIJOITUS?	17
SUOMALAISET YRITYKSET ULKOMAILLA	18
Lukumäärä	18
Toimialat	19
Kohdemaat	20
SUORIEN SIJOITUSTEN MAKSUVIRRAT	21
SUOMALAISOMISTEINEN TEOLLISUUS ULKOMAILLA 1980-LUVULLA	23
Suomen Pankin seurantakysely	23
Kehitys alueittain	24
Kehitys toimialoittain	25
Metalliteollisuus	25
Metsäteollisuus	27
Kemian teollisuus	28
Ulkomainen pääomavaranto	29

Johdanto

Artikkelissa käsitellään suomalaisten yritysten kansainvälistymis-kehitystä suoria sijoituksia koskevien tilastojen ja Suomen Pankin seuranta-aineiston perusteella. Suoria sijoituksia koskevan määrittelyn jälkeen käydään läpi sijoitusten ja pääomavirtojen kehitys 1960-luvulta vuoden 1987 loppuun.

Erityistarkastelun kohteena ovat suorat sijoitukset teollisiin yrityksiin; Suomen Pankki on kerännyt näistä yksityiskohtaista tietoa 1980-luvun alusta lähtien. Tulosten perusteella näyttää siltä, että ulkomailla toimivien suomalaisomisteisten teollisuusyritysten kannattavuus on tasaisesti parantunut ja saavuttanut vuoteen 1986 mennessä jo varsin tyydyttävän tason.

Tilastoja tulkittaessa on pidettävä mielessä, että kohteena oleva yritysryhmä ei ole pysynyt muuttumattomana tarkasteluajanjakson aikana. Vanhoja yrityksiä on lopetettu ja uusia hankittu kiihtyvällä vauhdilla. Tuloksia dominoivat muutamat suurimmat yritykset, joiden menestys tai tappiot helposti peittävät alleen pienemmissä yrityksissä tapahtuneen kehityksen. Näistä varauksista huolimatta tulokset antavat varsin myönteisen kuvan suorien sijoitusten kehityksestä 1980-luvulla.

Mikä on suora sijoitus?

Suoralla sijoituksella tarkoitetaan investointia, joka tehdään ulkomailla sijaitsevaan yritykseen pysyvän taloudellisen suhteen luomiseksi ja määräysvallan saamiseksi. Suoriin sijoituksiin luetaan myös emoyhtiön tytäryhtiölleen myöntämät pitkäaikaiset lainat, nk. osakasluotot.

Omana pääomana tehtävä suora sijoitus voi tapahtua joko yritystä perustettaessa peruspääoman siirtona, jo olemassa olevan yrityksen tai sen osan hankkimisen yhteydessä kauppahinnan maksuna taikka toimivan yhtiön pääoman korotuksena tai lisäpääoman siirtämisenä yhtiöön esim. konserniavustuksen muodossa. Sivuliikkeen perustaminen ja siihen liittyvät pääoman siirrot luetaan myös suoriksi sijoituksiksi.

Suorien sijoitusten tilastot muodostavat osan Suomen Pankissa laadittavaa maksutasetilastoa. OECD:n suositusten mukaisesti osakkuus ulkomaisessa yhtiössä katsotaan suoraksi sijoitukseksi, mikäli valuuttarajan ylitse ulottuvan suoran tai holdingyhtiön kautta tapahtuvan omistuksen osuus on vähintään 10 % nimellisarvoisesta osake-, osuus- tai muusta peruspääomasta.

Suorien sijoitusten tilastointi perustuu Suomen Pankin valuuttapankkeilta saamiin maksutietoihin, joita täydennetään lupa- ja kyselytiedoin. Valuuttamaksujen lisäksi suorien sijoitusten tilastot sisältävät myös apporttisuuritukset, jolloin maksu on suoritettu muussa muodossa kuin valuuttana, esim. osakkeita luovuttamalla.

Maksutasetilastoinnin kansainvälisten laatimisperiaatteiden mukaisesti suorien sijoitusten maksuvirrat ja luottojen nostot tilastoidaan erikseen. Jos suora sijoitus rahoitetaan suomalaisen emoyhtiön nimiin nostetulla ulkomaisella luotolla, tulee sijoitus kirjatuksi maksetuseeseen Suomen pitkäaikaisen ulkomaisen saatavan lisäyksenä, ja se näkyy siten suorien sijoitusten tilastoissa. Sijoituksen rahoittamiseksi nostettu luotto kirjataan vastaavasti ulkomaisen velan lisäyksenä.

Jos sijoitus sen sijaan rahoitetaan joko osittain tai kokonaisuudessaan suoraan ulkomailla toimivan tytäryhtiön kautta, ei ko. transaktio tule tältä osin mukaan Suomen maksutasetilastoon eikä siis näy myöskään suorien sijoitusten tilastoissa.

Kaikki suorat sijoitukset ulkomaille olivat aikaisemmin Suomen Pankin luvan varaisia, ja pankki pyrki kontrolloimaan myös niiden rahoitustapaa. Elokuusta 1988 lähtien suorat sijoitukset ulkomaille ovat sallittuja ilman Suomen Pankin lupaa rahoitussektoria, maksusopimusmaihiin tehtäviä suoria sijoituksia ja yksityishenkilöiden suoria sijoituksia lukuunottamatta. Hankkeiden rahoitustavalle ei Suomen Pankki enää aseta ehtoja.

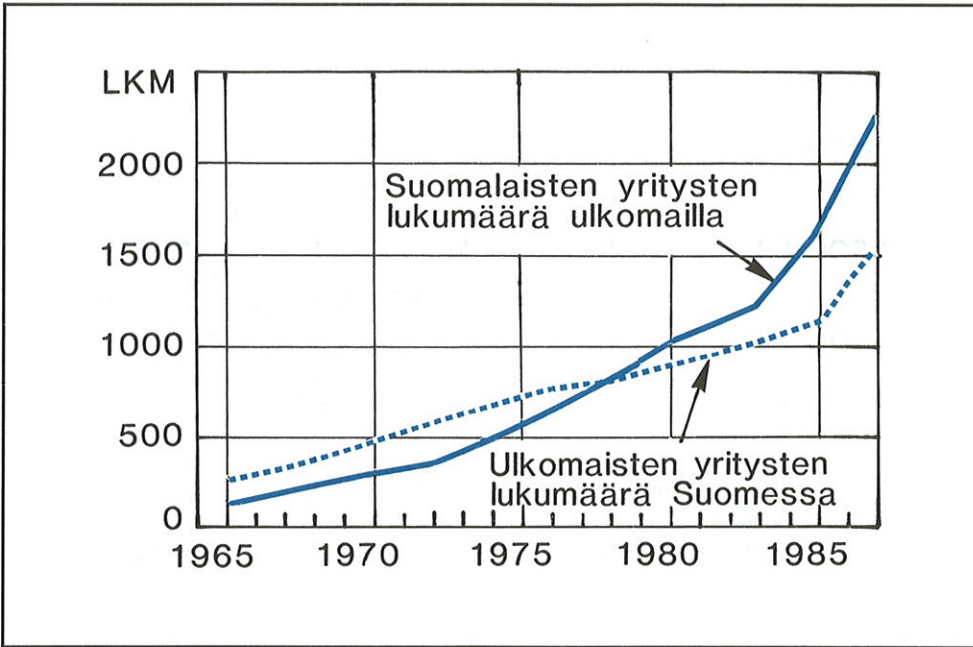
Suomalaiset yritykset ulkomailla

Lukumäärät

Suomalaiset yritykset ovat alkaneet kansainvälistyä suoria sijoituksia tekemällä verraten myöhään, vaikka ensimmäinen yhä toimiva suomalaisomisteinen yritys perustettiinkin ulkomaille jo vuonna 1918. Ennen toista maailmansotaa perustettuja yrityksiä on Suomen Pankin tilastojen mukaan toiminnassa vielä neljä.

Vuonna 1965 suomalaisomisteisia yhtiöitä oli ulkomailla yhteensä 135, vuonna 1970 runsaat 300 ja vuonna 1975 vajaat 600. Tuhannen yrityksen raja ylittyi vuonna 1980, ja vuoden 1987 lopussa ulkomailla toimi 2 240 suomalaisomisteista yritystä. Näistä oli valmistusyhtiöitä 388. Suomalaisilla yhtiöillä oli ulkomailla toimivia sivuliikkeitä 305.

Kuvio 1. Suomalaisien yritysten lukumäärä ulkomailla ja ulkomaisien yritysten lukumäärä Suomessa 1965-1987



Vielä vuoden 1978 lopussa Suomessa toimi ulkomaisomisteisia yhtiöitä enemmän kuin ulkomailla suomalaisyhtiöitä, mutta vuonna 1979 tilanne kääntyi päinvastaiseksi. Vuoden 1987 lopussa suomalaisomisteisia yhtiöitä oli ulkomailla lähes puolitoistakertainen määrä ulkomaisiin Suomessa toimiviin yrityksiin verrattuna.

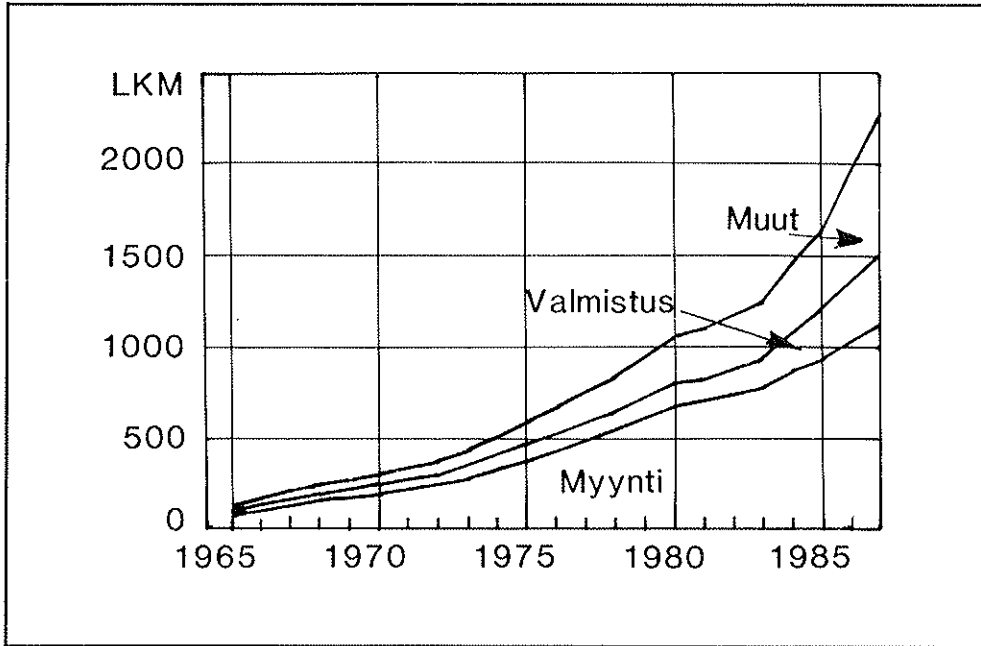
Toimialat

Ulkomailla toimivista suomalaisyrityksistä suurin osa on **myyntiyhtiöitä** — kansainvälistyminen hän lähtee useimmiten liikkeelle ulkomaisen myyntikonttorin perustamisella. Myyntiyhtiöiden osuus oli aina vuoteen 1983 asti yli 60 prosenttia.

Valmistusyhtiöiden osuus väheni 1960-luvun puolivälistä aina 1980-luvun alkuun, mutta on lähtenyt viime vuosien aikana uudelleen kasvuun.

Osuuttaan on tasaisesti lisännyt ryhmä ”muut yhtiöt”, joka sisältää mm. **holding- ja palveluyhtiöt, varustamot** sekä **kaivostoiminnan**. Näiden osuus on noussut 1960-luvun alle 20 prosentista lähes 30 prosenttiin vuonna 1987. **Rahoitus- ja vakuutussektorin** yrityksiä (suomalaispankkien sivukonttorit mukaan lukien) oli vuoden 1987 lopussa 82 eli alle neljä prosenttia.

Kuvio 2. Suomalaisen yritysten lukumäärä ulkomailla yritystyyppittäin 1965-1987



Oman ryhmänsä ulkomailla toimivista suomalaisyhtiöistä muodostavat erilaiset **tukiyhtiöt**, joiden toiminnasta on ajoittain esitetty kriittisiä kommentteja. Suomalaisilla yhtiöillä oli vuoden 1987 lopussa vajaat 250 holding- tai muuta tukiyhtiötä ulkomailla.

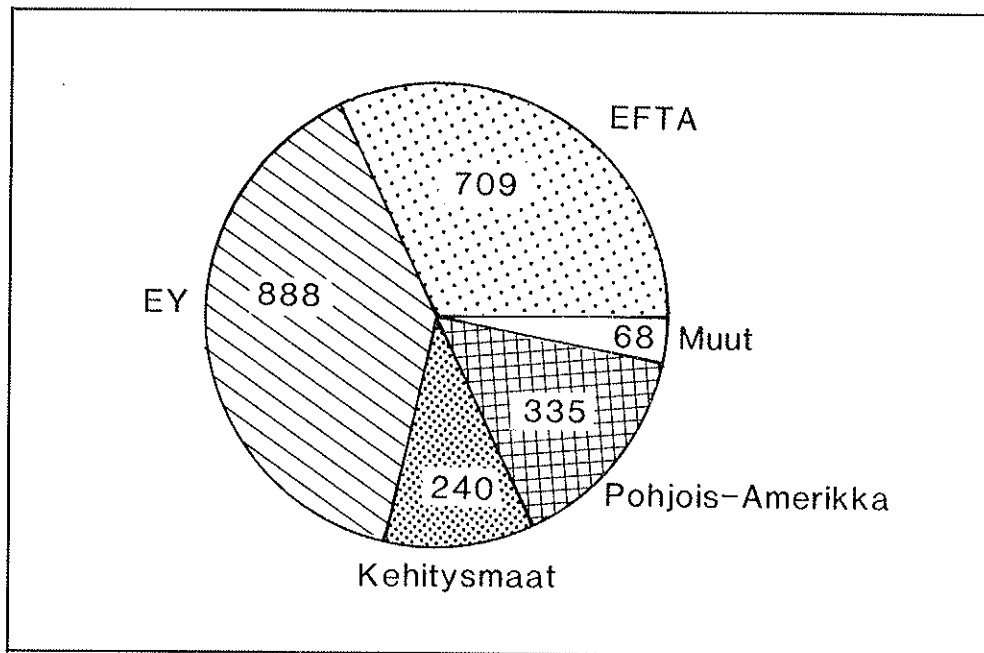
Varsinaisten holding-yhtiöiden toimialana on tytäryritysten omistus. Tukiyhtiöiksi luokitellaan myös mm. rahoitusyhtiöt, patentti- ja know-how-yhtiöt, kiinteistöyhtiöt, laskutusyhtiöt sekä palveluyhtiöt, jotka antavat esim. konsulttiapua emoyhtiölleen.

Eniten tukiyhtiöitä suomalaisyrityksillä oli Yhdysvalloissa, Hollannissa, Isossa-Britanniassa, Saksan liittotasavallassa, Ruotsissa ja Sveitsissä.

Kohdemaat

Suorien sijoitusten tärkeimmät kohdemaat ovat olleet maamme viennin kannalta keskeiset Ruotsi, Iso-Britannia, Saksan liittotasavalta ja Yhdysvallat. Erityisesti kuluvalle vuosikymmenellä on kohteiden joukkoon noussut Euroopan yhteisön ja EFTA-maiden sekä Pohjois-Amerikan ohella myös joukko eksotisempia maita kuten Brasilia, Singapore, Hongkong, Japani, Malesia ja Saudi-Arabia.

Kuvio 3. Ulkomailla toimivat suomalaisyritykset alueittain vuonna 1987



Caymansaarilla, Bahamasaarilla ja Kyproksella toimi vuoden 1987 lopussa yli 10 suomalaisomisteista tytär- tai osakkuusyritystä kussakin. Erityisesti varustamotoimintaa harjoittavat yritykset ovat suosineet näitä kohteita siirtäessään aluskantaansa mukavuuslipun alle. Myös suomalaiset pankit ovat etabloituneet niin Cayman- kuin Bahamasaarillekin.

Kehitysmaissa toimivien suomalaisyritysten osuus oli vuonna 1970 ja 1975 ainoastaan viisi prosenttia yritysten kokonaismäärästä. Vuonna 1980 osuus oli noussut kahdeksaan ja vuoden 1987 loppuun mennessä yhteentoista prosenttiin.

Suorien sijoitusten maksuvirrat

Suorien sijoitusten virrat niin Suomesta ulkomaille kuin ulkomailta Suomeen pysyivät varsin vaatimattomina 1960- ja 1970-lukujen ajan eivätkä minään vuonna ylittäneet puolta miljardia markkaa. Verkkaisen alun jälkeen suomalaisyritysten ulkomaisten sijoitusten kasvu nopeutui kuitenkin merkittävästi 1980-luvulla.

Vuosina 1980-1987 Suomesta ulkomaille tehdyt suorat sijoitukset yli seitsenkertaistuivat markkamäärältään. Kiintein hinnoin suorat sijoitukset kasvoivat samana aikana keskimäärin 25 % vuodessa.

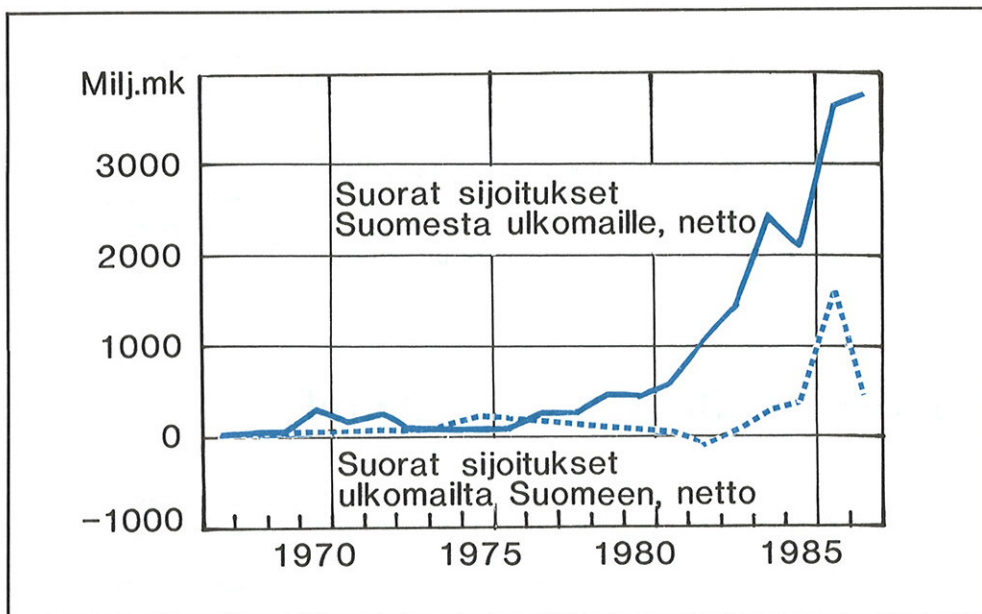
Suomesta sijoitettiin ulkomaille vuonna 1987 omana pääomana 2.7 mrd. markkaa ja osakasluottoina 1.3 mrd. markkaa. Kun pääoman palautukset ja osakasluottojen kuoletukset olivat yhteensä 0.2 mrd. markkaa, sijoituspääoman nettovienti oli kaikkiaan 3.8 mrd. markkaa eli 145 milj. markkaa enemmän kuin edellisenä vuonna.

Ulkomailla toimivat suomalaisomisteiset yhtiöt siirsivät pääyhtiöilleen Suomeen osinkoina 136 milj. markkaa ja maksoivat osakasluottojen korkoa 14 milj. markkaa. Sijoituksien korvauserät olivat siten vaatimattomat 150 milj. markkaa. Vertailun vuoksi todettakoon, että Suomessa toimivat ulkomaiset yhtiöt siirsivät pääyhtiöilleen osinkoina 778 milj. markkaa ja maksoivat osakasluottojen korkoja 9 milj. markkaa.

Vuosien mittaan Suomesta ulkomaille tehtyjen nettosijoitusten kumulatiivinen arvo oli vuoden 1987 lopussa 16.7 mrd. markkaa. Vastaavasti ulkomailta on tehty Suomeen suoria sijoituksia kaikkiaan 5.2 mrd. markalla.

Suoriin sijoituksiin liittyvien maksuvirtojen kohdentuminen maittain ja toimialoittain vaihtelee vuodesta toiseen pääasiassa suurten yrityskauppojen ajoituksesta riippuen. Viime vuosina pääosa

Kuvio 4. Suorat sijoitukset Suomesta ulkomaille ja ulkomailta Suomeen 1965-1987



suorista sijoituksista on kohdistunut kemian teollisuuteen ja metalliteollisuuteen. Viisivuotiskaudella 1983-1987 kemian teollisuuden osuus teollisuuden suorista sijoituksista oli keskimäärin 47 % ja metalliteollisuuden 30 %. Metsäteollisuuden osuus jäi samana ajanjaksona 13 prosenttiin.

Myös valtionyhtiöiden osuus suorista sijoituksista on voimakkaasti vaihdellut. Kun valtionyhtiöiden osuus suomalaisyritysten sijoituksista ulkomaille oli vuonna 1983 vajaat kymmenen prosenttia, oli se vuonna 1986 yli puolet ja vuonna 1987 kolmannes suomalaisyhtiöiden yhteenlasketuista ulkomaisista sijoituksista.

Suomalaisomisteinen teollisuus ulkomailta 1980-luvulla

Suomen Pankin seurantakysely

Saadakseen kuvan suomalaisomisteisten yritysten menestymisestä ulkomailta Suomen Pankki on 1980-luvun alusta lähtien seurannut ulkomaille etabloituneiden yritysten toimintaa vuosittaisen kyselyn avulla.

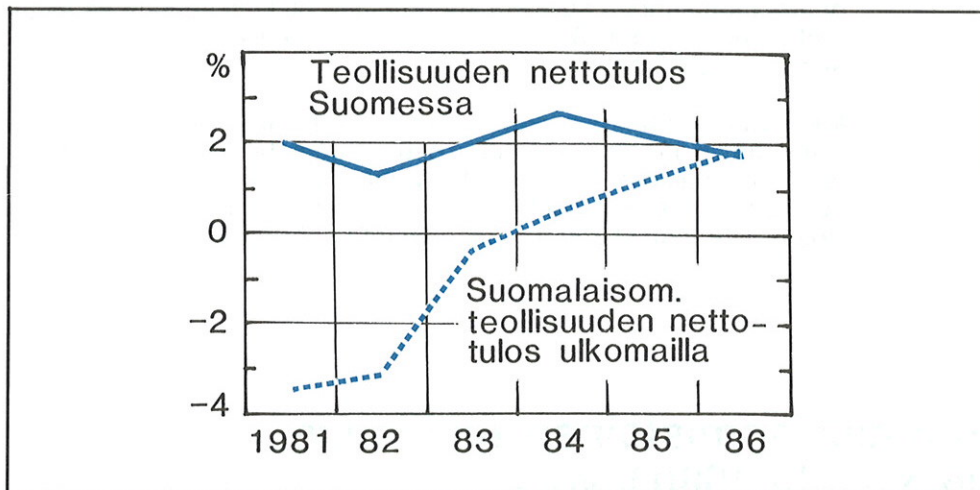
Tiedot kerätään lomakkeilla, joilla yritykset muuntavat ulkomaisen tytäri- ja osakkuusyhtiöidensä tilinpäätökset mahdollisimman tarkoin suomalaisen käytännön mukaisiksi. Suomen Pankille toimitetaan lisäksi sekä sijoittajien että sijoituskohteiden toimintakertomukset sekä tuloslaskelmat ja taseet liitetietoineen, joiden perusteella varmistetaan vastausten oikeellisuus.

Kyselyn perusteella näyttää siltä, että ulkomailta toimivien yritysten kannattavuus on varsin heikosta alusta vuonna 1981 vuosien mittaan selvästi kohentunut. Vuonna 1986 ulkomaisten yksiköiden keskimääräinen nettotulos saavutti kotimaassa toimivan teollisuuden nettotuloksen. Yrityskohtaiset ja toimialoittaiset erot olivat kuitenkin huomattavat.

Esitetyt tunnusluvut on laskettu seurantakyselyssä mukana olevista yrityksistä liikevaihdolla painottaen. Tämä merkitsee sitä, että muutamat hyvin suuret, yleensä yrityskaupan avulla hankitut yksiköt hallitsevat tilastoja peittäen alleen kehityksen pienemmissä yrityksissä.

Kokojakauman vinoudesta antaa kuvan se, että kun vuonna 1986 ulkomailta toimivia suomalaisomisteisia teollisuusyrityksiä (edelleensijoitukset mukaan lukien) oli kaikkiaan yli 450, näistä kymmenen suurinta vastasi yhteenlaskien lähes kolmasosasta ulkomais-

Kuvio 5. Teollisuuden nettotulos, % liikevaihdosta



ta tuotantoa. Kymmenen suurimman yrityksen (tai alakonsernin) joukosta viisi edusti metalliteollisuutta, kaksi kemian teollisuutta, yksi metsäteollisuutta, yksi rakennusaineteollisuutta ja yksi elintarviketeollisuutta.

Kyselyn kohteena olevissa teollisuussijoituksissa suomalaisosuus oli keskimäärin 90 prosenttia.

Suomessa ja ulkomailla toimivien yritysten tunnuslukuja vertailtaessa on aiheellista pitää mielessä tietyt kirjanpitokäytännön eroista johtuvat poikkeavuudet. Esimerkiksi anglosaksisissa maissa sovellettu täyskatteellinen laskenta, jossa osa poistoista sisällytetään muuttuviin kuluihin, johtaa jonkin verran alhaisempiin käyttökate-lukuihin kuin suomalainen menettely.

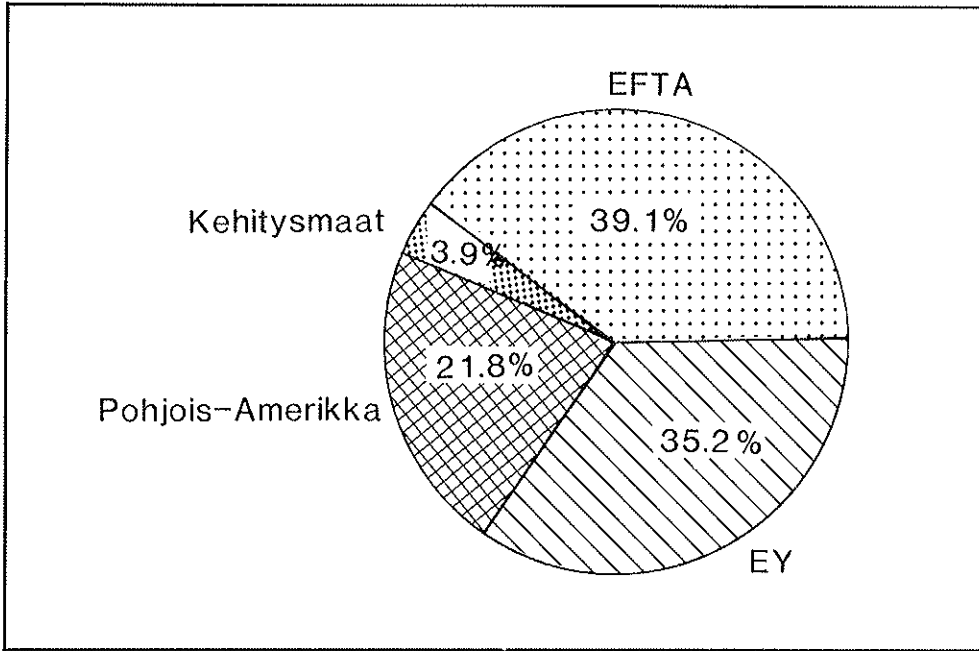
Kehitys alueittain

Suomalaisomisteisen teollisuuden liikevaihdosta ulkomailla vuonna 1986 kaksi viidesosaa syntyi EFTAn ja runsas kolmannes Euroopan yhteisön alueella. Pohjois-Amerikan osuus tuotannosta oli noin viidennes ja kehitysmaiden alle 5 prosenttia.

Kannattavuuden kehitys eri alueilla on kuitenkin ollut epäyhtenäistä. Parhaimpaan tulokseen 1980-luvulla ovat ylittäneet kehitysmaissa toimivat yritykset, joilla sekä käyttökate että nettotulos ovat pysytelleet keskimäärin positiivisina koko tarkastelujakson ajan.

Pohjois-Amerikassa ja Euroopan yhteisön alueella toimivilla yrityksillä kannattavuus on vuosikymmenen alun varsin heikoista lukemista kohentunut selvästi. Keskimäärin negatiiviseksi jäänyt net-

Kuvio 6. Suomalaisomisteisen teollisuuden liikevaihto alueittain vuonna 1986



totulos kääntyi EY:n alueella toimivilla yrityksillä positiiviseksi vuonna 1984 ja Pohjois-Amerikassa toimivilla vuonna 1985. EFTAn alueella käyttökate on pysynyt vakaana ja nettotulos niukasti positiivisena koko tarkastelujakson ajan.

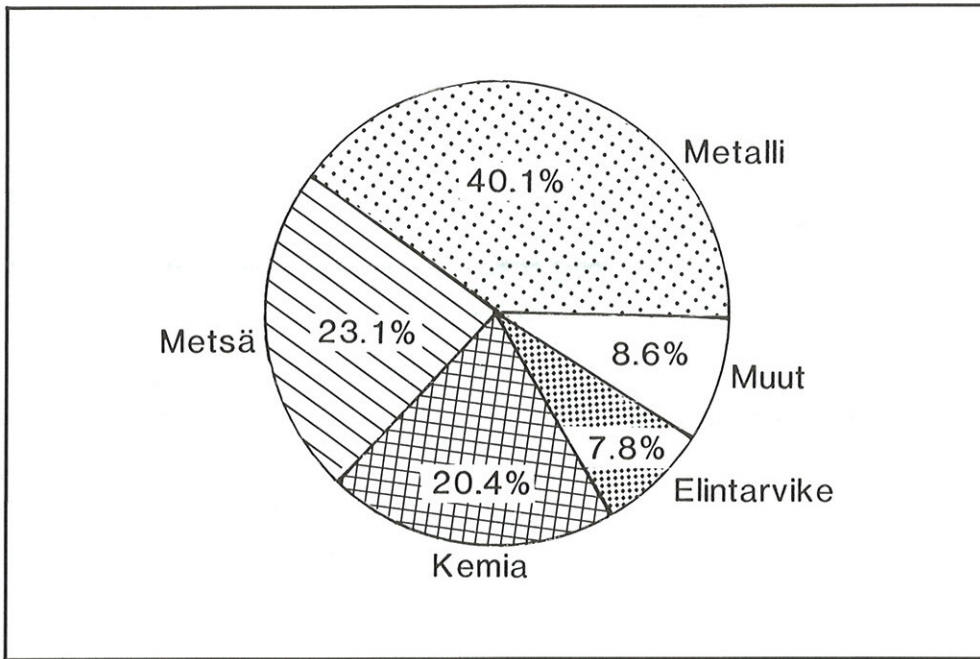
Kovin pitkälle meneviä päätelmiä ei alueittaisen tarkastelun perusteella kuitenkaan voi tehdä. Tunnuslukuihin vaikuttaa olennaisesti eri toimialojen sijoittuminen eri maihin; niinpä EFTAn alueella ja kehityismaissa on erityisesti metalliteollisuuden yrityksiä ja EY:n alueella metsäteollisuutta. Pohjois-Amerikassa toimialojen kirjo on kaikkein laajin, ja mm. suomalaisomisteinen elintarviketeollisuus on siellä näyttävästi edustettuna.

Kehitys toimialoittain

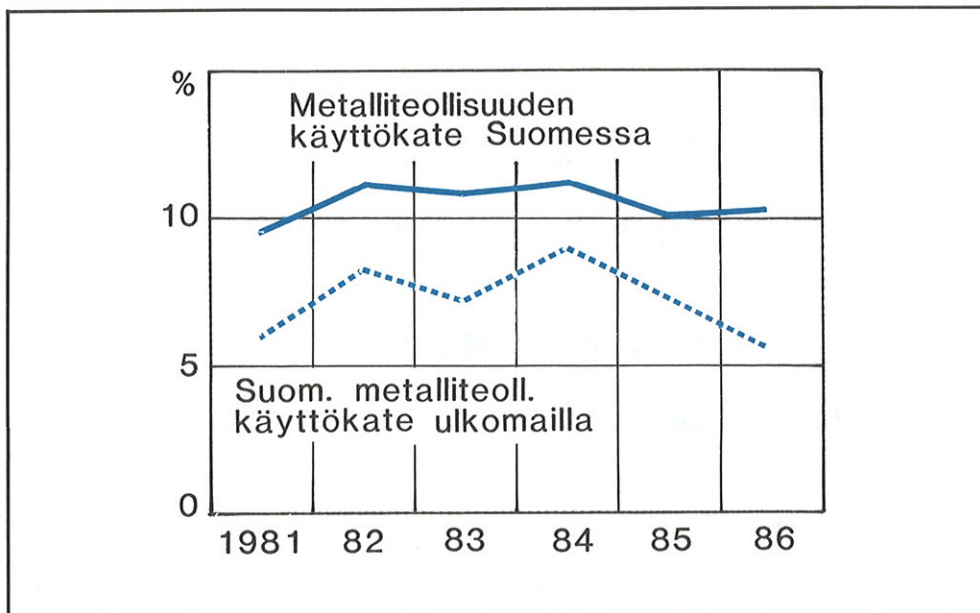
Metalliteollisuus

Ulkomailla toimivan suomalaisomisteisen teollisuuden toimialoista suurin on metalliteollisuus, jonka liikevaihto ulkomailla on yli nelinkertaistunut viidessä vuodessa. Vuonna 1986 metalliteollisuuden liikevaihto ulkomailla oli 13.7 mrd. markkaa. Metalliteollisuus työllisti 30.000 henkilöä, puolitoista kertaa niin paljon kuin metsäteollisuus ja kemian teollisuus yhteensä.

**Kuvio 7. Suomalaisomisteisen teollisuuden liikevaihto toimialoit-
tain vuonna 1986**



Kuvio 8. Metalliteollisuuden käyttökate



Kolme viidesosaa metalliteollisuusyhtiöiden liikevaihdosta vuonna 1986 syntyi EFTAn alueella. Euroopan yhteisön samoin kuin Pohjois-Amerikan osuus oli noin 15 prosenttia ja kehitysmaiden vajaat 10 prosenttia.

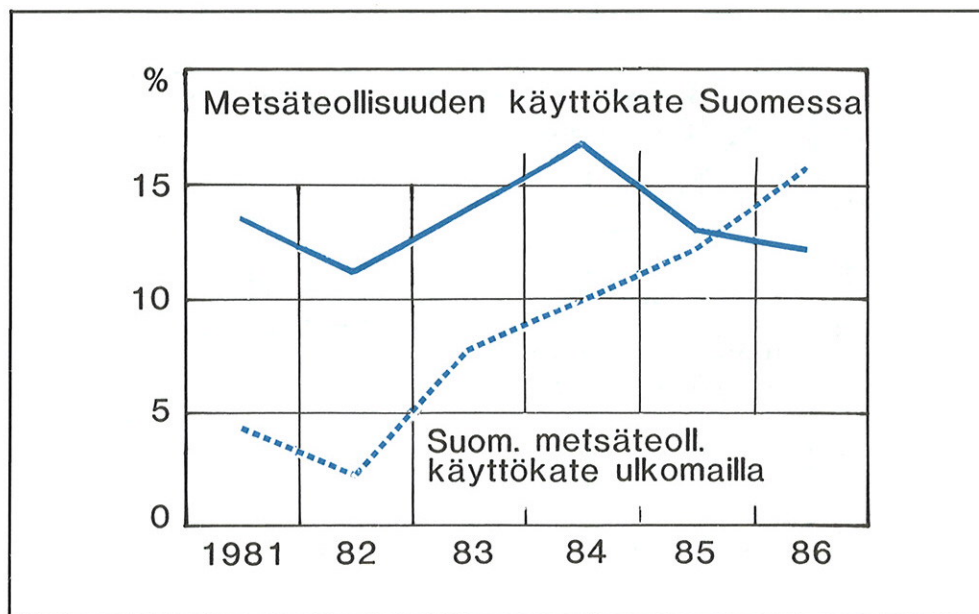
Metalliteollisuuden käyttökate on ulkomailla liikkunut keskimäärin alemmalla tasolla kuin kotimaassa. Kannattavinta toiminta on ollut kehitysmaissa, jossa käyttökate on useana vuonna noussut yli kahdenkymmenen ja nettotulos yli kymmenen prosentin. Tämä kehitys kuitenkin katkesi vuonna 1986, jolloin metalliteollisuuden tulos nimenomaan kehitysmaissa heikkeni jyrkästi. Muualla käyttökate on pysynyt jatkuvasti viiden prosentin tuntumassa ja nettotulos heilahdellut nollan molemmin puolin.

Metalliteollisuuden rahoitusrakenne ulkomaisissa yksiköissä on pysynyt verraten vakaana. Omavaraisuusaste vuonna 1986 oli 26 %, pitkäaikaisten velkojen osuus taseen loppusummasta 23 % ja lyhytaikaisten 51 %. Vahvin pääomarakenne on ollut kehitysmaissa toimivilla yhtiöillä, joilla oman pääoman osuus on noussut yli 40 prosentin.

Metsäteollisuus

Suomalaisen metsäteollisuuden ulkomailla toimivan osan liikevaihto v. 1986 oli 7.9 mrd. markkaa ja toimiala työllisti 11.200 henkilöä. Toimialan liikevaihto on viidessä vuodessa kasvanut runsaat 85 %, mutta sen osuus ulkomailla toimivien teollisuusyhtiöiden liikevaihdosta on supistunut runsaasta puolesta alle neljännekseen.

Kuvio 9. Metsäteollisuuden käyttökate



Yli neljä viidesosaa metsäteollisuuden ulkomaisesta liikevaihdosta 1986 syntyi Euroopan yhteisön alueella ja vajaat 15 % Pohjois-Amerikassa. EFTAn ja kehitysmaiden osuus tuotannosta jäi muutama prosenttiin.

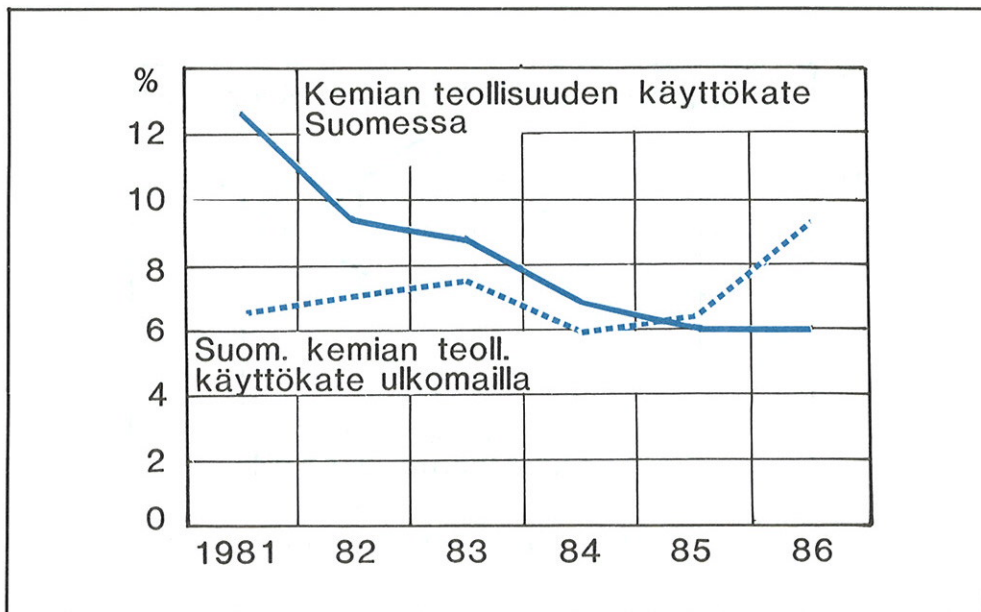
Metsäteollisuuden kannattavuus ulkomailla on viime vuosina huomattavasti kohentunut. Kun käyttökate vielä vuonna 1982 oli vain runsaat kaksi prosenttia, se oli vuoteen 1986 mennessä kohonnut lähes 16 prosenttiin eli korkeammalle kuin kotimaassa toimivalla metsäteollisuudella. Myös nettotulos, joka tarkastelujakson ensimmäiset neljä vuotta oli negatiivinen, kääntyi vuonna 1985 positiiviseksi ja nousi vuonna 1986 yli viiden prosentin. Suurimmat tappiot on koettu Pohjois-Amerikassa, mutta myös tuloksen paraneminen on tällä alueella ollut voimakkainta.

Metsäteollisuuden rahoitusrakenne on parin viime vuoden aikana selvästi kohentunut, ja vuoden 1986 lopussa oman pääoman osuus taseen loppusummasta nousi keskimäärin lähelle 34 prosenttia.

Kemian teollisuus

Suomalaisomisteisen kemian teollisuuden laajeneminen ulkomailla on ollut 1980-luvulla erityisen nopeaa. Kun vuonna 1981 kemian teollisuuden liikevaihto oli runsaat 200 milj. markkaa ja työntekijöiden määrä 600, oli liikevaihto vuoteen 1986 mennessä kasvanut liki 7 miljardiin ja työntekijöiden määrä oli lähes 10.000. Kasvun taustalla on ollut joukko suuria yrityskauppoja niin Euroopassa kuin Yhdysvalloissakin.

Kuvio 10. Kemian teollisuuden käyttökate



Liikevaihdosta puolet syntyi vuonna 1986 EFTAn ja kolmannes EY:n alueella. Pohjois-Amerikan osuus oli alle viidenneksen.

Samanaikaisesti kun kemian teollisuuden käyttökatteella mitattu kannattavuus kotimaassa on koko 1980-luvun ajan heikentynyt, se on ulkomailla pysynyt varsin vakaana ja vuonna 1986 kohonnut jyrkästi kotimaista korkeammaksi. Nettotuloksella mitaten kotimaassa toimiva kemian teollisuus on vuoteen 1985 asti saavuttanut ulkomailla toimivaa paremman tuloksen, mutta vuonna 1986 ulkomailla toimiva kemian teollisuus päätyi positiiviseen tulokseen samanaikaisesti kun kotimainen kemian teollisuus näytti keskimäärin tappiota.

Rahoitusrakenteeltaan ulkomailla toimivat kemian teollisuuden yritykset ovat olleet hieman kotimaisia heikompia.

Ulkomainen pääomavaranto

Suorien sijoitusten seurantakyselyn avulla suomalaisomisteisten teollisuusyritysten ulkomainen sijoituskanta on voitu laskea OECD:n suosituksen mukaisesti yritysten taseista. Yritysten suomalaisosuudella painotettuun laajennettuun omaan pääomaan on lisätty velat konsernin suomalaiselle osalle ja vähennetty siitä saamiset konsernin suomalaiselta osalta.

Tällä tavoin laskettu pääomavaranto antaa suorien sijoitusten maksumvirtoja kumuloimalla saatua sijoituskantaa oikeamman kuvan ulkomailla olevasta suomalaisomisteisesta varallisuudesta, sillä näin tulevat huomioon otetuiksi alkuperäisen pääomapanoksen lisäksi myös ulkomaisen toiminnan voitot ja tappiot.

Taseista laskettuna suomalaisomisteisen teollisuuden sijoitusvaranto ulkomailla oli vuoden 1986 lopussa 7.9 mrd. markkaa, josta 87 % oli sijoitettu omana pääomana. Varannosta 2.4 mrd. markkaa oli sijoitettu Ruotsiin, 1.4 mrd. markkaa Yhdysvaltoihin, 1.0 mrd. markkaa Englantiin ja 0.6 mrd. markkaa Saksan liittotasavaltaan.

KANSAINVÄLISTYNEET SUOMALAISET SUURYRITYKSET

Pekka Lindroos

JOHDANTO	33
SELVITYKSEN KATTAVUUS JA KÄYTETTY AINEISTO	33
BISNESKOHTAINEN TARKASTELU	35
ULKOMAANTOIMINTOJEN MERKITYS YRITYKSILLE	35
BISNESTEN MERKITYS YRITYKSILLE	40
JOHTOPÄÄTÖKSIÄ BISNESKOHTAISESTA TARKASTELUSTA	46
Liite	48

Kauppat.yo. Kirsi Kärkinen on hoitanut tämän selvityksen tietojen keruun ja käsittelyn.

Johdanto

Käynnissä oleva maailmanlaajuinen kansainvälistymiskehitys, erityisesti Euroopan yhdentymisen, asettaa yritysten toiminnalle aikaisempaa selkeämpiä kansainvälistymisen vaatimuksia. Tämä koskee myös suomalaisia yrityksiä; niiden tulee entistä useammin laajentaa markkina-alueitaan maan rajojen ulkopuolelle.

Tässä selvityksessä tarkastellaan teollisuutemme aitoa, ulospäin suuntautuvaa kansainvälistymistä. Tavoitteena on antaa ajankohdainen kuva suurimpien suomalaisten teollisuusyritysten kansainvälisen toiminnan laajuudesta ja suuntautumisesta. Selvityksessä ei kuitenkaan pyritä lähemmin tarkastelemaan sitä, minkä tavoitteiden toteuttamiseksi yritykset ovat suorittaneet kansainvälisiä operaatioitaan.

Selvityksen kattavuus ja käytetty aineisto

Tarkasteltavat yritykset on poimittu Talouselämä-lehden vuoden 1987 julkaisusta ”Raportti suuryrityksistä”. Liikevaihdon mukaan järjestetyltä listalta sisällytettiin näytteeseen 20 suurinta tehdasteollisuuskonsernia:

Neste	Ahlström
Nokia	Kone
Kymmene	Yhtyneet Paperitehtaat
Outokumpu	Huhtamäki
Enso-Gutzeit	Partek
Rauma-Repola	Rautaruukki
Kemira	Suomen Sokeri
Valmet	Tampella
Wärtsilä	Asko
Metsä-Serla	Amer

Näytteeseen kuuluvien yritysten yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 1986 oli noin 135 miljardia markkaa. Eräänä vertailukohtana voi pitää Suomen tehdasteollisuuden tuotannon bruttoarvoa, joka oli noin 230 miljardia markkaa vuonna 1986.

Näytteen 20:n yrityksen ulkomaanlaskutus eli Suomesta tapahtuvan viennin ja ulkomailla toimivien tytäryritysten nettolaskutuksen summa vuonna 1986 oli 85 miljardia markkaa eli 62 % yritysten koko liikevaihdosta. Luvuista on pyritty eliminoimaan tytäryhtiöille

suuntautuvan viennin kertaantuvat vaikutukset. Lukuun sisältyy Nesteen liikevaihtoon kuuluva trading-öljyn kauppa, arvoltaan noin 10 miljardia markkaa.

Vuonna 1986 Suomen viennin arvo oli noin 82 miljardia markkaa ja vuonna 1987 vajaat 88 miljardia markkaa. Ulkomailla toimivien suomalaisten tuotannollisten tytäryritysten liikevaihto oli vuonna 1986 noin 34 miljardia markkaa ja vuonna 1987 noin 47 miljardia markkaa (liite).

Suomen Pankin tietojen mukaan ulkomailla toimi vuonna 1986 kaikkiaan 227 yli 50 prosenttisesti suomalaisomistuksessa olevaa tuotannollista tytäryritystä ja vastaavasti 871 markkinointiyhtiötä. Tuotannollisista tytäryrityksistä lähes 80 % ja markkinointiyhtiöistä runsaat 60 % kuului näytteen yrityksille.

Tarkasteluun sisältyy siten varsin huomattava osa teollisuutemme kansainvälisistä toiminnoista. Toistaiseksi lähinnä suurimmat teollisuusyritykset ovat kehittäneet kansainvälisiä toimintojaan ja perustaneet tuotannollisia yksiköitä ulkomaille. Myös Ruotsissa kansainvälistymisen kärjessä ovat olleet suurimmat monitoimialaiset teollisuuskonsernit, ns. "17-gruppen", joka selvitysten mukaan vastaa pääosasta ruotsalaisten yritysten kansainvälistymisoperaatioita.

Selvityksessä käytetty aineisto yritysten ulkomaisista yksiköistä perustuu pääosin vuosikertomuksista kerättyihin tietoihin, jotka koskevat vuotta 1986. Täydentäviä tietoja on lisäksi saatu suoraan yrityksiltä. Näytteeseen kuuluvien yritysten ulkomaiset yrityskaupat vuoden 1986 jälkeen on koottu Talouselämä-lehden yrityskaupaseurannasta. Kaikkia suomalaisia tuotannollisia tytäryrityksiä koskevat kokonaisluvut ovat Talouselämä-lehdestä.

Koska teollisuuden kansainvälistyminen on edennyt parin viime vuoden aikana nopeasti, tässä selvityksessä esitettävä vuoden 1986 poikkileikkaus ei vastaa enää täysin nykytilannetta. Suomen Pankin tiedot osoittavat tuotannollisten tytäryhtiöiden määrän kasvaneen vuonna 1987 noin 80 yrityksellä.

Lähdeaineiston tietojen yhteismitalliseksi saattamisessa ja päälekkäisyyksien poistamisessa ilmenneet käytännön vaikeudet kuvastavat osaltaan kansainvälistymiseen liittyvän kokemuksen nuoruutta. Lisäksi yrityskauppoihin liittyy aina olennaisena osana yritys rakenteiden strateginen sopeuttaminen konserniin. Tietojen keruussa kohdattujen ongelmien perusteella voi vetää sen johtopäätöksen, että yrityksen liiketoimintaan pitkään kuuluneiden yksiköiden kansainvälisistä operaatioista on saatavissa eriteltyä tietoa. Kuitenkin vastikään ostettu yritys tytäryhtiöineen voi esiintyä "alikonsernina", joka vaikuttaa jäljempänä esitettyihin tuotanto- ja markkinointiyhtiöitä koskeviin lukumäärävertailuihin.

Bisneskohtainen tarkastelu

Selvityksessä on tarkasteltu konserneja bisneskohtaisesti, jotta saataisiin selkeä kuva liiketoimintojen luonteesta ja niiden kansainvälistymisen tasosta. Lähtökohdaksi on otettu kunkin yrityksen ilmoittama jako toimiala- tai teollisuusryhmiin tai tulosyksiköihin. Näitä nimitetään tässä lyhyesti bisneksiksi. Tällaisia bisneksia nimettiin yritysten vuosikertomuksissa vuonna 1986 kaikkiaan 130.

Kansainvälistymisen mallit ja teoreettiset viitekehikot puhuvat voitopuolisesti yrityksen toimintojen vaiheittaisesta kehittymisestä. Aluksi yritys käynnistää yleensä vientitoimitukset. Kokemuksen tai toiminnan laajuuden kasvaessa, markkina-asemien tai asiakasvaatimusten johdosta perustetaan myyntitytäryritys, sitten kokoonpano- tai huoltoyksikkö jne. Tähän malliin on yritysaineiston perusteella syytä tehdä kaksi varausta:

- Yritysten operatiiviset yksiköt, joita tässä kutsutaan bisneksiksi, ovat perusteltu tarkastelutaso. Bisneksen vetäjä tekee päätökset kansainvälistymisestä ja häneen konkretisoituvat kaikki kokemuskäyrät ja muut vaihemallin portaikot.
- Bisnesten kuuluminen konserniin antaa epäilemättä merkittävän mahdollisuuden hyödyntää sitä tietämystä ja synergiaetua, jota konserniin kertyy. Esimerkiksi konsernin aiempi kokemus ja yleinen markkina-alue-tuntemus, rahoitus, logistiikka, konsernipalvelut ja strategisen johtamisen tuki voivat olla ratkaisevia lisäpanoksia, joilla tarvittava etevämyys saavutetaan.

Hajautettu tarkastelu palvelee käytännönläheisesti myös kansainvälistymistä harkitsevia tai sen alkuvaiheessa olevia yrityksiä. PK-yritys, joka toimii jollakin erityisosaamista vaativalla ehkä kapealla tuotannonalalla, voi nopeasti kohdata kansainvälistymisvaatimuksen kotimarkkinoiden rajallisuuden takia.

Ulkomaantoimintojen merkitys yrityksille

Taulukossa 1 on esitetty yhteenvetona tietoja näytteen yritysten ulkomaisesta toiminnasta. Kuudella näytteen 20 yrityksestä ulkomaantoiminnan liikevaihto (vientä + ulkomaisten tytäryritysten lasutus vähennettynä niiden tuonnilla Suomesta) ylittää 75 % konserniliikevaihdosta. Vain neljä yritystä kerää liikevaihdostaan vähemmän kuin puolet ulkomailta. Ulkomaantoiminnan osuus on keskimäärin 62 % koko liikevaihdosta. Mikäli noudatetaan tunnettua mm. Harvardin käyttämää kriteeriä kansainvälistymisen arvioinnissa, eli valmistusta vähintään neljässä eri maassa, voidaan kriteerin todeta täyttyvän 14 yrityksen kohdalla.

Taulukko 1. 20 suurimman tehdasteollisuuskonsernin liikevaihto, ulkomaantoiminta (vientä + tytäryritysten ulkomainen nettolaskutus), henkilöstö ja tuotannolliset tytäryritykset ulkomailla vuoden 1986 lopussa

	Liikevaihto	Ulkomaan toiminta	Ulkomaantoiminnan osuus liikevaihdosta %	Henkilöstö	Henkilöstö ulkomailla	Ulkomaan henkilöstön osuus %	Tuotannollisia tytäryhtiöitä ulkomailla ¹⁾ kpl
	milj.mk						
Ahlström	5.552	3.550	64	11.946	2.100	18	12
Amer	3.595	396	10	3.395	250	7	0
Asko	3.158	1.422	45	9.097	1.408	15	14
Enso-Gutzeit	5.704	4.347	76	15.776	1.600	10	2
Huhtamäki	4.084	2.290	56	7.121	3.347	47	7
Kemira	6.707	4.060	61	11.624	3.400	29	9
Kone	5.162	4.287	83	16.265	12.274	75	25
Kymmene	7.968	6.162	77	10.444	2.324	22	4
Schauman ²⁾	2.553	1.793	70	4.716	300	6	1
Metsä-Serla	5.980	4.070	68	13.927	1.800	13	7
Neste	25.230	14.380	57	10.500	3.500	33	13
Nokia	11.994	7.000	58	28.500	7.000	25	12
Outokumpu	7.578	6.634	88	15.168	2.200	15	8
Partek	3.893	1.674	43	9.326	2.862	31	10
Rauma-Repola	7.043	4.506	64	14.022	1.781	13	15
Rosenlew ²⁾	1.614	898	56	4.950	644	13	3
Rautaruukki	3.614	1.927	53	7.205	200	3	2
Suomen Sokeri	3.551	531	15	4.415	200	5	1
Tampella	3.450	2.602	75	6.902	800	12	0
Valmet	6.620	4.128	62	17.495	5.104	29	11
Wärtsilä	6.091	4.325	71	15.623	4.200	27	14
Yhtyneet Paperitehtaat	4.781	3.825	80	9.510	785	8	6
	135.922	84.780	62	247.927	58.729	23	176

Lähde: Yritysten vuosikertomukset ja kysely

¹⁾ Tuotannolliset tytäryhtiöt tai alakonsernit yritysten ilmoittamien tietojen mukaan.

²⁾ Yrityshankinta vuonna 1987.

Suurilla yrityksillä oli vuoden 1986 lopussa kaikkiaan 482 ulkomaista myynti- ja markkinointiyhtiötä. Sen jälkeen yritykset ovat kuitenkin hankkineet tai perustaneet merkittävästi lisää tuotanto- ja markkinointiyhtiöitä ulkomaille.

Yritysnäytettä kuvaavat alueittaiset ja toimialoittaiset jakaumat on esitetty taulukoissa 2 ja 3. Tarkastelussa ovat mukana vuoden 1987 loppuun mennessä hankitut tytäryritykset. Liikevaihtoluvut koskevat kuitenkin vuotta 1986 ja ovat osin likimääräisiä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että suuria yrityksiä koskeva näyte noudattaa koko Suomen ulkomaantoiminnan rakennetta. Tämä on luonnollista, koska näyte edustaa merkittävää osaa suomalaisen yritystoiminnan ulkomaisista operaatioista. Toisaalta voidaan päätellä, ettei suurissa yrityksissä ilmene selviä kehityspiirteitä, joiden perusteella voisi odottaa ulkomaisten operaatioiden muuttavan merkittävästi muotoaan tai suuntaansa konsernikohtaisen kansainvälistymiskokemuksen lisääntyessä. Ulkomaanoperaatioiden suhteellisen osuuden kasvu on sen sijaan selvä kehityssuunta.

Taulukko 2. Näytteen tuotannollisten tytäryrityksien liikevaihdon jakauma sekä tuotannolliset ja markkinointiyhtiöt alueittain vuoden 1987 lopussa

	Liikevaihto, %	Tuotanto- yhtiöitä, kpl	Markkinointi- yhtiöitä, kpl
EC	49	117	241
EFTA	35	91	124
Pohjois-Amerikka	13	39	74
Muut maat	3	17	62
Yhteensä	100	264	501

Lähde: Yritysten vuosikertomukset ja kysely

Taulukko 3. Näytteen liikevaihdon jakautuminen toimialoittain vuoden 1987 lopussa

	Liikevaihto, %	milj.mk
Metsä	30	40.400
Metalli	30	41.100
Kemia	13	26.200
Muut	17	22.900
Neste Trading	8	10.200
Yhteensä	100	135.900

Lähde: Yritysten vuosikertomukset ja kysely

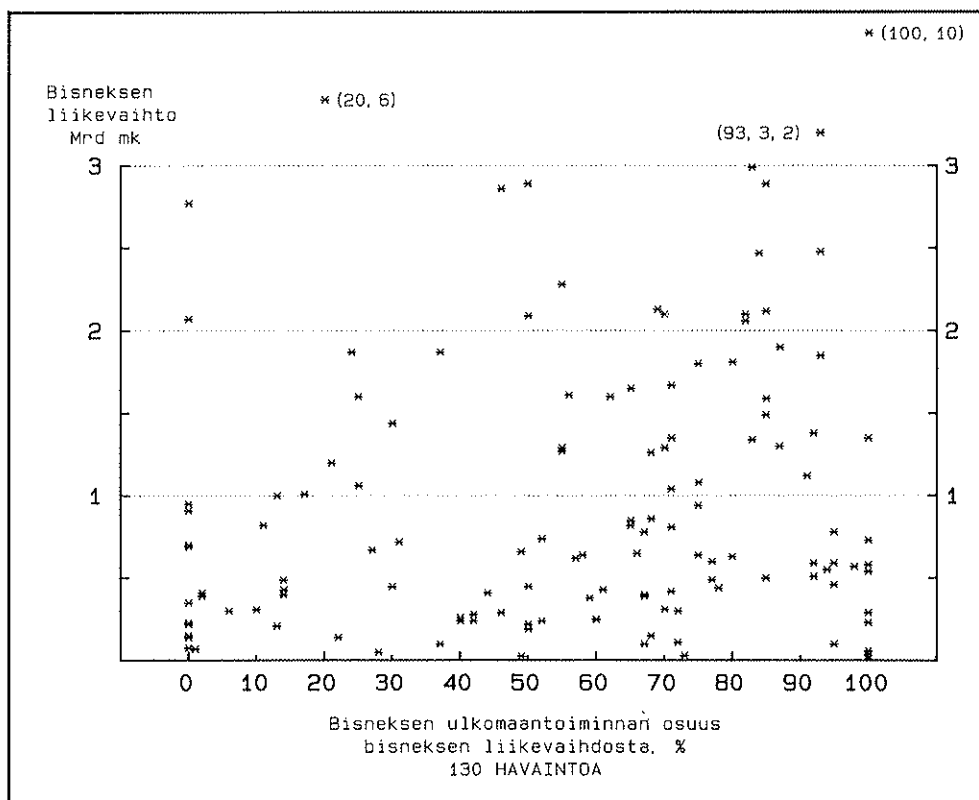
Tarkasteltaessa erillisiä bisneksiä, on kokonaiskuva kansainvälistymisen tasosta toisenlainen kuin konsernitasolla. Näytteen 20 konsernilla on 130 erillistä bisnestä. Niistä 19 täyttää kansainvälistymiskriteerin tuotannosta vähintään neljässä eri maassa. Toisaalta vain 14 bisnestä toimii yksinomaan kotimarkkinoilla.

Kokonaiskuvan saamiseksi bisnesten kansainvälistymisestä tarkasteltiin sitä, kuinka yritysten yksittäiset bisnekset jakautuvat liikevaihdon mukaan ja kuinka suuri osuus kunkin liikevaihdosta tulee ulkomailta. Seuraavissa bisnesten jakaumia koskevissa kuvioissa 2 ja 3 tarkastelun ulkopuolelle on jätetty 14 kotimarkkinoilla toimivaa bisnestä.

Kuvion 1 mukaan yli 50 % ulkomailta laskuttavia bisneksiä on selvä enemmistö. Yli yhden miljardin markan liikevaihtoon yltävistä 46:sta bisneksestä kolme neljäsosaa eli 35 saa suuremman osan myyntituloistaan ulkomailta kuin Suomesta.

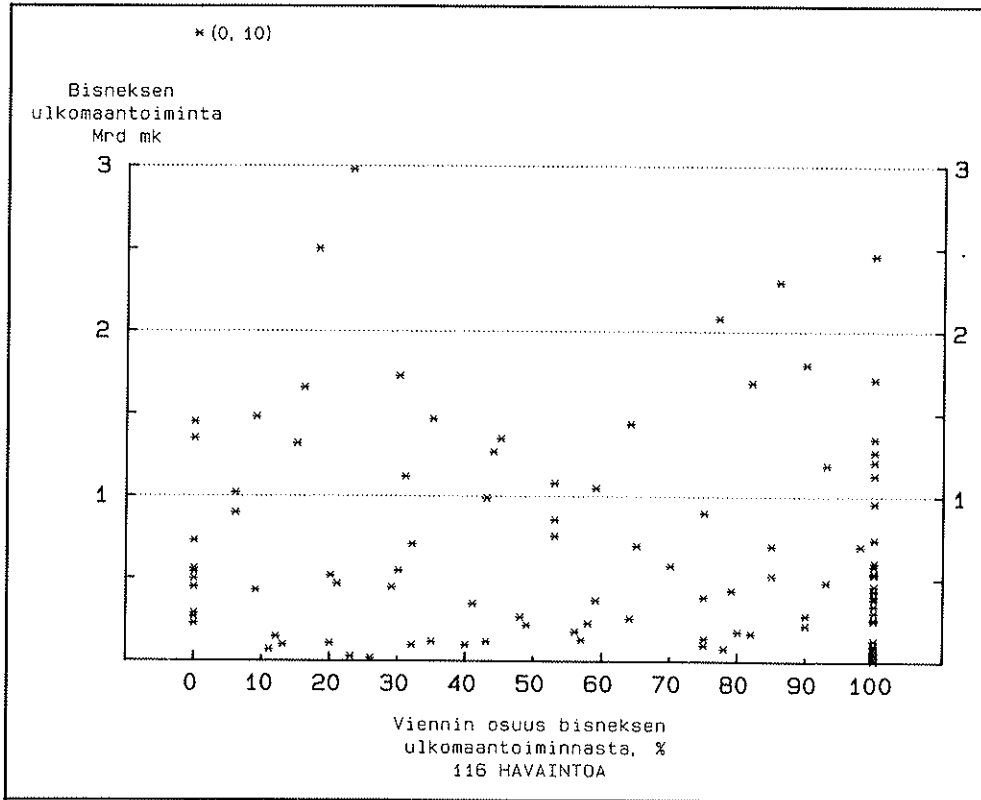
Kuviossa 2 kuvataan bisnesten kansainvälistymismuotoja jakamalla ulkomaantoimintojen liikevaihto vientiin ja ulkomaisten tytäryritysten operaatioihin. Tämä jako on kuvattu suhteellisina osuuksina vaak akselilla. Pystyakselilla mitataan kunkin bisneksen ulkomaantoiminnan liikevaihtoa.

Kuvio 1. Bisneksen liikevaihto (mrd.mk) ja ulkomaantoiminnan osuus (%) siitä vuonna 1986
Lähde: Yritysnäyte



Kuvio 2. Bisneksen ulkomaantoiminta (mrd. mk) ja viennin osuus (%) siitä vuonna 1986

Lähde: Yritysnäyte



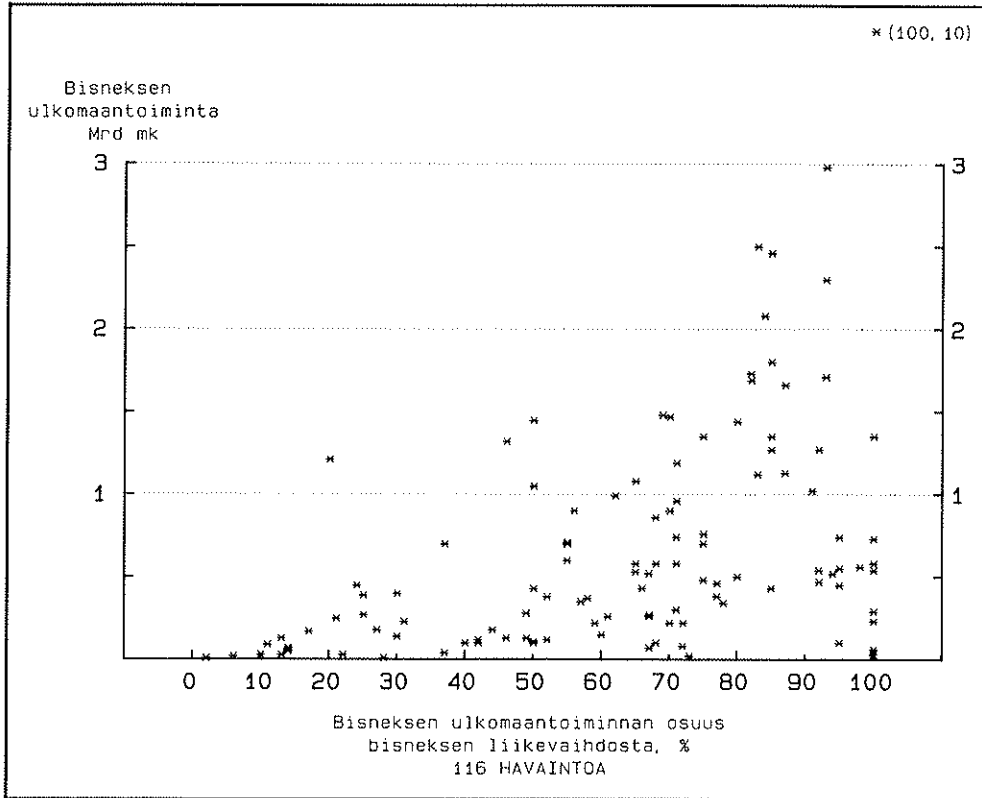
Jakauma näyttää melko symmetriseltä eli operaatiomuoto ei tunnu vaikuttavan yksittäisen bisneksen ulkomaantoiminnan volyyymiin ratkaisevasti. Poikkeuksen muodostaa yksinomaan vientitoimitusmuotoa käyttävien bisnesten kasauma vaakaakselin 100 %:n kohdalle. Viennin merkitys korostuu osittain siksi, että idänkauppamme on suoraa vientiä. Vaaka-akselin 0 %:n kohdalla on myös pieni kasauma, joka kuvaa yksinomaan ulkomailla tapahtuvaan toimintaan perustuvia bisneksiä.

Bisneksen koko ja ulkomaantoiminnan laajuus ovat kiinteässä yhteydessä. Kuvion 3 mukaan voidaan todeta, että yhden miljardin markan ulkomaantoiminnan volyyimiraja ylittyy pääsääntöisesti vasta silloin, kun ulkomaanlaskutuksen suhteellinen osuus bisneksen koko laskutuksesta ylittää 50 %.

Bisneksen strategian kannalta tämän voi tulkita siten, että mikäli tavoitteeksi on asetettu miljardin markan myynnin saavuttaminen Suomen ulkopuolelta, merkitsee se myös sitä, että suhteellinen riippuvuus ulkomaista tulee kotimaan markkinoita suuremmaksi. Bisnes, jonka tulee yltää miljardin markan ulkomaanlaskutukseen, joutuu suuntaamaan yli puolet toiminnastaan kotimarkkinoidensa ulkopuolelle niiden rajallisuuden takia.

Kuvio 3. Bisneksen ulkomaantoiminta (mrd. mk) ja sen osuus (%) bisneksen liikevaihdosta vuonna 1986

Lähde: Yritysnäyte



Ajankohtainen keskusteluaihe kotimarkkina-alueen laajentamisesta maamme rajojen ulkopuolelle esimerkiksi koko Skandinaviaan tai Länsi-Eurooppaan näyttää tämäläpälisen riskinjakoarvion näkökulmasta olevan perusteltua monissa suuryritystemme bisneksissä.

Bisnesten merkitys yrityksille

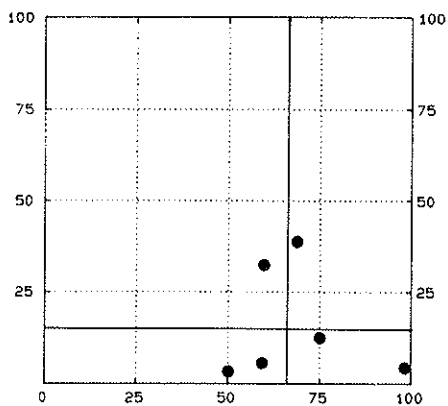
Seuraavaksi tarkastellaan näytteen yritysten kansainvälistymistä kuvaamalla bisnesten muodostamat "portfoliot" yrityksittäin. Kuvioissa 4-23 kukin piste kuvaa sekä yksittäisen bisneksen osuutta konsernin liikevaihdosta että ulkomaantoiminnan merkitystä bisneksessä. Kuhunkin kuvioon on merkitty vertailukohtaksi koko konsernin kansainvälistymisaste ja bisneksen keskimääräinen suhteellinen osuus koko konserniliikevaihdosta. Kunkin yrityksen kohdalla on lueteltu myös vuoden 1986 jälkeen tapahtuneita merkittävimpiä yritysostoja.

Kuviot 4—23. Näytteen yritysten bisnesten ja niiden ulkomaantoinnin osuus (%) vuonna 1986

(Yrityshankintojen kohdalla merkintä lv = liikevaihto)

AHLSTRÖM

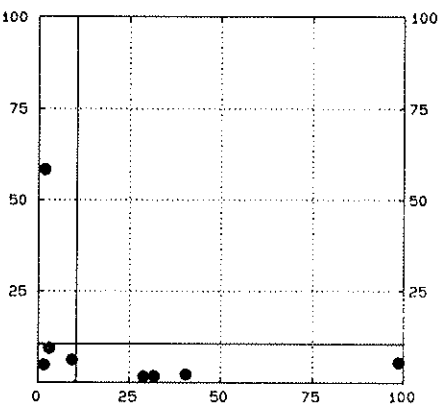
Bisneksen osuus
konsernin
liikevaihdosta, %



Ulkomaantoinnin osuus
bisneksen liikevaihdosta, %

AMER

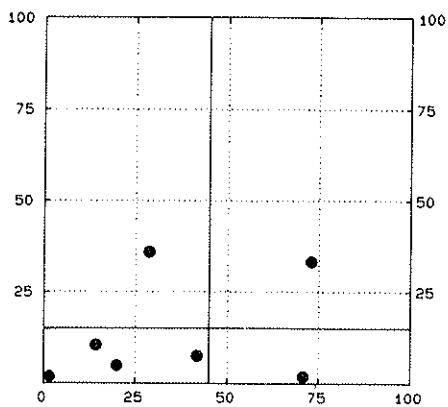
Bisneksen osuus
konsernin
liikevaihdosta, %



Ulkomaantoinnin osuus
bisneksen liikevaihdosta, %

ASKO

Bisneksen osuus
konsernin
liikevaihdosta, %



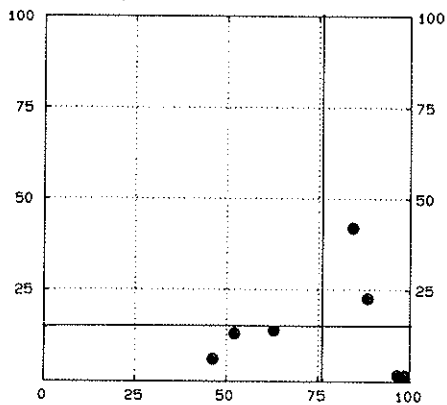
Ulkomaantoinnin osuus
bisneksen liikevaihdosta, %

Yrityshankintoja:

1987 Time/System AS, lv 65 Mmk, Tanska.
MacGregor Golf Company, lv 230 Mmk,
USA
Mcintosh Paper Company, lv 640 Mmk,
USA

ENSO—GUTZEIT

Bisneksen osuus
konsernin
liikevaihdosta, %



Ulkomaantoinnin osuus
bisneksen liikevaihdosta, %

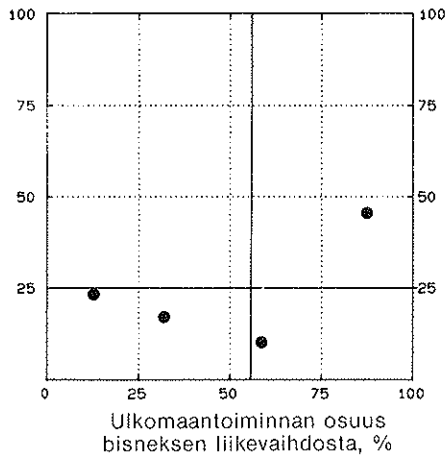
Yrityshankintoja:

1987 Hewing GmbH & Co, lv 100 Mmk, Sak-
san Itv
Osby-Pannan AB, lv 70 Mmk, Ruotsi
1988 PAX-Electro Products AB, lv 14 Mmk,
Ruotsi
Parum A/S, Norja

Yrityshankintoja:

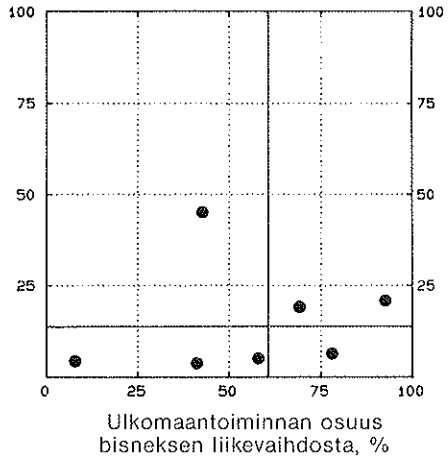
1987 Printerpack Ltd, Barbados

HUHTAMÄKI



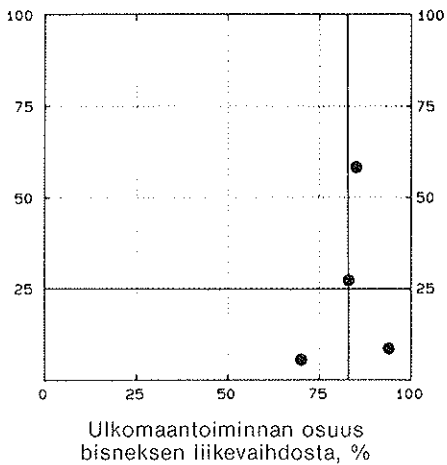
Yrityshankintoja:
 1987 Bellaplast GmbH, Iv 350 Mmk, Saksan Itv
 Scandplast AB, Iv 34 Mmk, Ruotsi

KEMIRA



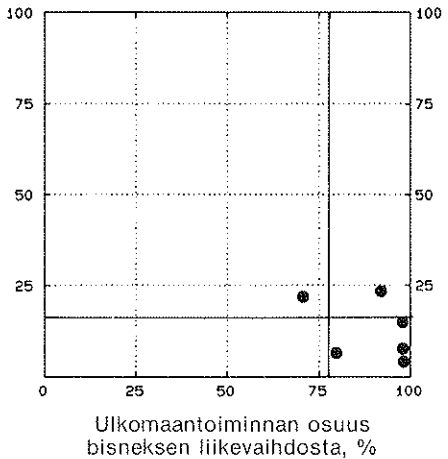
Yrityshankintoja:
 1987 Superfos Gødning A/S, Iv 1.100 Mmk, Tanska
 Kemira S.A./N.V., Iv 1.200 Mmk, Belgia
 Terranigra, Iv 25 Mmk, Hollanti
 Swedab AB, Iv 9 Mmk, Ruotsi
 Swedynamic, Ruotsi
 Lancton Jones Samuels Ltd, Iv 77 Mmk, Englanti
 1988 Valspar Paints Ltd, Englanti
 Alexander Ferguson Co Ltd, Skotlanti

KONE



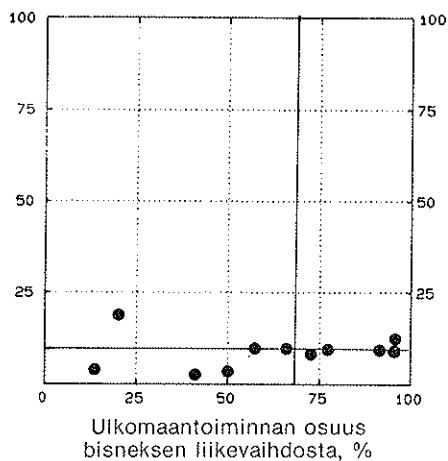
Yrityshankintoja:
 1987 Fiam Partecipazioni S.p.A., Iv 350 Mmk, Italia

KYMMENE



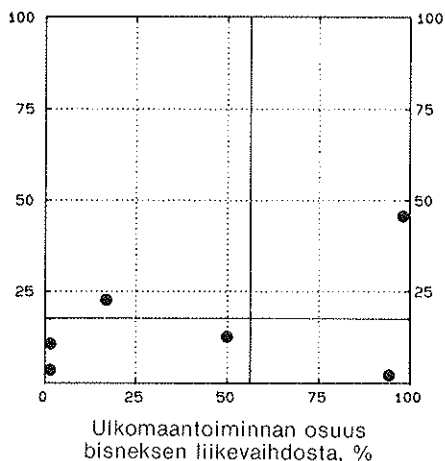
Yrityshankintoja:
 1987 Oy Wilh. Schauman Ab, Iv 2.500 Mmk, Suomi

METSÄ-SERLA



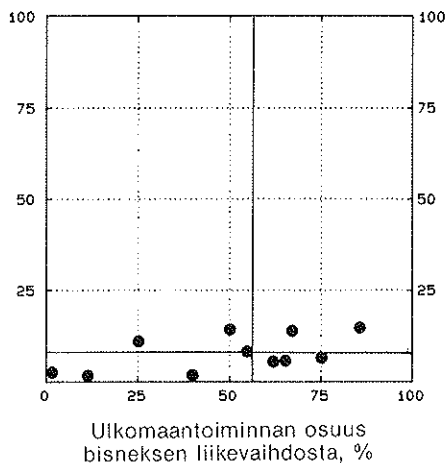
Yrityshankintoja:
1987 Nyma B.V, Iv 40 Mmk, Hollanti

NESTE



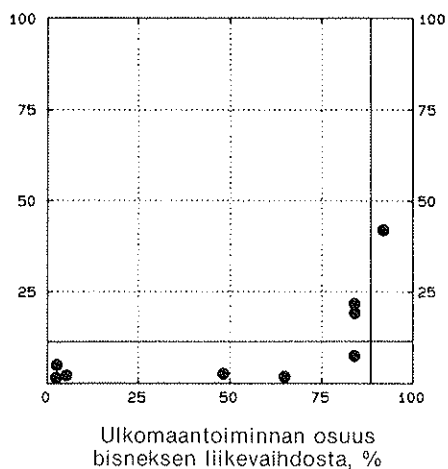
Yrityshankintoja:
1987 Norsulfid A/S, Iv 45 Mmk, Norja

NOKIA

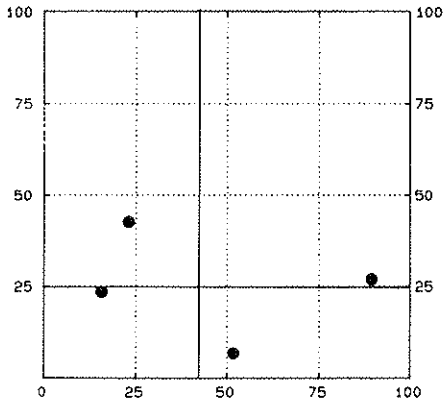


Yrityshankintoja:
1987 Oceanic S.A, Iv 600, Ranska
Standard Elektrik Lorenz AG, Iv 4.000 Mmk, Saksan Itv
1988 L.M. Erikssonin tietotekniikkatoiminnot, Iv 3.500 Mmk, Ruotsi
Renucci S.A, Iv 23 Mmk, Ranska
Deeko plc, Iv 130 Mmk, Englanti

OUTOKUMPU

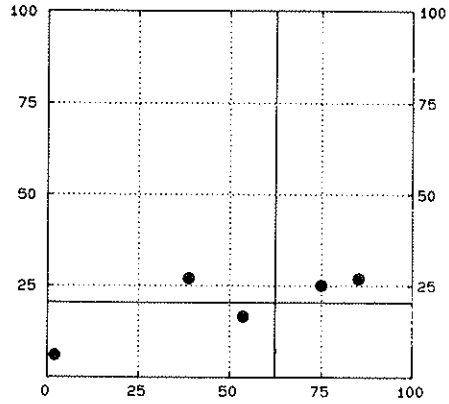


PARTEK



Ulkomaantoiminnan osuus
bisneksen liikevaihdosta, %

RAUMA-REPOLA



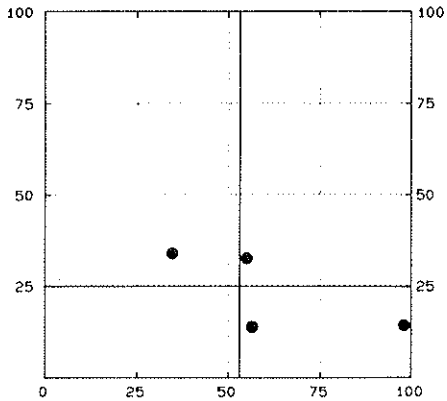
Ulkomaantoiminnan osuus
bisneksen liikevaihdosta, %

Yrityshankintoja:

1987 Oy W. Rosenlew Ab, Iv 1.600 Mmk, Suomi

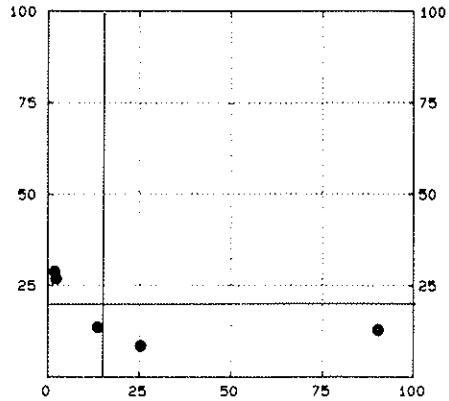
Papropack Ltd, Iv 87 Mmk, Englanti

RAUTARUUKKI



Ulkomaantoiminnan osuus
bisneksen liikevaihdosta, %

SUOMEN SOKERI



Ulkomaantoiminnan osuus
bisneksen liikevaihdosta, %

Yrityshankintoja:

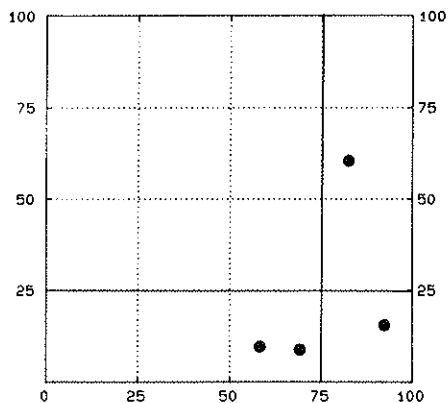
1987 Biopulp Int. S.A, Ranska

Finnsugar Ireland Ltd, Irlanti

Ewos—konserni, Iv 370 Mmk, Ruotsi

Kemovit, Iv 120 Mmk, Tanska

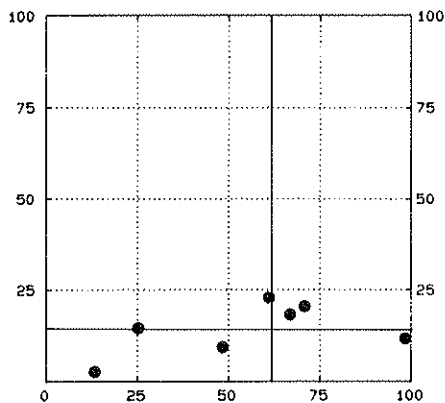
TAMPELLA



Ulkomaantuominnn osuus
bisneksen liikevaihdosta, %

Yrityshankintoja:
1987 Tamrock Equipamentos Ltda, Iv 19 Mmk, Brasilia
Drilltech Inc, Iv 135 Mmk, USA
Tampella Papiermaschinen GmbH, Saksan Itv

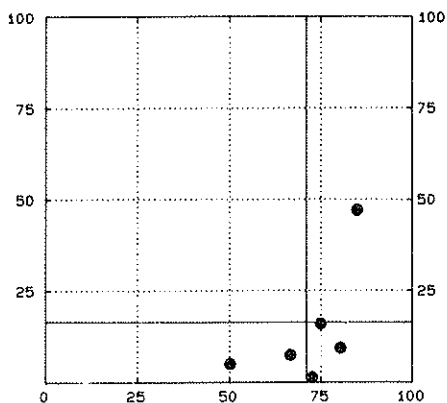
VALMET



Ulkomaantuominnn osuus
bisneksen liikevaihdosta, %

Yrityshankintoja:
1987 Valmet—Enerdry Inc, Iv 80 Mmk, USA
Valmac Italia S.r.l, Iv 150 Mmk, Italia
Valmac Inc, Iv 190 Mmk, USA
Valmet—Strecker GmbH, Iv 51 Mmk, Saksan Itv

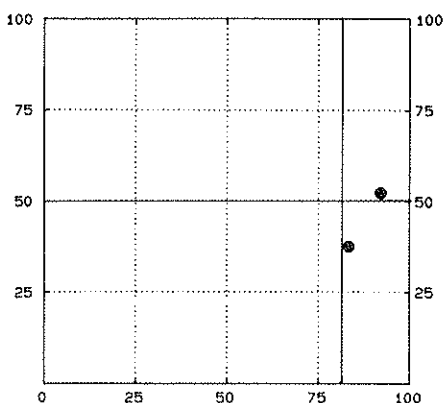
WÄRTSILÄ



Ulkomaantuominnn osuus
bisneksen liikevaihdosta, %

Yrityshankintoja:
1987 Moteurs Duvant Crepelle, Iv 67 Mmk, Ranska

YHTYNEET PAPERITEHTAAT



Ulkomaantuominnn osuus
bisneksen liikevaihdosta, %

Yritysten toimialojen ja koon erot antavat luonnollisesti erityyppiset lähtökohdat kullekin konsernille. Selvän bisnesrakenteen kansainvälistymistä kuvaavan yleisen profiilin piirtäminen yrityksistä onkin vaikeaa.

Metsäteollisuusyritysten profiili painottuu kuitenkin selvästi ulkomaille. Niiden lähes kaikkien bisnesten toiminnassa ulkomaanoperaatiot vastaavat yli 50 prosentista koko liikevaihdosta. Metalliyrityksistä ei ole vedettävissä yhtä suoraviivaista johtopäätöstä. Kemian teollisuuden ja elintarviketeollisuuden yritykset näyttävät olevan edelleen kotimarkkinoiden varassa joidenkin bisnestensä osalta, vaikka niiden kansainvälistyminen onkin edennyt joissakin bisneksissä erittäin voimakkaasti.

Johtopäätöksiä bisneskohtaisesta tarkastelusta

Lähtökohtana pidetty yritysten käyttämä jako bisneksiin antaa aiheen esittää varauksen sen suhteen, onko käsite kussakin konsernissa määritelty samalla tavoin. Bisnesten lukumäärä näyttöön suurissa yrityksissä on useimmissa tapauksissa 5-8, mutta niiden koko ja poikkeavuus konsernin muista bisneksistä vaihtelee. Ilmeisesti kuitenkin tavoite koota yhteenkuuluvia yksiköitä ryhmiksi, bisneksiksi, on johtamisen kannalta järkevää. Tällöin myös tulosityksiköiden kansainvälistymisen voi arvioida etenevän samansuuntaisesti bisneksen sisällä ja sitoutuvan myös koko konsernin toimintaan.

Teollisuuden kansainvälistyminen on maassamme voimakkaassa murrosvaiheessa ja muutaman vuoden ajoitusero voi olla ratkaiseva vertailun vääristäjä. Joidenkin konsernien viime vuosina toteuttamat suuret ulkomaiset yritysostot tai investointiprojektit ovat muuttaneet merkittävästi koko konsernirakennetta. Käytetty aineisto mahdollistaa kuitenkin vuotta 1986 koskevan selkeän tilannekatsauksen suuryritysten kansainvälistymisestä.

Muutosnopeudesta ja konsernien strategioiden eroista johtuen konsernien bisnes-portfolioiden profiilit ovat varsin erilaisia. Tällä tavoin suoritettavat arviot konsernien kansainvälistymisstrategioista antavat mielenkiintoisen lähtökohdan jatkotarkasteluun.

Ajatusta kansainvälistymisen pohjautumisesta ensivaiheessa kotimarkkinakysynnän varaan ei ole syytä hylätä aineiston perusteella. Paine etabloitumiseen ilmenee selvimmin metsäteollisuuden kohdalla, joka vastaa lähes kolmanneksesta suuryritysten ulkomaan-toiminnoista. Kansainvälistymisen välttämättömyys kohtaa monia bisneksiä kotimaan markkinoiden kasvun rajallisuuden vuoksi, mikäli suunnitellaan bisnesten toimialoilla pysyttävän.

Kansainvälistymisen muodoista osoittautuvat yritysostot merkittävaksi. Lähes poikkeuksetta toimivat ainakin suurimmat teollisuusyritykset, ja siten merkittävä osa koko kansainvälistyneestä elinkeinoelämästä, elinkaareltaan kypsillä aloilla, joilla uuden kapasiteetin rakentaminen ei ole useista syistä perusteltua. Myös valuuttamääräysten liberalisointi on muuttanut merkittävästi yritysten ulkomaantoiminnan kehittämiseen liittyviä olosuhteita.

Metsäteollisuus muodostaa jälleen tässä suhteessa osittain poikkeuksen, jossa sekä kotimaiset investoinnit että uuden tuotantokapasiteetin rakentaminen keskeisille markkina-alueille ovat käytettyjä toimintavaihtoehtoja.

Suurten teollisuusyritysten henkilöstöstä työskenteli vajaa viidesnes ulkomailla vuonna 1986. Kansainvälistyminen ei näytä siirtävän merkittävästi työpaikkoja Suomesta muualle. Tässä suhteessa teollisuutemme ulospäin suuntautuva kansainvälistyminen seuraa Ruotsissa todettua mallia.

Mielenkiintoista on myös se, minkätyyppistä mallia kansainvälistyminen bisnesten sisällä noudattaa. Vaihtoehtoja ovat markkinoiden globaaliin hallintaan tähtäävä keskitetty malli tai markkinakohtaisesti hajautettu malli. Globaalin mallin mukaisesti yrityksen liikeidea siirretään sellaisenaan kaikille markkinoille: tuotteet ja markkinointi ovat identtisiä ja kotimaassa kehitettyjä. Franchising-toiminta on eräs tämän mallin sovellutus.

Hajautettu malli tähtää kunkin markkina-alueen erityispiirteiden huomioimiseen ja hyödyntämiseen. Toimitaan kotimarkkinoiden tapaan: tuotteet ja markkinointitoiminnot ovat markkinakohtaisia.

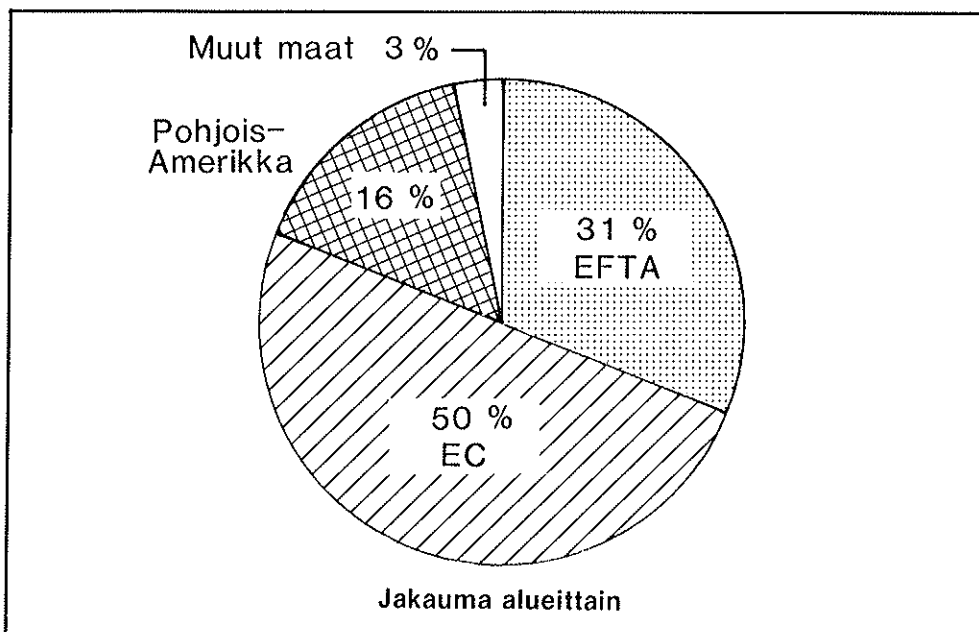
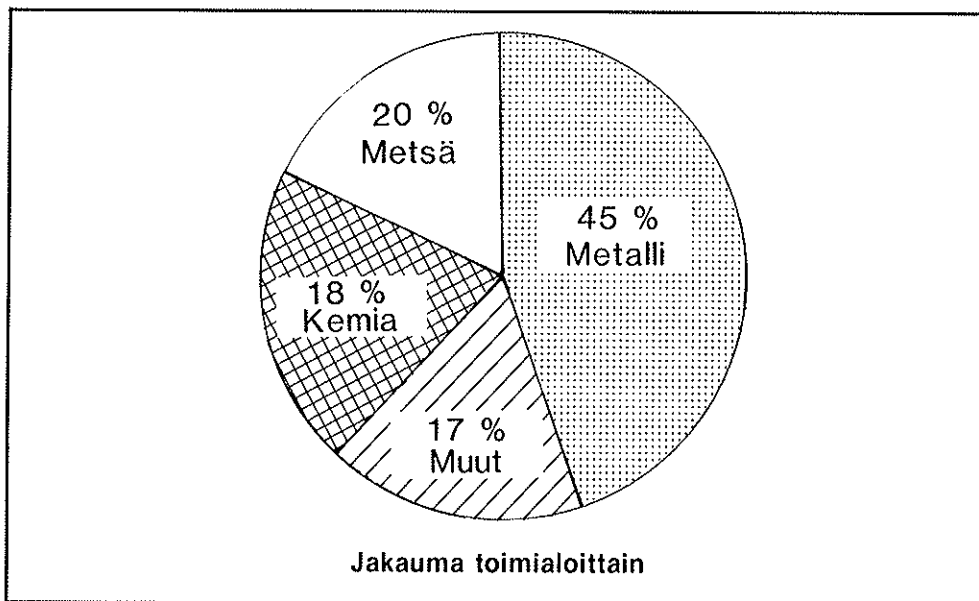
Useat yritysostot ja niihin liittyvä markkinaosuuksien saavuttaminen viittaavat siihen, että ainakin alkuvaiheessa ulkomaisten yksiköiden toimintastrategiat sopeutetaan paikallisesti. Toistaiseksi on vasta vähän kokemuksia siitä, kuinka ulkomaisiin yritysostoihin liittyvä liiketoiminnan kehittäminen vaikuttaa strategioihin pitkällä aikavälillä.

Merkittävä osa viennistämme suuntautuu teollisuusasiakkaille, jolloin markkinointistrategiat joutuvat osittain toisenlaiseen puntariin kuin kuluttajamarkkinoita tavoiteltaessa. Lisäksi kansainvälistytessä markkinoita ostamalla tai niitä innovatiivisella kysynnän luonnilla vaihtamalla kohdataan aivan erityyppisiä haasteita.

Kansainvälistymisen vaihemalleihin on suhtauduttava kriittisesti silloin, kun niitä käytetään tämän näytteen kaltaisissa, bisneksistä muodostuneissa konserneissa. Bisnesten oma, luontainen kansainvälistyminen ja konsernille siitä kehittyvä kansainvälistymiskulttuuri ovat vuorovaikutussuhteessa keskenään. Konsernistrategiaan liittyvät portfolion ja riskien hallintatavoitteet vaikuttavat kokonaisuuteen. Ilmeiseltä näyttää kuitenkin se, että kansainvälistyminen leviää bisneksestä toiseen konsernin kokemusten karftuessa.

Liite. Suomalaisyrittysten ulkomaiset tuotannolliset tytäryhtiöt toimialoittain ja alueittain vuonna 1987.

Tuotannollisten tytäryhtiöiden¹⁾ liikevaihto 46.700 milj. mk



Lähde: Talouselämä

¹⁾ Suomalainen omistusosuus yli 50 %

UUDEN KANSAINVÄLISTYMISEN EDELITYKSET

KANSAINVÄLISTYMINEN JA AVOIN TALOUS: UUDEN KEHITYSVAIHEEN TAUSTATEKIJÄT JA HAASTEET

Veikko Reinikainen

MISTÄ ON KYSYMYS	53
SUHTEELLINEN ETU JA KAUPALLISEN KANSAINVÄLISTYMISEN EDELLYTYKSET	54
Tuotannontekijät	54
Lopputuotekysyntä	54
Teknologian taso	55
Sijaintipaikkaedut	55
UUSI KANSAINVÄLISTYMINEN JA SEN SELITYSTAVAT	56
TUOTANNOLLISEN KANSAINVÄLISTYMISEN KOLME PERUSTYYPPIÄ	57
Horisontaalinen integraatio	58
Vertikaalinen integraatio	59
Diversifiointi	60
KAUPALLISET TYTÄRYRITYKSET VÄLIMUOTO-TAPAUKSENA	61
OPERAATIOMUODON VALINNAN KOKONAISONGELMA	62
Vienti	63
Suora sijoitus	64
Lisenssijärjestely	64
SIJOITUSRAKENTEEN DYNAMIIKKA JA AVOIN TALOUS	65
SUOMEN SIJOITUSASEMA JA KANSAINVÄLISTYMISSPOTENTIALI	68
SUOMI NETTOSIJOITTAJANA: ODOTETUT HYÖDYT JA MAHDOLLISET ONGELMAT	72
Kirjallisuusluettelo	75

Mistä on kysymys

Avoimen talouden kehityksessä on myös Suomessa tultu uuteen vaiheeseen. Muutos ei ole ollut yhtäkinen, mutta 1980-luvulla se on edennyt kiihtyvällä nopeudella. Aikaisemmin kansainvälisiä olivat lähinnä **hyödykemarkkinat**, nyt myös **tuotannontekijämarkkinat**. Erityistä huomiota on kiinnitetty rahoitusmarkkinoiden kansainvälistymiseen ja pääomaliikkeiden merkityksen kasvuun. Näiden on katsottu vaikuttavan tuntuvasti kansallisen rahapolitiikan luonteeseen ja liikkumavaraan.

Yritysten kannalta vielä olennaisempaa on se, etteivät ne osallistu kansainväliseen kauppaan vain Suomesta käsin vaan pyrkivät yhä voimakkaammin itse etabloitumaan ulkomaille. Perinteiset ulkomaankauppayritykset olivat kansainvälisiä **kaupallisesti**, nyt yhä useammat ovat kansainvälisiä myös **tuotannollisesti**.

Tuotannontekijöistä liikkuu pääoman ohella myös **yrittäjäyys** yhä vahvemmin kansainvälisesti, mikä muuttaa avoimen sektorin yritysten luonnetta. Samalla laajenee kansainväliseen toimintaan osallistuva osa kansantaloudesta (esim. pankit, rakennusyhtiöt, hotellit).

Sekä yritysten että talouspolitiikan kannalta on tärkeää harkita, mistä tässä kehityksessä todella on kysymys. Uusimuotoista kansainvälistymistä on syytä tarkastella tietoisesti useasta näkökulmasta. Lähestymistapaa ja tavoitteita voidaan tässä luonnehtia seuraavasti:

- Pyritään osoittamaan missä mielessä uudessa kehitysvaiheessa on kysymys avoimen talouden luontaisesta kehityksestä. Samoin kuin ulkomaankaupallakin on tietty luontainen rakenteensa ja laajuuteensa, on taloudella myös sille luontaiset kansainvälistymismahdollisuudet.
- Tarkastellaan asiaa tietoisesti sekä mikro- että makronäkökulmasta, jotta saadaan kuva siitä, miten käynnissä oleva kehitys muuttaa avoimen talouden luonnetta ja miten uusimuotoiseen kansainvälistymiseen tulisi suhtautua talouspolitiikassa.
- Tavoitteena on kehittää ilmiön yleistä selitystä sellaiseen muotoon, että teorian ja käytännön yrityssuunnittelun yhteys tulee entistä selkeämmin esille. Teoria auttaa yrityksiä näkemään oman tilanteensa pelkistettynä, ulkopuolisen silmin. Yrityksen on syytä tietää, mihin menestyksellinen kansainvälistyminen teorian mukaan perustuu.

Uusimuotoista kansainvälistymistä tarkasteltaessa on tietoisesti lähdettävä siitä, ettei kehitys nyt ole alkamassa tyhjästä. Monet yritykset ovat jo kauan olleet kaupallisesti kansainvälisiä. Uudessa kehitysvaiheessa menestyminen edellyttääkin, että yrityksellä on yleensä perusedellytyksiä kansainväliseen toimintaan. Perinteinen ulkomaankaupan teoria antaa peruskuvan myös yritysten kansainvälisen osallistumisen yleisistä edellytyksistä.

Suhteellinen etu ja kaupallisen kansainvälistymisen edellytykset

Suomesta ulkomaille suuntautuneiden sijoitusten määrä on 1980-luvulla kasvanut merkittävästi. Menestymiseen tällaisessa kansainvälisessä toiminnassa on vaikuttanut yritysten aikaisempi kokemus vastaavasta kotimaisesta tuotannosta ja siihen perustuvasta viennistä. Olennaista on siis kysyä, mitkä ovat ne tuotannonalat, joilla perinteinen kotimaapohjainen tuotanto ja vienti ovat niin menestyksellisiä, että syntyy myös ulkomaansijoituksiin riittävä kokemusvaranto.

Ulkomaankaupan teorian mukaan avoimeen sektoriin kuuluva yritys on kilpailukykyinen vain, jos se toimintaideansa ja suorituskykynsä puolesta kuuluu ao. maan **suhteellisen edun piiriin**. Suhteellisen edun idea liittyy pohjimmiltaan erikoistumisen globaaliseen tarkasteluun. Yksittäisen markkinatalouden osalta voidaan kuitenkin lähteä siitä, että suhteellisen edun tuotannon rakenteen määrittää käytännössä kilpailuprosessi. Yleissääntö on se, että **kullakin maalla on suhteellinen etu tuotteissa, joiden tuotannossa ja kaupassa se on kilpailukykyinen ilman tukipalkkioita, valuuttakurssien ollessa lisäksi tasapainokursseja**.

Keskimäärin riittävä kilpailukyky turvataan tällaisessa järjestelmässä pitkälti talouspolitiikan avulla. Se mille **aloille** tämä antaa menestysedellytyksiä, riippuu kunkin kansantalouden erityisominaisuuksista ja yritysten tehokkuudesta. Avoimen sektorin yritysten on pystyttävä näkemään oikein sekä ulkoisten markkinoiden tilanne että oman toimintaympäristönsä luonne.

Tuotannontekijät

Ulkomaankaupan teoriassa kotimaisen ympäristön luonnetta käsitellään lähinnä tuotannontekijämarkkinoiden näkökulmasta. Jokainen kansantalous muodostaa pitkälti **erilliset tekijämarkkinat** suhteessa muihin maihin. Tuotannontekijöiden mm. työn, pääoman ja luonnonvarojen saatavuus ja hinnat ovat ympäristötasoisista merkittävimpiä. Hyvä saatavuus ja halpuus luovat edellytyksiä vastaavalle tuotannolle. Vienti sisältää siis runsaasti oman maan runsaita tekijöitä, tuonti taas kotimaan niukkoja tekijöitä, mikäli hintasuhteet ilmentävät oikein niiden suhteellista niukkuutta. Yrityksille kotimainen tekijämarkkinatilanne on joka tapauksessa pitkälti annettu tekijä, johon niiden on pakko sopeutua.

Lopputuotekysyntä

Kotimaista toimintaympäristöä ei kuitenkaan ole syytä ajatella vain tekijämarkkinoiden näkökulmasta. Kotimaisen **lopputuotekysynnän luonne** on toinen erityisen merkittävä asia. Yleensä ei varsinkaan valmiiden teollisuustavaroiden tuotantoa ole aloitettu suoraan vientiä varten. Vientiin on päästy vasta vähitellen kotimarkkinamenestyksen pohjalta (Linder). Kotimaisen kysynnän luonne määrittää siis potentiaalisten vientitavaroiden joukon. Todellisia vientituotteita

on tullut niistä, joiden kotimainen kysyntä on ollut erityisen edustavaa. Niitä on voitu viedä maihin, joissa on ollut vastaavaa kysyntää.

Teknologian taso

Koska tuotanto on nykyaikana tietoon pohjautuvaa, voidaan kolmantena oman ympäristön pääominaisuutena pitää maan **teknologian tasoa** ja suuntautumista. Tämä liittyy sekä kotimaiseen resurssitilanteeseen että kysynnän rakenteeseen. Esimerkiksi erikoistuminen omien luonnonvarojen käyttöön luo learning by doing -vaihtokutsun, jonka ansiosta kertyy myös tietopääomaa. Samanlainen vaikutus voi olla myös kysyntään pohjautuvalla erikoistumisella. Tietotekijä korostaa myös sitä, etteivät suhteellista etua tuottavat alat useinkaan ole ennalta olemassa, vaan niitä voidaan luoda.

Sijaintipaikkaedut

Ympäristöön pohjautuvat edut ovat luonteeltaan **sijaintipaikkaetuja** — kilpailukyky on mahdollinen, jos ympäristö tarjoaa näitä etuja riittävästi. Sijaintiteoriassa toimialat jaetaan usein kolmeen ryhmään:

- (1) Luonnonvarahakuinen tuotanto
- (2) Markkinahakuinen tuotanto
- (3) Löyhäjuurinen (foot-loose) tuotanto

Luonnonvarahakuisuus ilmenee mm. siten, että kuljetettavuutta parantavat prosessit pyrkivät sijoittumaan lähelle luonnonvarojen saantipaikkaa (esim. malmin rikastus). **Markkinahakuisuus** taas merkitsee mm. sitä, että kuljetettavuutta heikentävät prosessit sijoitetaan yleensä alueellisestikin lähelle kysyntää (esim. virvoitusjuomien pullotus). Kotimaisen kysynnän varassa syntynyt tuotanto kuuluu muutenkin tähän ryhmään. **Löyhäjuuriset** alat eivät ole sidottuja, vaan niiden sijainti määräytyy muulla tavoin. Sijainnin määräävät aluksi innovaatiot ja yritteliäisyys. Edistäviä ympäristötekijöitä ovat yleensä kuitenkin kysynnän ja teknologisen osaamisen suuntautuminen.

Jokaisen kehittyneen maan tuotanto ja vienti sisältävät sekä luonnonvarahakuisten, markkinahakuisten että löyhäjuuristen alojen tuotteita. Talouden kehittyessä niiden suhteellinen merkitys muuttuu. Löyhäjuuriset-ryhmä on kansainväliseltä sijainniltaan herkimmin liikkuva. Tämän ryhmän tuotteet esiintyvätkin maailmankaupassa joko uuteen tietoon ja harvinaiseen ammattitaitoon perustuvina erikoistavaroina (esim. huippuinstrumentit) tai vanhaan tietoon ja vakioammattitaitoon perustuvina hintakilpailutuotteina (monet teva-tuotteet).

Perinteistä vientiä voidaan todella selittää ja ymmärtää vain sen pohjalta, että kilpailukykyä luovat tekijät ovat luonteeltaan sijaintitietuja ja että vientituotanto voi olla luonnonvarahakuista, markkinahakuista tai löyhästi juurtuvaa toimintaa. Tähän jaotteluun palataan jäljempänä eri yhteyksissä. Tämän moni-ilmeisyyden tiedostaminen antaa realistisen lähtökohdan myös uusimuotoisen kansainvälistymisen käsittelylle.

Uusi kansainvälistyminen ja sen selitystavat

Nykyiselle kehitysvaiheelle on ominaista, etteivät vain tuotannon-tekijät liiku maasta toiseen vaan että itse tuotanto-organisaatiot muuttuvat kansainvälisiksi **suorien sijoitusten** avulla. Suorasta sijoituksesta on kysymys kun yritys A maassa 1 osallistuu tuotantoon maassa 2 **oman pääoman ehdoin** niin laajamittaisesti, että sillä on tosiasiallista omistajan vaikutusvaltaa yrityksessä B. Suoraan sijoitukseen liittyy määritelmällisesti emoyhtiö-tytäryhtiö -suhde ja omistusosuuden pitäisi olla niin suuri, että tytäryhtiön voidaan katsoa kuuluvan emoyhtiön kanssa samaan organisaatioon eli yli 50 %. Käytännössä vaikutusvaltasuhde voi perustua pienempäänkin omistukseen. Suomessa tytäryhtiösuhteen ja suoran sijoituksen alarajana tilastoissa on pidetty jopa 10 %:n osuutta.

Suorien sijoitusten ja tytäryhtiöjärjestelyjen kokonaisuus on nykyisin jo hyvin monivahainen. On kuitenkin syytä pyrkiä yleiseen, ilmiön laajasti kattavaan selitykseen, samaan tapaan kuin suhteellisen edun periaate selittää perinteisen kansainvälisen kaupan. Se ”yleinen laki”, jonka pohjalta tuotannollinen kansainvälistyminen voidaan selittää, on seuraava: **tuotantoyritysten kansainvälistymistä esiintyy, kun yritysten kasvu alueellisesti laajentuen ja omia vahvoja puoliaan hyödyntäen on tietyissä rajoissa ja tietyin edellytyksin edullisempaa kuin perinteisellä tavalla aluesidonnainen ja suurempaa diversifioitumista merkitsevä kasvu.**

Tätä väittämää voidaan itse asiassa pitää koko kansainvälisen erikoistumisen yleisempänä, aikaisempaa dynaamisempana selityksenä. Se ottaa huomioon sekä yritysten alkuperäisen virikeympäristön vaikutuksen että yritysten oman kasvuprosessin lainalaisuudet. Ellei suoria sijoituksia sallittaisi, jäisivät realisoimatta ne hyödyt, joita diversifioinnin hillitsemistä merkitsevään kasvutapaan sisältyy. Toisaalta ”laki” on niin yleinen, ettei se selitä vain suoria sijoituksia vaan oikeastaan kaiken kansainväliseen työnjakoon osallistumisen. Perinteisessä viennissäkin on kysymys siitä, että erikoistutaan tiettyjen kilpailuetujen avulla ja päästään näin kasvuun ilman rönsyilevää diversifiointia.

Perinteisen pääomaliike-näkökulman pahin heikkous on, ettei siinä kiinnitetä riittävää huomiota kansainvälisen **osallistumisen muotoon**, vaan suoriin sijoituksiinkin sovelletaan pääomaliike kuin pääomaliike -ajattelua. Teoriassa päästiinkin ratkaisevasti eteenpäin vasta lähtemällä siitä, että suorat sijoitukset liittyvät taloudellisenä ilmiönä pikemmin kilpailuteoriaan kuin makroluonteiseen pääomaliikkeiden teoriaan (Hymer). Suora sijoitus merkitsee aina tuloa markkinoille (entry), joiden pääsykynnys on ylitettävä.

Ulkomaisella tytäryrityksellä on uudessa ympäristössä aina joitakin **erityisvaikeuksia**: vieras kieli, kulttuuri, taloudellisen toiminnan perinteet ja henkilösuhteet. Voittaakseen nämä vaikeudet on ulko-

maisena yrityksen voitava vastaavasti hyödyntää joitakin **erityisetuja**. Jos niitä on, ne liittyvät tyypillisesti tuotteeseen, tuotantotekniikkaan, organisointi- ja markkinointitaitoon tai imagoon.

Suora sijoitus toteutuu, jos yrityksen erityisedut riittävät pääsykynnyksen ylittämiseen. On kuitenkin vielä harkittava jatkokeskustelua: jos yrityksellä on tällaisia arvokkaita erityisetuja, miksi se ei myy niiden käyttöoikeutta (esim. tuote, valmistusmenetelmä, tavaramerkki) erikseen ja nimenomaan sellaiselle yritykselle, joka ei samalla tavoin kärsisi ulkoa tulevan alkuvaikeuksista?

Syyinä on suoran sijoituksen luonne: jos perustetaan tytäryhtiö, ulkomainen toiminta säilyy oman organisaation piirissä. Tähän ratkaisuun päädytään, jos se tuo asioiden ”omassa piirissä” pitämiseen liittyviä **sisäyttämisen etuja** (Internalisation Incentive Advantages). Tuotannollinen kansainvälistyminen edellyttää aina näiden etujen olemassaoloa. Sisäytysargumentti on suorien sijoitusten ”yleinen teoria” sikäli kuin on kysymys tämän kansainvälisen **osallistumisen muodon** selittämisestä. Tämä ajattelu liittyy viime aikoina muutenkin voimistuneeseen organisaatioekonomiseen (Economics of Organizations) suuntaukseen (mm. Williamson). Sen lähökohdat ovat peräisin jo 1930-luvulta (erityisesti Coase).

Menestyksellisen suoran sijoituksen ensimmäinen edellytys on siis se, että emoyrityksellä on sellaisia **yrityskohtaisia erityisetuja**, joiden turvin se voi voittaa sitä uusilla markkinoilla kohtaavat erityisvaikeudet. Toinen perusedellytys on, että on olemassa **sisäyttämisen etuja**, joiden ansiosta itse emoyrityksen alueellinen laajeneminen on sopivin operaatiomuoto (eikä esim. lisensiointi). Kolmanneksi edellytetään, että ajateltu kohdemaahan tarjoaa sellaisia **sijaintietuja**, joiden ansiosta tietty hanke kuuluu kohdemaan suhteellisen edun piiriin. Tämän tapaista selitystä on nimitetty suorien sijoitusten eklektiseksi teoriaksi (Dunning 1981).

Erona perinteisen viennin teoriaan on siis yrityskohtaisten etujen voimakkaampi painotus. Yrityskohtainen kilpailukyky on kuitenkin kehittynyt kotimaisen virikeympäristön pohjalta. Syntynyttä kilpailukykyä yritys ei kuitenkaan voi täysin hyödyntää pelkän ulkomaankaupan avulla, jolloin on syytä siirtyä perinteisestä aluesidonnaisesta ajattelusta kohti toimintopohjaista globaalijattelua.

Tuotannollisen kansainvälistymisen kolme perustyyppiä

Edellä sanottu merkitsee, että kansainvälistymiskehitystä voidaan ymmärtää vain yhdistetyn mikro- ja makroanalyysin avulla. Sekä yritysten ominaisuudet että ympäristötekijät ovat tärkeitä, mutta erillisinä ne eivät johda kattavaan selitykseen. Yrityksen asemaa teol-

lisen tuotannon kokonaisjärjestelmässä ja kansainvälistymisen vaikutusta siihen on syytä tarkastella erikseen esimerkiksi seuraavan jaotuksen (Caves 1971) pohjalta:

- Kansainvälistyminen horisontaalisesti integroitumalla
- Kansainvälistyminen vertikaalisesti integroitumalla
- Kansainvälistyminen diversifioimalla

Horisontaalinen integraatio

Käytännössä tärkein tapaus on kansainvälistyminen horisontaalisesti integroitumalla, jolloin yritys toimii laajennuksen jälkeen lähinnä samassa tuotantoprosessin vaiheessa kuin aikaisemmin. Kansainvälistyminen merkitsee vain sitä, että samaa valmistusta harjoitetaan nyt uusilla alueilla. Teollisten merkkitarvaiden tuottajien kansainvälistyminen on esimerkkinä tästä.

Edellisessä luvussa käsiteltyä organisaatioekonomista selitystapaa on mahdollista soveltaa erityisesti horisontaalisen integraation tapauksessa. Yrityksellä on sellaisia vahvoja puolia, joiden turvin se voisi menestyä kansainvälisillä markkinoilla. Viennin rinnalla näyttää myös ulkomailta tuottaminen houkuttelevalta. Ulkoa tulevan erityisvaikeudet ovat voitettavissa juuri niiden omien erityisetujen avulla, joiden johdosta koko kansainvälinen osallistuminen on perusteltua. Näin on nimenomaan silloin, kun hankkeella on todellisia menestysmahdollisuuksia.

Erityisetujen luonne korostaa väistämättä tuotannon lisääntyvää tietopohjaisuutta. Avainasemassa kansainvälistymisessä on ulkomaisen yrityksen **immateriaalinen pääoma** (Intangible Assets). Tällaisen tieto- ja taitopääoman muotoja voivat olla:

- tuotantoprosessia koskeva erityistieto
- tuotetta koskeva erityistieto (esim. patenti)
- tavaramerkki, siihen liittyvä tuotedifferointi ja kyky ylläpitää tavanomaisen korkeaa laatua.

Oleennaista on, että sijoitukseen ryhtyvällä yrityksellä on ennestään kilpailuetuja, joiden avulla se selviää uusissakin olosuhteissa. Yleensä ei kysymys ole siitä, että muuten kituva yritys tervehtytään itsensä kansainvälistymällä.

On kuitenkin kysyttävä, miksi tehdään suora sijoitus, mennään mukaan hankalaan ulkomaiseen toimintaan, eikä pelkästään myydä vain sitä erityisetua, jonka turvin uskotaan menestyttävän a.o. markkinoilla? Tämä johtuu yritysten immateriaalisen pääoman luonteesta ja sen siirtämisen ongelmista:

- Taloudellisesti-tekniisesti arvokkaan tiedon täsmentäminen myytäväksi sopivaan muotoon voi olla vaarallista. Tuloksena on helposti "public good", jota kuka tahansa voi pian hyödyntää ilmaiseksi.

- Mahdollisia ostajia voi olla vaikeata vakuuttaa kaupan kohteen arvosta, kun tarjous ei voi olla aivan täsmällinen. Markkinat eivät ehkä arvosta tällaista tarjousta riittävästi.
- Erityisedussa on usein kysymys sellaisesta suoriutumiskyvystä, jota on asiallisesti lähes mahdotonta myydä tietystä organisaatiosta irroitettuna. Kysymys ei ole vain ideasta, vaan koko organisaation yhdessä hallitsemasta ideasta ja sen toteuttamisedellytyksistä.
- Tällaisen monitahoisen suoritteen myyntiin riippumattomalle sopimuskumppanille liittyisi vaikeita mittausongelmia ja yleensä sopimusongelmia. Ns. transaktiokustannukset muodostuisivat korkeiksi. Sisäyttämisen edut liittyvätkin vahvasti juuri transaktiokustannuksiin.
- Vaikka esim. oikeus tavaramerkin käyttöön olisi myytävissä irrallisena, ei kysymys ole vain nimestä vaan myös laatuimagosta ja samalla tosiasiallisesta laadusta. Laadunvalvonnan tehokkuus voidaan usein varmistaa vain sillä, että ulkomainenkin toiminta säilyy oman organisaation piirissä. Näin voidaan välttää yrityksen kokonaisuineen kannalta haitalliset laatuongelmat.

Yrityksen erityinen suorituskyky on normaalisti luotu intensiivisen tutkimus- ja kehitystyön sekä pitkäaikaisen mainonnan avulla. Tämä on empiirisissä tutkimuksissakin toistuvasti osoitettu kansainvälisten yritysten peruspiirteeksi (esim. Swedenborg).

Sijoittajayrityksen menestyksen selittää siis jokin niiden aikaisemman kehityksen luoma erityisetu, jonka kohdemaan yritykset voisivat hankkia vain suurin kustannuksin, käytännössä eivät usein ollenkaan. Ulkomailta tulevalle tämä etu on lähes ilmainen, ainakin sikäli että sen luoneet kustannukset ovat jo ”uponneita”. Kansainvälistyvän yrityksen resursseista yleensä osa on aina vajaakäyttöistä, alhaisin lisäkustannuksin hyödynnettävää kapasiteettia, joka saadaan tuottamaan parhaiten niin, että tuotetta valmistetaan myös ulkomailla.

Näitä näkökohtia on syytä harkita jo ennen ratkaisevan kansainvälistymispäätöksen tekoa. Suomalaisissakin yrityksissä on menestyksen edellytyksiä joskus ryhdytty selvittämään vasta jälkikäteen. Suora sijoitus ei myöskään välttämättä ole aina muita vaihtoehtoja edullisempi. Silloinkin kun sisäyttämisen edut ovat ilmeisiä, on tiedostettava myös oman organisaation kasvuun liittyvät kustannukset ja haitat. Näitä ovat varsinkin hallintokustannusten kasvun vaara ja se, että yrityksen sisäiset insentiivijärjestelyt ovat herkästi markkinainsentivejä tehottomampia.

Vertikaalinen integraatio

Vertikaalinen integraatio voi tapahtua joko taaksepäin (esim. uutta raaka-ainetuotantoa ulkomailla) tai eteenpäin (esim. paperituotteita ulkomailla kotimaisesta selluloosasta). Vertikaalinen integraatio on ollut tärkeä muoto tuotannon kansainvälistymisessä, mutta

sen merkitys on kuitenkin vähenemässä. **Taaksepäin** integroituminen voi aiheuttaa helposti ristiriitoja kohdemaan etupiirien kanssa. Luonnonvarojen hyödyntäminen on aina arkaluontoista. Vertikaalinen integraatio **eteenpäin** on taas usein samalla tosiasiaassa horisontaalista integraatiota eli vastaavaa toimintaa on harjoitettu jo kotimaassa (esim. suomalainen paperituotanto ulkomailla).

Vertikaalisen integraation päätapaukseksi jääkin se, että jalostuskapasiteettia omaava yritys suuntautuu kohti uusia ulkomaisia raaka-ainelähteitä. Tähän liittyy normaalisti kysynnän jatkuva kasvu ja/tai entisten raaka-ainelähteiden ehtyminen. Öljyteollisuuden kansainvälinen laajeneminen on tästä hyvä esimerkki ja samalla vahva näyttö tämän kehityksen ongelmista.

Vertikaalista integraatiotakin voidaan selittää organisaatioekonomin avulla. Peruslähdekohdan paineelle integroitua vertikaalisesti antaa sekä kansallisesti että kansainvälisesti ”Asset Specificity” (vrt. Williamson). Suurten sijoitusten avulla on luotu erikoistunutta jalostuskapasiteettia, jolloin raaka-ainetoimitusten luotettavuus on elintärkeää. Myös hintakehityksen tulisi olla hallittavissa ja/tai ennakoitavissa. Pitkäaikaiset, yllätyksiä tuottamattomat sopimukset ovat houkuttelevia. Jos niihin on päästävää riippumattomien myyjien kanssa, ovat sopimukset ja niiden toteutuminen jatkuva ongelma.

Jos raaka-aineen hankinnassa ollaan täysin riippuvaisia ulkoisista markkinoista, tuloksena on joko jatkuva epävarmuus tai korkeat hankintojen transaktiokustannukset. Tällöin vertikaalinen integraatio taaksepäin on luonnollinen ratkaisu, jonka avulla voidaan säästää uudenlaisia sisäyttämisen etuja. Parhaassa tapauksessa säästetään transaktiokustannuksia ja turvataan erikoistuneen kapasiteetin käyttömahdollisuus. Esim. Outokummun ulkomaisia kaivososastoita voidaan näin pitää sinänsä perusteltuina. Vastapainona on luonnonvaroihin saakka ulottuvan vertikaalisen integraation ongelmallisuus. Suomalaiselle metsäteollisuudelle voi vertikaalisen integraation päämuotona ollakin integraatio eteenpäin, jolloin yleensä on kysymys myös horisontaalisesta integraatiosta. Toimintojen painopiste vain siirtyy niin, että jatkojalostuksen merkitys kasvaa (esim. Nokia Ranskassa).

Diversifiointi

Kolmas kansainvälistymisen päätapa on diversifiointi. Yritys ei siis etene entisellä toimialallaan joidenkin erityisetujen avulla, vaan se laajentaa toimintaideansa ulkomaisia yrityksiä ostamalla. Aiemmin tällainen kansainvälistyminen on ollut vähäistä, mutta se on lisääntynyt 1960-luvulta lähtien. Taustavirikkeenä on ollut mm. USA:n sisäinen konglomeraatiokehitys ja keskustelu riskien hajautuksen vaikutuksesta tulosta vakauttavasti. Samoin käynee kansainvälisilläkin markkinoilla, kun riskien lähteet eri alueilla ja eri toimialoilla voivat olla riippumattomia. Tässä mielessä voi diversifioitu-

misen selitys näyttää yleisestä teoriasta poikkeavalta. Kysymys on silti siitä, että yrityksellä on vajaakäytössä erityisresursseja, joita se voi täysin hyödyntää vain kansainvälistymällä.

Menestyksellisen yritysoston täytyy perustua siihen, että ostaja näkee markkinoiden aliarvostavan jotain kohdetta sen potentiaaliseen arvoon verrattuna. Ostajayritys arvelee, että sillä on hyvät edellytykset korjata aliarvostusta aiheuttavat ongelmat. Muutokset voivat liittyä rahoitukseen, markkinointijärjestelyihin tai johdon uudistamiseen. Diversifiointia merkitsevät yritysostot ovat kuitenkin kansainvälistymisen kolmesta perustyyppistä ongelmallisimpia.

Kaupalliset tytäryritykset välimuototapauksena

Valtaosa ulkomaisista tytäryrityksistä on markkinointiyksiköjä. Niiden luonne voi jonkin verran vaihdella, mutta ne ovat tavallaan vain perinteistä vientiä edistävä markkinointijärjestely. Uusimuotoisen kansainvälistymisen perustunomerkinä voi pitää sitä, että yksittäisellä organisaatiolla on saman hierarkian piiriin kuuluvia toimintayksiköjä eri maissa. Kaupallisiin tytäryrityksiin on tästä syystä kiinnitettävä huomiota. Niitä voidaan pitää eräänlaisena kansainvälistymiskehityksen välimuototapauksena. Niiden avulla voi myös selvittää, mihin perinteisen viennin ja ulkomailta tuottamisen välinen valinta käytännössä perustuu.

Kaupallisten tytäryritysten perustamisalttius riippuu kunkin alan erityisluonteesta. Ei-tuotannolliset tytäryritykset eivät usein ole vain jakelupisteitä, vaan niiden toimintaan sisältyy mm. informaation hankintaa, teknillistä neuvontaa, tuotekehitystä palvelevaa virikkeiden etsintää, pakkausta ja huoltoa. Oman markkinointiyksikön perustamista edistävä tärkeä tekijä näyttää olevan juuri se, että tuote luonteensa vuoksi vaatii runsaasti asiakaspalvelua sekä samalla huolto- ja ylläpitotoimintaa (Caves 1982).

Kaupallisten tytäryhtiöiden avulla tavoitellaan myös tuotteen tai palvelun laadun ja maineen turvaamista sisäyttämisen etujen avulla. Tarvittava tieto ja kokemus on usein sillä tavalla koko emo-organisaation suorituskykyyn liittyvää, että ulkopuolista ryhmää olisi hyvin vaikeata saada motivoitukseksi yhtä tasokkaaseen ja varmaan suoritukseen. Sopimusperusteista markkinointiorganisaatiota voidaan käyttää, jos tieto on siirrettävissä ja tehokkaat insenttiivijärjestelyt mahdollisia.

Edellytyksenä oman kaupallisen tytäryrityksen perustamiselle on luonnollisesti se, että toiminta on jatkuvaa, riittävän laajamittaista ja kiinteät kustannukset kattavaa. Tässä on kysymys sekä tuotteen luonteesta että oman potentiaalisen markkinaosuuden suuruudesta. Itse kaupallisten tytäryritysten verkoston kasvu voi lisätä ylisuhteellisesti emoyrityksen hallintokustannuksia. Toiminnan globaa-

lisuutta lähestyttäessä rajoitetaan usein omien markkinointiyhtiöiden luomista ja tyydytään myös sopimusperusteisiin järjestelyihin (esim. autokauppa).

Mittakaava-näkökohdalla on toisaalta tässä merkitystä myös **tuotannon** eikä vain tietyn alueen myynnin kannalta. Jos on luotu paikallinen markkinointiyhtiö, saattaisi usein myös paikallisesta tuotannosta olla hyötyä. Usein ei kuitenkaan haluta menettää niitä **mittakaavaetuja**, joita tuotannon keskittäminen antaa. Jos mittakaava vaikuttaa merkittävästi alan yksikkökustannuksiin, tuotantopuolen vaikutus perinteisen viennin ja suorien sijoitusten väliseen valintaan on huomattava.

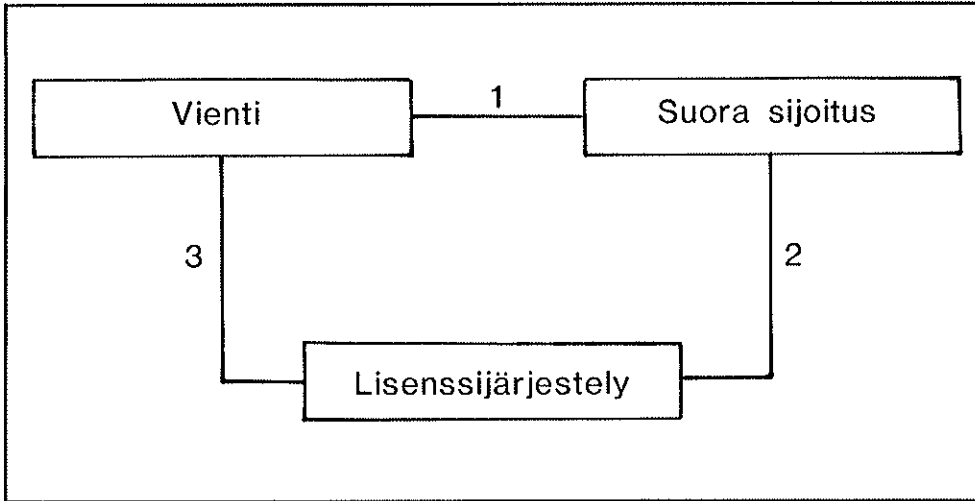
Toisen maailmansodan jälkeen mittakaavatekijän vaikutus on vahvistunut. Syynä on ollut mm. taloudellinen integraatio. Yhdentymisen alkuvaiheessa tuotanto oli monissa Euroopan maissa useimilla aloilla vaatimatonta ja vienti marginaalista. Kilpailun kiristytessä oli mittakaavaetuja käytettävä entistä tietoisemmin kilpailukeinona: oli siirryttävä ns. **suurmarkkina-ajatteluun**. Aivan vähäinen vienti ei kannattanut, vaan oli tuotettava harvempia tuotteita niin laajamittaisesti, että oli pakko lisätä vientiäkin. Sen kilpailukykyä turvasivat osaltaan mittakaavaedut. Tarvittiin kuitenkin vahvaa ja pysyvää kontaktia myös ulkomaisilla markkina-alueilla. Tämä johti usein omien kaupallisten tytäryritysten perustamiseen. Suurmarkkina-ajattelu onkin sängen tärkeä osa pienen maan kansainvälistymiskehityksen selitystä (Reinikainen 1979).

Näin voidaan hyvin selittää myös meillä aikoinaan aivan omana erityistapauksenaan pidettyä Kone Oy:n kansainvälistymistä, varsinkin sen alkuvaihetta. Aluksi kysymys oli markkinointi-, asennus- ja huoltoyksiköiden perustamisesta. Tavoiteltiin luotettavuutta ja laadua sisäytyksen etujen avulla. Tärkeää oli kuitenkin myös suurmarkkina-ajattelu. Yhtiössä arvioitiin, ettei se entisen kokoisena (1000 hissiä vuodessa) luultavasti selviäisi muuttuvilla markkinoilla. Päätettiin kehittyä niin suureksi, että mittakaavaedut antaisivat globaalisen kilpailukykyä. Se edellytti taas pysyvän markkinointialueen laajentamista ja tuotteiden luonnetta vastaavaa markkinayhtiöiden järjestelmää. Koneen kansainvälistymiseen ei siis liittynyt mitään ainutkertaista, vaan myös muut suomalaisyritykset olisivat voineet tai voisivat soveltaa samaa strategiaa. Menestykseen päästään toisaalta vain, jos kaukonäköiseen ajatteluun liittyy myös pätevä toteutus.

Operaatiomuodon valinnan kokonaisongelma

Kansainvälisen operaatiomuodon valinta on kansainvälistymistä suunnittelevalle yritykselle monia vaihtoehtoja sisältävä avoin kysymys, jota tarkastellaan eri vaihtoehtoja järjestelmällisesti vertailemalla (vrt. Luostarinen). Käytännössä eivät kaikki vaihtoehdot ehkä ole kaikille yrityksille relevantteja eikä vertaileva analyysi ole

Kuvio 1. Kansainvälisen toiminnan keskeinen valintaongelma



yleensä täysin systemaattista. Ratkaisuun saatetaan päätyä melko välittömästi, intuition tai sopivalta tuntuvien esimerkkien pohjalta. Menestyksellinen ratkaisu perustuu kuitenkin aina niihin tekijöihin, joiden merkitystä systemaattinen vertailu korostaa. Tällaisen vertailun ydinasiat voidaan hahmottaa kuvion 1 avulla.

Operaatiomuoto valitaan aina positiivisin (valintaan liittyy selviä etuja) ja negatiivisin perusteluin (muihin vaihtoehtoihin liittyy haittoja). Esim. suoran sijoituksen suotavuutta ei voida osoittaa vain tätä toimintavaihtoehtoa koskevan erillisen päättelyn avulla, vaan aina on kysymys myös vertailuista 1 ja 2. Sama pätee vientiin (1, 3) ja lisenssijärjestelyyn nähden (2, 3).

Vienti

Mitkä ovat perinteisen viennin tosiasialliset perustelut? Milloin yrityksen on syytä pyrkiä toisen maan markkinoille juuri viennin avulla? Teorian pohjalta vientivaihtoehdon pääedellytyksiä ovat:

- Kotimainen toimintaympäristö tarjoaa alalle selviä sijaintietuja ajateltuun kohdemaahan verrattuna.
- Yritys on omilta edellytyksiltään kilpailukykyinen samantapaisen toiminta-ajatuksen valinneisiin kilpailijoihinsa nähden.
- Tuotannon mittakaavan kannalta on perusteltua keskittää tuotanto harvoihin paikkoihin.
- Ajateltu kohdemaata on etäisyydeltään järkevä vaihtoehto muihin maihin verrattuna. Varsinkin markkinahakuisen tuotannon luontainen markkina-alue on rajallinen.
- Kohdemaassa on kysyntää yrityksen tuotteille ilman että on pyrittävä täysin uutta luovaan tuotesopeutukseen.

- Talouskulttuuri ei nosta eteen kohtuutonta pääsykynnystä vaan outouden ongelmat ovat hallittavissa.
- Ajatellun kohdemaan markkinat ovat riittävän avoimet, ts. kauppa ei estetä talouspoliittisin rajoittein.
- Markkinajärjestelyt ja kilpailutilanne eivät tee markkinoille tuloa kohtuuttoman vaikeaksi.

Päätös yrittää viedä hyödykkeitä tiettyyn maahan perustuu epäilemättä välittömästi siihen, että tätä pidetään kannattavana. Esitetty luettelo sisältää ne tekijät, joihin kannattavuus tosiasiasa perustuu. Elleivät nämä ehdot täyty, päädytään muihin vaihtoehtoihin.

Suora sijoitus

Entä mitkä ovat suoran sijoituksen ja tuotannollisen kansainvälistymisen perustelut? Tärkeimpiä niistä ovat:

- Yrityksellä on niin vahvoja immateriaalisen pääoman tuomia kilpailuetuja, että sillä on edellytyksiä voittaa oudoissa oloissa toimimisen erityisvaikeudet.
- Tuotantoprosessin luonne on sellainen, että tuotantoa voidaan hajauttaa kilpailukyvyyn kannalta tärkeitä mittakaavaetuja menettämättä.
- Kohdemaata tarjoaa ajatellulle tuotannolle selviä sijaintipaikkaetuja.
- Ajateltu sijainti antaa mahdollisuuden päästä yhteyteen tasoltaan riittävän ja kasvavaksi odotetun kysynnän kanssa.
- Suora vienti kotimaasta kohdealueelle kohtaisi hankalia kauppoliittisia esteitä.
- Ulkopuolelta tulevan sijoittajan muukalaisuusongelmat eivät ole kohtuuttomia eivätkä pysyviä.
- Oman kilpailukyvyyn perustana olevaa immateriaalista pääomaa ei voida hyödyntää kohdemarkkinoilla muulla tavoin, vaan ulkomaiseen tuotantoon liittyy sisäyttämisen etuja.
- Lähellä kysyntää toimimiseen liittyy kyseisen alan ja yrityksen reaali-prosessista johtuvia etuja (esim. kuljetukset, toimitusnopeus jne.).
- Kohdemaassa tuottaminen tarjoaa myös ilmeisiä imago- ja henkilösuhde-etuja.
- Ajateltuun kohdemaahan ei liity merkittäviä erityisriskejä.

Näiden tekijöiden avulla selittyy se, miksi suora sijoitus voi olla vientiä edullisempi vaihtoehto. Suoran sijoituksen perustelujen avulla voidaan myös vertailla eri kohdemaita keskenään. Vertailtavia seikkoja ovat kuhunkin vaihtoehtoon liittyvät kustannusedut, kysyntänäkymät, alueelle viennin esteet, ulkoa tulevaa kohtaavien muukalaisongelmien vaikeus ja maakohtaiset riskit.

Lisenssijärjestely

Kolmas ulkomaisille markkinoille osallistumisen muoto on lisenssijärjestely eli kilpailuetua antavan immateriaalisen (aineettoman) pääoman luovutus itsenäiselle ulkomaiselle yritykselle korvausta vastaan. Tällaiseen järjestelyyn päättymisen taustatekijöitä ovat:

- Yrityksellä on aineetonta pääomaa, jonka avulla voi menestyä tietyn alan kansainvälisillä markkinoilla.
- Tieto on täsmennettävissä sellaiseen muotoon, että sitä voidaan menestyksellisesti käyttää myös emo-organisaation ulkopuolella.
- Tieto voidaan myydä niin, ettei sen joutuminen toisen sopimusosapuolen haltuun tuota haittaa yrityksen muulle toiminnalle.
- Suora vienti kohdemaahan olisi vaikeaa tai mahdotonta etäisyyden ja/tai kaupan esteiden vuoksi.
- Tuotannollisen kansainvälistymisen muukalaisuusongelmat olisivat kohtuuttoman vaikeita.
- Kohdemaassa ei ole kovin merkittävää kysyntäpotentiaalia.
- Kohdemaan kustannustilanne on niin epävarma, että sen tarjoamia sijaintietuja on vaikea arvioida.
- Erityisetu arvioidaan niin lyhytikäiseksi, ettei sitä sijoituksen avulla ehdittäisi kunnolla realisoida.

Näin voidaan arvioida sekä lisensioinnin suotavuutta sinänsä että sen suhdetta vientiin ja tuotannolliseen sijoitukseen. Lisenssisopimuksen solmiminen tai sen valvonta voi kuitenkin olla niin hankalaa, että tästäkin ratkaisusta kannattaa luopua, vaikka se sinänsä näyttäisi parhaalta.

Suorat sijoitukset ja lisensiointi ovat kansainvälisille markkinoille pyrkiville yrityksille todellisia vaihtoehtoja. Molemmat edellyttävät vahvaa immateriaalisen pääoman pohjaa. Tämän näkökohdan pitäisi jo sinänsä karsia selvästi epärealistiset sijoitushankkeet.

Lisensioinnin perusteluja voidaan soveltaa molempiin suuntiin. Ne osoittavat miksi immateriaalista pääomaa voidaan tuoda meille ehkä hyvinkin herkästi lisenssijärjestelyin, jos suomalaiset yritykset itse aktiivisesti käyttävät tätä keinoa. Elleivät ne näin menettele, ulkomaiset yritykset voivat pitää Suomea markkinoiden pienen koon ja avoimuuden vuoksi tyypillisenä perinteisen viennin kohdealueena. Suomen sijoitustilanteen ongelmiin palataan jäljempänä.

Sijoitusrakenteen dynamiikka ja avoin talous

Miten uusimuotoinen kansainvälistyminen muuttaa avoimen talouden luonnetta?

Eri toimialat ja niillä toimivat yritykset eivät kansainvälistymisensä ole ajasta riippumattomia. Ne kasvavat, kukoistavat ja kuihtuvat. Yrityksen toiminta voi käydä yhä kansainvälisemmäksi, mutta viejä voi ajan mittaan muuttua tuojaksi. Se voi tuottaa tavaroita ulkomailta sekä alkuperäisiä kotimarkkinoita että kolmansia markkinoita varten. Läheinen esimerkki tästä on ruotsalainen tekstiili- ja vaatetusteollisuus, ja vastaavaa on nyt havaittavissa myös Suomessa. Kansainvälistyminen ei merkitsekään kasvua uusilla alueilla

omien vahvojen puolten varassa vaan tuotannon siirtämistä maasta toiseen. Tätä kehitystä ajatellen on edellä käytetty kansainvälistymisen tyyppijako vielä hieman puutteellinen. Tuotannon sijaintia muuttava **puolustautuva kansainvälistyminen** on kehityksen neljäs päämuoto.

Puolustautuva sijoittaminen voi olla luonteeltaan vaihtelevaa (teollisuus, merenkulku), mutta sekin merkitsee diversifioinnin rajoittamista. Yritys yrittää tukeutua jo kertyneeseen aineettomaan pääomaan, jonka tuotot näyttävät olevan realisoitavissa vain sisäyttämisen avulla. Taustalla on myös se, että vanha kotimaa ei enää tarjoakaan riittävästi sijaintietuja tietyllä alalla. **Yritykset** sen sijaan saattavat yhä pystyä toimimaan samalla alalla jossain uudessa ympäristössä.

Usein ei kuitenkaan ole kysymys nimenomaan kotimaisen toimintaympäristön muuttumisesta epäedulliseen suuntaan vaan pikemminkin siitä, että **itse toimiala siirtyy luontaisten ympäristövaatimustensa puolesta uuteen kehitysvaiheeseen**.

Juuri puolustautuvaa sijoittamista on perusteltua tarkastella tuotteiden elinkaariajattelun pohjalta. Menekki (tuotekanta tai kertahyödykkeillä menekki/periodi) kehittyy ns. S-käyrän mukaisesti, mutta myös kilpailun luonne ja alan erityiset ympäristövaatimukset muuttuvat (vrt. Hirsch). Liikkeelle lähdön ja nopean kasvun vaiheissa ala tarvitsee kehittyneen ympäristön tukea. Kypsässä vaiheessa se selviää myös vähemmän kehittyneessä ympäristössä. Tuotannon kansainvälinen sijainti saattaa muuttua, kun alan entiset tuottajat tekevät suoria sijoituksia muihin maihin, mistä on jo melko runsaasti esimerkkejä (vrt. Dicken). Tällaista tuotantoalojen siirtelyä on alettu pitää suorastaan monikansallisten yritysten perustoimintana.

On kuitenkin mahdollista, että elinkaarinäkömyksen yleispätevyyttä on korostettu liikaa. **Luonnonvaroihin perustuvan tuotannon** suhteellinen etu on tyypillisesti varsin pysyvä. Kansantalouden kehityksessä kehittyy tuotantoteknologia niin, että omiin resursseihin perustuvien alojen kilpailukyky voi yleensä säilyä. Myöskään tyypillisesti markkinahakuinen, siis alkuaan vahvasti kotimaiseen kysyntään nojaava tuotanto ei todennäköisesti siirry ulkomaille. Tuotannon ja kysynnän lähiyhteyttä tukevat mm. kuljetusedut, toimitusvarmuus, säilyvyysongelmat, laatunäkökohdat ja jatkuvan tarjonta-kysyntä -vuorovaikutuksen tarve.

Toisin on **löyhäjuurisen tuotannon** laita. Tuotteet ovat helposti kuljetettavia, hyvin säilyviä ja helposti varastoitavia. Ne ovat samalla usein pikemminkin jonkinlaisia väli tuotteita kuin lopputuotteita. Esim. pukukankaiden tuotanto on löyhäjuurista, itse pukujen valmistus taas markkinahakuista toimintaa. Valmiita löyhäjuuristen alojen tuotteita ostetaan vain aika ajoin, ei jokapäiväisinä perustuotteina. Tällaisen tuotannon kansainvälinen sijainti muuttuu herkästi. Suomessakin on joskus valmistettu radioita, mutta radiotehtaassa toimii nyt yliopisto. Myös merenkulun ongelmiin yhteydessä on muistettava, että kyseessä on luonteeltaan löyhäjuurinen toimiala.

On myös ollut havaittavissa, että raja markkinahakuiseen ja löyhäjuurisen tuotannon välillä on liukuva. Kilpailun paineessa on markkinahakuisten alojen tuotantoprosessia lyhennetty ja väli tuotepa- nosten valmistus on siirtynyt ulkomaille. Tämä ilmentää väli tuot- teiden löyhäjuuruisuutta. Merkittävin esimerkki tästä on elektroniik- kateollisuuden kansainvälinen komponenttituotanto. Moniin kilpai- leville näyttäviin merkkitarvoihin käytetään samoja komponentteja, joita erikoistuneet tuottajat toimittavat. Toimittajat ovat joko riip- pumattomia tai lopputuotteiden valmistajien tytäryhtiöitä. Selvä esi- merkki markkinahakuisuuden ja löyhäjuuruisuuden välisen rajan liu- kuvuudesta on myös kehittyneiden maiden tuottajan muualla or- ganisoima palkkavalmistus (esim. puvut, kengät). Lopputuottees- sa edustavat kotimaista panosta lopulta vain suunnittelu, tavara- merkki ja laadunvalvontayhteistyön positiivinen vaikutus. Kuinka pitkälle tässä mennään, riippuu viime kädessä ostajien suhtautu- misesta.

Tietyn maan ja sieltä lähtöisin olevien yritysten kilpailukykyä ei siis voida samaistaa, mikä ilmenee myös kansantalouden sijoitusase- man kehityksessä. Epätasapainoinen makrokehitys voi johtaa maan valuutan yliarvostukseen ja hintakilpailukyvyyn heikkenemiseen. Täl- löin maan kansainvälistyneet yritykset siirtävät tuotantoaan muil- le valuutta-alueille. Varsinkin uudet investoinnit suunnataan her- kästi muihin maihin.

USA:n sijoitusaseman kehitys on juuri tässä suhteessa kiinnosta- va. Ennen IMF-järjestelmän kriisiä (1971-73) USA:n dollari oli yliar- vostettu ja vienti kehittyi heikosti. Tämä ei kuitenkaan ollut merkki amerikkalaisyritysten kilpailukyvyyn heikkenemisestä. USA vain oli käynyt tuotantoympäristönä epäedulliseksi. Kansainvälistyneet yh- dysvaltalaisyrietykset ryhtyivät nopeasti lisäämään sijoituksiaan ul- komaille. Kun dollari ei enää ollut yliarvostettu, tilanne muuttui mel- ko nopeasti. USA:sta ulkomaille tehdyt sijoitukset vähenivät ja sin- ne alkoi jo 1970-luvulla virrata yhä enemmän sijoituksia muualta. Kehitys jatkui 1980-luvulla dollarin taas vahvistuessa ehkä mm. sik- si, että dollarialueelle tehtyjen sijoitusten arvon odotettiin jatku- vasti kohoavan.

USA:n kilpailukyvyyn heilahtelun vaikutus näyttää kuitenkin kiistat- tomalta. Kilpailukykyä on ajateltava myös yritysakohtaisesti, ei vain ympäristökehityksen kannalta. Hintakilpailukykyä ei voida korvata ns. reaalisella kilpailukyvyllä. USA:n ulkomaille suuntautuneiden sijoitusten huippukaudella amerikkalaisten yritysten reaalin kil- pailukyky oli ilmeisen hyvä (Lipsev-Kravis 1985), mutta niiden koti- mainen hintakilpailukyky sen sijaan heikko. Hintakilpailukyvyyn vä- heksyminen (ja pelkän reaalisen kilpailukyvyyn korostaminen) on ny- kylätilanteessa makrotalouden kannalta vaarallista: yritykset ehkä menestyvät, mutta koko maan sisäinen kehitys voi jäädä heikoksi.

Myös kauppapoliittinen kehitys on korostanut yritysakohtaisen kil- pailukyvyyn merkitystä. Esimerkiksi EC:n syntyessä muodostui laaja yhtenäinen vapaan kaupan alue, jolla oli yhtenäinen ”raja” ulkopuo- liisiin nähden. Pian voitiin havaita tällä alueella toimivan USA-poh- jaisen teollisuuden kehittyneen eräänlaiseksi uudeksi maailman-

mahdiksi (Servan-Schreiber). Euroopassa tuotteitaan valmistavat USA-pohjaiset yritykset saattoivat kilpailla täällä tasavertaisin edellytyksin, kohtaamatta EC:n yhtenäisen suojelun luomia esteitä. Suora sijoitus oli vientiä edullisempi operaatiovaihtoehto. USA-pohjaisten yritysten menestys EC-markkinoilla osoittaa, että niiden oma kilpailukyky oli hyvä. USA oli vain uudessa tilanteessa käynyt epäedulliseksi tuotannon sijaintipaikaksi. Yrityskohtaisen kilpailukyvyyn itsenäisyyden seuraukset ovat selvästi nähtävissä tilastoista. USA:ssa toimivien yritysten osuus maailman viennistä on sitten 1960-luvun laskenut yli 20 prosentista 13-14 prosenttiin. Samanlaisesti on USA-pohjaisten monikansallisten yritysten osuus maailman viennistä säilynyt ennallaan, erällä aloilla jopa kohonnut (Lipsey-Kravis 1987).

Kauppapolittisen tilanteen muutokset ovat siis korostaneet tietyn maan tuotannon kilpailukyvyyn ja sieltä lähtöisin olevien yritysten globaalisen kilpailukyvyyn välistä eroa. **Alueellinen integraatio ei sinänsä lisännyt ulkopuolisten kohtaamia kaupan esteitä mutta se loi uudenlaisen kysyntätilanteen.** Suorat sijoitukset tulivat perinteistä vientiä edullisemmaksi. Vaikkei Euroopan USA-pohjaisesta tuotannosta ehkä tullutkaan sellaista maailmanmahtia kuin Servan-Schreiber aikoinaan kuvitteli, sillä on nyt täällä pysyvä asema. Usein viitataan siihen, että USA:n näkökulmasta alueellinen integraatio oli diskriminoivaa kauppapolitiikkaa. Integraation arvellaan vinoutaneen kehitystä jollain tavalla. Tosiasiassa sen perusvaikutus on ollut positiivinen: ulkopuolisillekin on tarjolla entistä laajempi markkina-alue. **Euroopan näkökulmasta on myös USA toisaalta laaja tulliliittoalue,** jolla ulkopuolisia diskriminoidaan juuri samoin kuin amerikkalaisia Euroopassa. Suora sijoitus on tällaisessa tapauksessa helposti vientiä edullisempaa. Ei olekaan ihme, että Euroopan ja USA:n välinen sijoitussuhde on käymässä yhä selvemmin kaksisuuntaiseksi. Eurooppalaiset ja japanilaiset ovat vasta nyt todella tiedostamassa amerikkalaisen tulliliittoalueen tarjoamat mahdollisuudet.

Suomen sijoitusasema ja kansainvälistymispotentiaali

Suomalaisyrittäjien suorien ulkomaansijoitusten arvo oli v. 1987 lopussa lähes kolminkertainen ulkomailta Suomeen tehtyihin sijoituksiin verrattuna. Sijoitusten aikarakenteen erot tosin vaikeuttavat tätä vertailua: Suomeen tehdyt sijoitukset ovat vanhempia ja niiden tilastoarvot ovat selvemmin niiden nykyarvoja alhaisempia. Suomesta ulos suuntautuneiden sijoitusten arvo on kuitenkin kiistatta moninkertaistunut 1980-luvulla. Sama ei ole tapahtunut Suomeen suuntautuneiden sijoitusten kohdalla.

Jokaisella kansantaloudella on tietty **kansainvälistymispotentiaali,** johon sen kansainvälistyminen perustuu. Tätä vähäisemmäksi kansainvälistymistä ei kannata jättää, mutta sitä ei myöskään kan-

nata kohottaa itsetarkoitukseksi. Pitkällä aikavälillä on tosin kysymys vuorovaikutussuhteesta: itse kansainvälistyminen antaa yrityksille sellaisia kehitysvirikkeitä, että koko talouden kansainvälistymispotentiaali vahvistuu. Kysymys on kuitenkin evoluutiosta, ei hyppäyksistä.

Dunning (1971) jakaa maat sijoitusasemansa puolesta neljään ryhmään:

1. Ns. **nettokolonisoiijat** eli maat, joista ulos suuntautuneiden sijoitusten määrä ylittää selvästi näihin tehtyjen sijoitusten määrän (perinteisesti mm. USA ja Sveitsi).
2. Maat, joihin tehtyjen sijoitusten määrä on hyvin huomattava verrattuna niistä ulos suuntautuneisiin sijoituksiin. Tähän **nettokolonisoiitujen** ryhmään kuuluvat mm. Australia, Kanada, Belgia ja monet kehitysmaat.
3. Maat, jotka ovat selvästi sekä **kolonisoijia** että **kolonisoituja**. Tähän ryhmään kuuluvat mm. Englanti, Ranska, Saksan liittotasavalta, Hollanti ja Ruotsi. Myös USA on ollut liukumassa kohti tätä ryhmää.
4. Sijoitusten avulla tapahtuvasta kansainvälistymisestä syrjään jääneet tai siihen niukasti osallistuvat maat.

Suomi kuului vielä 1970-luvulla varsin selvästi ryhmään 4. Kiinnostusta Suomessa tuottamiseen yritettiin lisätä monin tavoin, mutta tulokset jäivät lähinnä väliaikaisiksi. Pian päädyttiin arvioihin, että tulevaisuudessa Suomi lukeutuisi lähinnä ryhmään 3, ei kuitenkaan aivan tyypillisesti vaan hieman ryhmien 3 ja 1 välialueelle sijoittuen (mm. Reinikainen 1979). Toteutunut kehitys on ollut suunnaltaan odotettua, mutta yllättävän vahvasti ryhmän 1 suuntaan painottuvaa.

Suomen sijoitusaseman kehitys voidaan selittää edellä hahmoteltua mikro- ja makroselitystä soveltaen. Suoria sijoituksia ulkomaille on tehty, kun suomalaiset yritykset ovat luottaneet immateriaaliseen pääomaansa ja kun sen hyödyntäminen sisätyövoiman avulla on näyttänyt suotavalta. Ulkomaisilla yrityksillä on myös ollut tällaista kilpailukykyä, mutta Suomi ei ole näyttänyt tarjoavan merkittäviä sijaintietuja. Ulkopuolisille Suomi on ilmeisesti näyttänytkin tyypilliseltä viennin avulla hoidettavalta markkina-alueelta.

Suomen sijoitusaseman kehitystä on toisaalta syytä analysoida tarkemminkin. Vaikka sijoitusratkaisujen tausta on aina monivivahtainen, on tiettyyn maahan tehtävän sijoituksen perustana aina jokin erityinen konkreettinen syy. Tärkeimpiä näistä ovat seuraavat:

- Sijoituksen ideana on kohdemaan luonnonvarojen hyödyntäminen.
- Kohdemaan absoluuttisia kustannusetuja (erityisesti työkustannukset) halutaan käyttää hyväksi.
- Sijoituksen avulla vältetään ulkopuolisen muuten kohtaamat kaupan esteet ja päästään yhteyteen merkittävän kysyntäpotentiaalinsa kanssa (Eurooppa—USA).
- Sijoituksen avulla luodaan edellytykset jatkuvaa paikallista yhteyttä edellyttävälle toiminnalle (liikenne, matkailu).

- Sijoituksen avulla käynnistetään paikkaan sidottujen suoritteiden tuotanto uusilla markkinoilla (esim. hotellit, ravintolat, kauppa, pankit jne.). Kysymys ei ole viennin ja sijoittamisen välisestä valinnasta vaan avoimen sektorin ja kotimarkkinasektorin välisestä uudesta rajanvedosta.
- Sijoituksen avulla hankitaan niitä tuotannon ja kysynnän lähikontaktin etuja, joita välttämättä tarvitaan vahvasti markkinahakuisessa tuotannossa.
- Kohdemaan ja alan paikallisen tuotannon good will -arvot ovat erityisen merkittäviä.
- Kohdemaassa toimiminen arvioidaan yrityksen oman kehityksen ja oppimisen kannalta erityisen arvokkaaksi. Esim. Ruotsi on ehkä usein valittu tästä syystä.

Tässä valossa on ymmärrettävää, että Suomeen on ulkoapäin sijoitettu vähän varoja. Luonnonvarojen käytön rajoitukset, markkinoiden pienuus ja kaupan esteettömyys sekä maamme syrjäinen sijainti ovat pysyviä ongelmia. Myöskään Euroopan vapaakauppaa hyödyntäviä sijoituksia ei ole tullut Suomeen (vrt. Belgia, Itävalta, Ruotsi). Tältä osin Suomen kansainvälistymispotentiaali pysyy vastaisuudessaakin heikkona. Sijoitusten tulovirta voi kyllä kasvaa muista syistä kuin aikoinaan ajateltiin. Voitaisiin luoda käsitystä, että Suomessa tuottaminen on kohtalaisen halpaa ja samalla laadultaan, toimitusvarmuudeltaan ja riskien karttamisen kannalta erityisen edullista. Sijoituksia voidaan odottaa aloille, joilla osaamisen taso Suomessa on korkea. Kiinnostusta Suomessa tapahtuvaan tuotantoon voidaan myös edistää suomalaisten yritysten oman aktiivisuuden avulla (esim. Turo-Cardin). Lisää merkitystä ulkomainen yrittäjäjyys saattaisi saada esim. vähittäiskaupassa, liikenteessä, rakennustoiminnassa, hotelli- ja ravintola-alalla.

Suomeen suuntautuvien sijoitusten perusteet ovat siis niukat, mikä selittää maamme muuttumista selväksi nettosijoittajaksi 1980-luvulla. Tähän on kuitenkin tarvittu myös toisensuuntaisen sijoittamisen ekspansiota. Siihen osallistuneilla suomalaisilla yrityksillä on oletettavasti ollut melko vahvaa aineettomaan pääomaan pohjautuvaa kansainvälistymispotentiaalia. Tätä potentiaalia ryhdyttiin ensin hyödyntämään melko hitaasti esim. Ruotsiin verrattuna. Nykyisin potentiaalın käyttö on tehokkaampaa. Ruotsalaisten yritysten vastaava potentiaali on jo varhain ollut selvästi suurempi. Merkittävimpiä kansainvälisiä ruotsalaisia yrityksiä ovat (aakkosjärjestyksessä) Alfa-Laval, ASEA, Electrolux, Ericsson, Saab-Scania, SKF ja Volvo. Kaikkien toiminta perustuu joukkoon jo vuosisadan vaihteen paikkeilla tehtyjä keksintöjä, jatkokehittelyjä ja innovaatioita, joiden alkuun panema menestys on sittemmin kumuloitunut (Economist 1.8.1987). Suomen metalliteollisuudesta ei ole löytynyt vastaavaa kansainvälistymispotentiaalia. Metsäteollisuuden osuus onkin tässä suhteessa myös vastaisuudessa merkittävämpi kuin Ruotsissa. Metsäteollisuuden ja vastaavan kone- ja laitetuotannon osaamisen taso on Suomessa ilmeisesti absoluuttisestikin korkeampi kuin Ruotsissa. Näin ollen ei ole ihme, että Suomen metsäteollisuuden kansainvälinen tuotanto on jo nyt merkittävämpi kuin Ruotsin vastaavan sektorin (vrt. Talouselämän tilasto).

Virheinvestointeja voidaan aina tehdä myös ulkomaille. Pääosiltaan suomalaiset sijoitukset ilmeisesti kuitenkin ovat terveellä pohjalta. Näin voidaan päätellä jo sijoitusten tuottokehityksestä. Alkuvaikeuksien jälkeen kannattavuus on selvästi paranemassa. Vain murto-osa sijoituksista on ollut puolustautuvia. Valtaosa on ollut yritysten kasvua tukevia ekspansiivisia hankkeita. Mukaan mahtuu silti varmasti myös muodin mukana kulkemista ja vieraisiin oloihin liittyvien vaikeuksien aliarvointia. Yli-innostuneesti suhtaudutaan herkemmin yritysostoihin kuin tyhjästä aloittavan tytäryrityksen perustamiseen. Aina ei ole tiedostettu, että kansainvälistyminen edellyttää erityisetuja, joiden avulla menestytään. Se ei ole keino tervehdyttää muuten heikoilla olevaa yritystä.

Suorien sijoitusten kehityksessä on meillä nyt tultu tarkan harkinnan vaiheeseen. Talouden kansainvälistymispotentiaalin tarjoamat ilmeisimmät mahdollisuudet on jo tiedostettu ja pitkälti hyödynnettykin. Toiveajatteluun perustuneita ratkaisuja on ehkä purettava. Tulevia mahdollisuuksia olisi entistä enemmän syytä arvioida maamme suhteellisen edun rakenteen ja sijaintiteorian näkökulmasta:

- Suomella on edelleen suhteellinen etu luonnonvaraintensiivisessä tuotannossa, erityisesti metsäteollisuudessa. Näin muodostunut aineeton pääoma tarjoaa jatkuvia mahdollisuuksia myös ulkomaiseen tuotantoon, jos vain yrityskohtaiset edellytykset ja eri sijaintipaikkojen tarjoamat mahdollisuudet tiedostetaan.
- Suomalaisilla yrityksillä on edellytyksiä sopivilla erityisaloilla myös mittakaavaintensiiviseen tuotantoon. Tähän liittyy luonnostaan kaupallisten tytäryritysten verkoston kehittäminen.
- Tavallinen, alkuaan kotimarkkinapohjainen teollisuus voi viedä ainakin lähimarkkinoille. Vahvan tuoteidean ja muun osaamisen avulla se voi menestyä myös tuottajana sopivan laajoilla, kaupan esteiden takana olevilla markkinoilla.
- Suomelle suhteellisesti edullisimpia ovat uutta tietoa ja erikoisosaamista sisältävät löyhäjuuriset tuotteet. Näillä aloilla voidaan tehdä sijoituksia alueille, jotka eivät viennin avulla ole tavoitettavissa (esim. Vaisala Etelä-Amerikassa).
- Sellaiset löyhäjuuriset tuotteet, jotka alan vanhenemisen vuoksi uhkaavat jäädä pois Suomen suhteellisen edun piiristä, voivat edelleen tuottaa yrityksille kilpailuetua. Ne voivat turvautua sijaintipaikan muuttamiseen ja puolustautuviin sijoituksiin. Tällaisen sijoittamisen merkitys lisääntynee vastaisuudessa (esim. Luhta).
- Perinteisesti ns. kotimarkkinasektorin piirissä toimineilla suomalaisilla yrityksillä on usein tietopääomaan perustuvaa kilpailukykyä, jonka avulla ne voivat menestyä myös ulkomaille (esim. konsultointi, rakentaminen, pankkitoiminta). Tällaisenkin kansainvälistymisen voidaan odottaa lisääntyvän.

Suomi nettosijoittajana: odotetut hyödyt ja mahdolliset ongelmat

Edellä on lähdetty siitä, että kansainvälistä kauppaa ja kansainvälisiä sijoituksia on käsiteltävä kiinteästi yhteen kuuluvina. Kotimaissa keskustelussa ei vieniin ja ulkomaille sijoittamiseen kuitenkaan suhtauduta samalla tavalla. Jos Suomeen syntyy uusi suomalaisesta raaka-aineesta paperia vieniin valmistava ja kannattava tuotantolaitos, hanketta pidetään kiistatta myös kansantaloudellisesti hyödyllisenä. Suomalaisen yrityksen esim. Iso-Britanniaan perustamaan, paikallista raaka-ainetta käyttävään paperitehtaaseen ei suhtauduta samalla tavoin. Tällaisen hankkeen arvellaan sitovan resursseja, jotka eivät sitten ole edistämässä kotimaista taloudellista kehitystä ja lisäämässä kotimaisia työpaikkoja.

Keskustelu ulkomaisista sijoituksista on sikäli ymmärrettävää, että niiden tuoma kansantaloudellinen hyöty ei ole niin selväpiirteinen kuin kannattavaan vientituotantoon liittyvä hyöty. Silti se voi olla hyvin todellinen. Hyötyvaikutuksia on tarkasteltava tämän ilmiön selitysten näkökulmasta. Sijoituksia eivät tee ”maat” vaan niistä lähtöisin olevat yritykset, jotka näin hyödyntävät toisaalta omia edellytyksiään, toisaalta globaalisia olosuhde-eroja. Sijoitusta onkin tarkasteltava neljästä näkökulmasta: (1) sijoittajayrityksen, (2) globaalista, (3) kohdemaan ja (4) alkuperämaan näkökulmasta. Suoraan asiaa ei voida tarkastella 4. näkökulmasta.

Sijoittajayrityksen näkökulmasta katsottuna suora sijoitus ilmentää käsitystä, että yritys pystyy hankkimaan itselleen sisäyttämisen etuihin perustuvia tuottoja. Nämä ilmenevät ulkoisesti sijoitetun finanssipääoman tuottona, mutta asiallisesti ottaen on kysymys yrityksen aineettoman pääoman tuottamasta lisäkatteesta. Sijoitusta perustellaan siis sillä, että resurssit on yleensäkin syytä käyttää parhaiten tuottavalla tavalla. Kansantaloudellisen hyödyn kannaltakin on olennaista, että sijoitus perustuu tällaisiin kate-odotuksiin ja että nämä odotukset myös realisoituvat.

Gloobalisesta näkökulmasta tarkastellen suora sijoitus on tuotannon tekijöiden kansainvälistä liikettä. Kysymys ei ole vain pääoman liikkeestä vaan kokonainen kimppu tuotannon tekijöitä siirtyy maasta toiseen. Periaatteessa tekijöitä siirtyy kansainvälisesti katsoen alhaisen rajatuottavuuden alueelta korkeamman tuottavuuden alueelle. Tällainen siirtymä on globaalisen tuottavuuden kannalta edullinen. Jos hintajärjestelmä toimii normaalisti, sekä sijoituksen kohdemaata että alkuperämaa hyötyvät.

Suorien sijoitusten **kohdemaata** hyötyy ensin kertaluonteisella tavalla resurssien siirrosta. Sen lisäksi ulkoinen sijoitus vaikuttaa myös monipuolisesti maan teolliseen kehitykseen, tuotannon tekijämarkkinoihin ja kilpailutilanteeseen. Kehitysmaiden teollistumiseen si-

joitusten vaikutus on yleensä ollut positiivinen (vrt. esim. Agarwal). Tästä ei kuitenkaan voida päätellä, että sijoituksen vaikutus alkuperämaahan välttämättä olisi epäedullinen. Sijoittamisessa ei ole kysymys ”nollasummapelistä”, jossa yhden hyöty on aina toisen tappio. Myös kansainvälinen kauppa on normaalisti molemmille osapuolille edullista ja samaa voidaan odottaa myös sijoituksilta.

Miten **alkuperämaa** hyötyy sijoituksista yleensä ja erityisesti nettosijoittamisesta, on kuitenkin monivivahteinen kysymys. Asiaa olisi tarkasteltava jonkinlaisen kansantulo- ja työllisyystestin näkökulmasta. Välitöntä hyötyä syntyy siten, että sisäyttämisen etujen ansiosta ulkomaille sijoittamisen pitäisi vaikuttaa edullisesti pääoman tuottoon ja sitä kautta mm. kotimaiseen kysyntään ja verotuloihin. Tässä suhteessa on huolestuttavaa, että Suomen nettosijoituksista kotimaahan tuloutetut tuotot ovat jääneet perin vaatimattomiksi. Sijoitusten kannattavuus tosin on merkittävämpi asia kuin palautuva tulovirta, mutta tuloutuksen heikkouskin ansaitsee huomiota. Selityksiä voivat olla: (1) ulkomaisten sijoitusten kannattavuus on alkuvaiheissa todella ollut heikohko, (2) kertynyt tulos on jatkuvan ekspansioon vuoksi ollut syytä sijoittaa ulkomaille, (3) emoyritys on saanut sijoituksesta tuloa muussa muodossa, esim. royaltimaksuina tai sisäisinä siirtohintoina, (4) verotussyistä ei ulkomailla kertynyttä nettotuloa kannata siirtää Suomeen.

Näyttää siltä että Suomen tapauksessa on havaittavissa se, mitä muuallakin on koettu: sijoitusten tulovirta on aluksi heikko mutta vahvistuu merkittävästi ajan mittaan. Pysyvästi heikkotuottoiset sijoitukset ovat virheinvestointeja. Ellei sijoituksista taas muuten koskaan aiheudu tulovirtaa kotimaahan, kysymys on siirtolaisuutta vastaavasta **pääomapaosta**, ei enää kansantalouden sijoituksista. Tällaisen toiminnan suotavuutta arvioitaessa tarvitaan erityisiä perusteita.

Sijoitusten kotimainen hyötyvaikutus ei toisaalta liity vain pääoman tuottoon. **Ulkomaiset toimintayksiköt hyödyttävät koko yrityksen kasvua ja tästä säteilee edullisia vaikutuksia kotimaiseen kansantalouteen myös laajemmin.** Nämä voidaan jakaa kahteen pääryhmään:

- (a) tuotannon panos-tuotos -kytkentöihin perustuva kysyntävaikutus ja
- (b) kilpailukyky- ja oppimisvaikutus.

Pysyvimmin kysyntävaikutus liittyy raaka-aine- ja puolivalmistetöihin, mutta se koskee myös hankkeen suunnittelua sekä kone- ja laitetöitä ja mahdollisesti rakentamista. Jokainen tytäryhtiö antaa myös välittömästi työtä pienelle tai suurelle joukolla suomalaisia.

Oppimisvaikutus on sekin tärkeä. Ulkomailla toimiminen merkitsee yritykselle arvokasta kokemusta, joka voi vaikuttaa edullisesti myös sen kotimaiseen toimintaan ja edelleen vientimenestykseen. Varsinkin tutkimusintensiivisillä aloilla saattaa vain kansainvälistyminen mahdollistaa sellaisen yrityskoon, jonka turvin voidaan pitää

yllä riittävän laajaa tutkimus- ja kehitystoimintaa. Näin se, että yrityksellä on ulkomaista tuotantoa, vahvistaa kehittyneillä aloilla myös kotimaisen tuotannon kilpailukykyä. Näin on luultavasti todella käynyt esim. Valmetin traktorituotannolle.

Silti voidaan tietysti epäillä, että suora sijoitus on kotimaan kannalta uhraus ja sisäistä kehitystä heikentävä tekijä. Ajatellaan, että vastaava pääoma olisi muuten sijoitettu kotimaahan. Tällöin voi suoran sijoituksen perusidea kuitenkin unohtua. Sijoituksia ulkomaille tapahtuu, kun reaali prosessiin sijoitettava pääoma on alueellisesti (myös kansainvälisesti) mobiili, mutta toimialarajoja ajatellen erikoistunut ja siis immobiili tuotannontekijä. **Suoran sijoituksen tapauksessa ei vastaavia kotimaisia mahdollisuuksia ole tavallaan määritelmällisesti tarjolla.** Asiaa voidaan ajatella myös nyt ulkomailta olevan pääoman kotimaahan palauttamisen näkökulmasta. Sijoitusten tuotto kotimaassa alenisi ja olisi toteutettava entistä heikompia ja diversifiontia merkitseviä investointeja. Pääomanmuodostus heikkenisi vähitellen, kun mm. suorien sijoitusten kysyntä- ja kilpailukykyvaikutuksia ei olisi. Ei siis voida ajatella, että "sama pääoma" olisi vapaasti käytettävissä eri tarkoituksiin, vaan ulkomaille sijoittaminen aina tehostaa kotimaista rakennekehitystä ja pääomanmuodostusta.

Toisaalta sijoitukset saattavat olla luonteeltaan ja rakenteeltaan sellaisia, että edellä tarkoitettua vaikutusta ei synny. Kansainvälisen yrityksen perusluonteeseen kuuluu, että se reagoi hinta- ja kustannuseroihin laaja-alaisemmin kuin vain yhdessä maassa toimiva. Tämä koskee varsinkin puolustusellisia investointeja. Tälle tielle lähtemisen on arveltu johtavan jopa siihen, että globaalinen yritys keskittyy jatkuvaan kustannuserojen etsintään ja luopuu kaikesta uusista tuotantosuunnista luovasta tutkimus- ja kehitystyöstä. Aikanaan tuotanto sitten lakkaa, ellei sitä ennen ole pystytty ostamaan uusia ideoita. Jotain tällaista on esim. USA:ssa saattanut tapahtuakin. Suomessa ei tästä voida sen sijaan juuri puhua jo siksi, että puolustuslujitusten osuus on meillä erittäin alhainen.

Kansainvälistymisen avulla tapahtuvaan kasvuun voi sen sijaan sisältyä muita pitkäaikaisen kehityksen kannalta ongelmallisia piirteitä. Merkitseehän se, että ideoita ja tuotantosuunnia, joiden avulla on päästy menestyksen alkuun, hyödynnetään ja jatkokehittelään niin pitkälle kuin suinkin mahdollista. Tämä voi kuitenkin johtaa ideoiden etsinnän ja kehittelytyön liialliseen kapea-alaisuuteen. Lopulta jatkokehittelymahdollisuuksia ei enää ole, ja silloin on yrityksen koko toiminta-ajatus vanhentunut. Erikoistumisen etujen tavoittelu ja kehittelytyön kapea-alaisuus on kenties merkittävästi vaikuttanut siihen, että teollisuusmaiden tuotannon rakenne on nyt liian "vanha". Vapaakauppa ja tuotannollinen kansainvälistyminen ovat tässä suhteessa vaikuttaneet samansuuntaisesti. Tämä ongelma olisi tiedostettava sekä yrityksissä että talouspolitiikassa. Erikoistumisen etujen tavoittelua ei voida hylätä, mutta sen rinnalla on pidettävä yllä myös laaja-alaista ideointia, etsintää ja kehittelytyötä.

Kirjallisuusluettelo

Luettelo sisältää vain viitatu julkaisut sekä joukon valitun lähestymistavan kannalta tärkeitä teoksia ja kirjoituksia. Caves (1982) sisältää erittäin laajan kirjallisuusluettelon.

- Agarwal, J. P.:** Ausländische Direktinvestitionen und industrielle Entwicklung in der dritten Welt. Die Weltwirtschaft 1987. Heft 1.
- Agmon, T. - Kindleberger, C. P. (eds):** Multinationals from small countries. Cambridge, MA 1977.
- Anderson, E. - Gatignon, H.:** Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. Journal of International Business Studies. Fall 1986.
- Beamish, P. W. - Banks, J. C.:** Equity Joint Ventures and the theory of the multinational enterprise. Journal of International Business Studies. Summer 1987.
- Boddewyn, J. J. - Halbrich, M. B. - Perry, A. C.:** Service multinationals: conceptualization, measurement and theory. Journal of International Business Studies. Fall 1986.
- Buckley, P. J. - Casson, M. (eds):** The economic theory of the multinational enterprise. New York 1985.
- Casson, M. (editor):** The growth of international business. London 1983.
- Caves, R. E.:** International corporations: The industrial economics of foreign investment. *Economica*, February 1971.
- Caves, R. E.:** Multinational enterprise and economic analysis. Cambridge 1982.
- Coase, R. H.:** The nature of the firm. *Economica*. November 1937.
- Dicken, P.:** Global shift. Industrial change in a turbulent world. London 1986.
- Dunning, J. J. (ed):** The multinational enterprise. London 1971.
- Dunning, J. H.:** International production and the multinational enterprise. London 1981.
- Economist/London,** Swedish multinationals. A hard act to follow. 1.8.1987.
- Hansen, S-O.:** Studies in internationalisation of the pharmaceuticals industry. Åbo 1981.
- Hennart, J-F.:** A theory of multinational enterprise. Ann Arbor 1982.
- Hirsch, S.:** Location of industry and international competitiveness. Oxford 1967.
- Hymer, S. H.:** The international operations of national firms: A study of direct foreign investment. Cambridge, MA 1976 (1960).
- Kindleberger, C. P. (editor):** The international corporation. Cambridge, MA 1970.
- Kindleberger, C. P. - Audretsch, D. B. (eds):** The multinational corporation in the 1980s. Cambridge, MA 1984.
- Kumar, N.:** Intangible assets, internalisation and foreign production: Direct investments and licensing in Indian manufacturing. *Weltwirtschaftliches Archiv* 1987:2.
- Linder, S. B.:** An essay on trade and transformation. Stockholm 1961.
- Lipsey, R. E. - Kravis, I. B.:** The competitive position of US manufacturing firms. Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review. June 1985.
- Lipsey, R. E. - Kravis, I. B.:** The competitiveness and comparative advantage of US multinationals 1975-1984. Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review. June 1987.
- Luostarinen, Reijo:** Internationalization of the firm. Helsinki 1979.
- OECD:** Structural Adjustment and multinational enterprises. Paris 1985.
- Reinikainen, Veikko:** Pienen avotulouden kansainvälistymisen uusi kehitysvaihe. Marraskuu 1979. Sisältyy Turun kauppakorkeakoulun julkaisuun C-1981:1.
- Rugman, A. M.:** Inside the multinationals. The economics of internal markets. London 1981.

- Servan-Schreiber, J. J.:** The American challenge. New York 1986.
- Swedenborg, B.:** The multinational operations of Swedish firms. An analysis of determinants and effects. Stockholm 1979.
- Talouselämä/Helsinki,** Vuosittain julkaistut kansainvälistymisselvitykset, erityisesti 21.8.87 ilmestynyt "Yltyvä maailmanvalloitus".
- UN Centre on Transnational Corporations:** Transnational corporations in world development. Third Survey. Cambridge 1985.
- UN Centre on Transnational Corporations:** The CTC Reporter No 23/Spring 1987. Erityisen kiinnostava keskuksen työtä valaiseva numero.
- Viherkenttä, T.:** Kansainvälistyminen ja yritysverotus. TTT:n Katsaus 1/1987.
- Wells, L. T.:** Third world multinationals. The rise of foreign investment from developing countries. London 1983.
- Williamson, O. E.:** The economic institutions of capitalism. New York 1985.

RUOTSALAISTEN YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Mats Kinnwall¹⁾ - Henri J. Vartiainen

JOHDANTO	79
KANSAINVÄLISTYMISEN NYKYTILA	79
KATSAUS ONGELMIIN	83
JOHTOPÄÄTÖKSET	84
Vaikutukset vientiin	84
Työllisyysvaikutukset	87
Kilpailuvaikutukset	89
Tutkimus, tuotekehitys ja kasvu	90
Verovaikutukset	91
Kansainvälistyminen ja talouspolitiikka	92
Kirjallisuusluettelo	94

¹⁾ Ruotsinkielestä suomentanut kauppat.maist. Ella Haapasalo

Johdanto

Ruotsalaisten yritysten kansainvälistymisellä on vanhat perinteet, sillä ensimmäisiä tytäryhtiöitä ulkomaille perustettiin jo ennen ensimmäistä maailmansotaa. Teollisuuden kiinnostus suoriin ulkomaaninvestointeihin herätti 1960-luvun lopulta lähtien kasvavaa yleistä huomiota. Sitä mukaa kuin investoinnit lisääntyivät, makсутaseen vaje kasvoi. Myös työllisyyden väheneminen oli tunnusomaista Ruotsin teollisuudelle 1970-luvulla. Suorat investoinnit näyttivät vaikuttavan haitallisesti tärkeisiin yhteiskunnallisiin tavoitteisiin. Tästä syystä ryhdyttiin eri tahoilla vaatimaan niiden rajoittamista tai ainakin vaikutusten selvittämistä.

Tämän keskustelun seurauksena käynnistettiin useita tutkimuksia. Vuonna 1983 julkistettiin ns. suorainvestointikomitean (Direktinvesteringskommittén, DIRK) loppumietintö, johon koottiin monien aikaisempien tutkimusten ja erilliselvitysten tulokset. Samantyyppisiä kysymyksiä on kauan tutkittu myös Industriens Utredningsinstitutissa (IU) Tukholmassa.

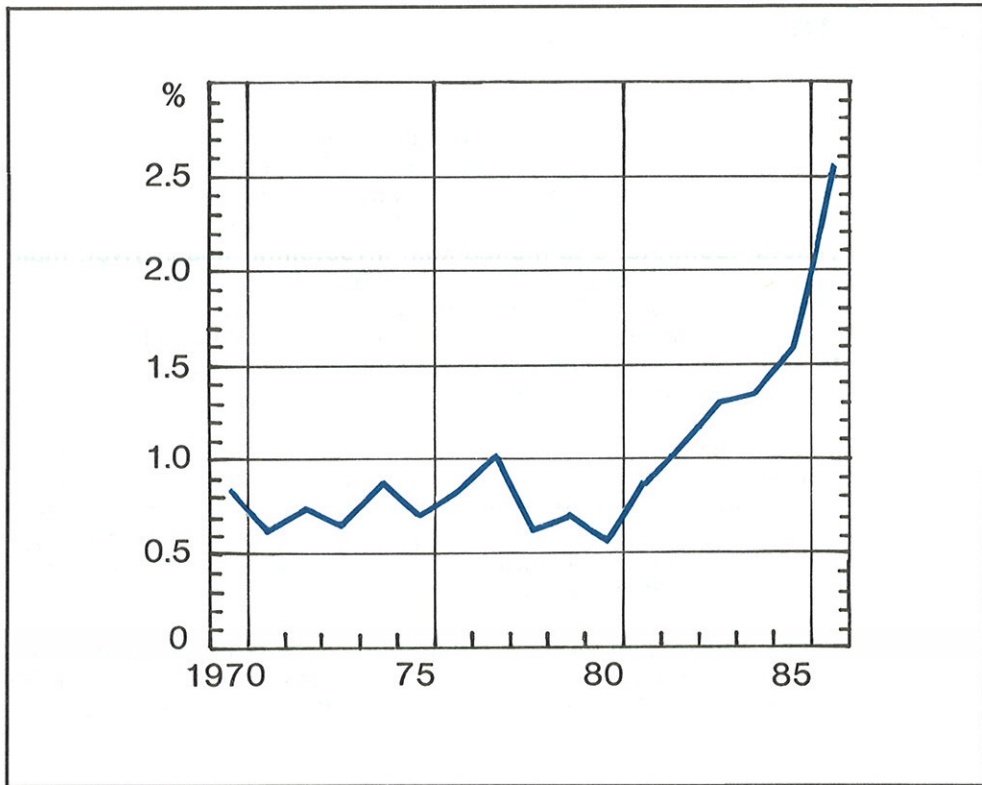
Tässä artikkelissa luodaan lyhyt katsaus ruotsalaisyritysten kansainvälistymiseen. Lisäksi esitetään yhteenveto ja kommentteja niistä ajatuksista, joihin DIRKin johtopäätökset perustuvat.

Kansainvälistymisen nykytila

Maksutasetilastoissa erotetaan toisistaan epäsuorat ja suorat investoinnit. Epäsuoriin eli portfolio-investointeihin kuuluvat rahamarkkinainstrumenttien ja obligaatioitten hankinnat sekä vähäiset, vain sijoitusmielessä tehdyt ulkomaisten yritysten osakkeiden ostot. Suorilla sijoituksilla taas pyritään vaikuttamaan yrityksen toimintaan. Tässä tarkastellaan vain ruotsalaisyritysten suorita investointeja ulkomaille. Ulospäin suuntautuneet sijoitukset ovat tähän mennessä olleet merkittävästi, noin kolme-neljä kertaa suuremmat kuin ulkomailta Ruotsiin suuntautuneet sijoitukset.

Kansainvälisesti verraten ja bruttokansantuotteeseen suhteutettuna ruotsalaisyritysten nykyinen ulkomaantoiminta on laajaa kuvion 1 mukaan. Vuodesta 1970 lähtien Ruotsin suorien investointien volyyymi on kasvanut lähes viisinkertaiseksi.

Kuvio 1. Ruotsin suorat sijoitukset ulkomaille, % bruttokansantuotteesta



Lähde: Sveriges Riksbank ja IUI:n laskelmat.

Ruotsin keskuspankin keräämien tietojen mukaan ulkomaisten investointien nimellisarvo oli vuoden 1986 lopussa yhteensä lähes 95 mrd kr. Myös vuonna 1987 investointitoiminta oli vilkasta. Pääpaino on OECD-mailla, Yhdysvallat on suurin yksittäinen sijoitusmaa taulukon 1 mukaan.

Suorien investointien bruttovirrat Ruotsista ulkomaille jakautuivat puolestaan taulukon 2 osoittamalla tavalla. Vertailun vuoksi taulukoon on merkitty vastaavat suorat investoinnit ulkomailta Ruotsiin. Ne ovat suuruudeltaan vain murto-osa maasta ulospäin suuntauneista.

Kuvio 2 osoittaa suorien investointien pääomakannan elinkeinoittaisen jakautuman. Metalliteollisuus on hallitsevassa asemassa. Se on lähinnä koneteollisuutta, jonka osuus yksistään oli lähes kolmannes koko pääomakannasta.

Taulukko 1. Suorien investointien pääomakanta sijoitusmaittain vuoden 1986 lopussa, mrd kr.

	Pääomakanta mrd kr.
USA	30.8
Iso-Britannia	7.1
Alankomaat	6.8
Tanska	6.0
Saksan liittotasavalta	5.8
Norja	5.0
Ranska	4.0
Suomi	3.1
Brasilia	2.9
Sveitsi	2.2
Italia	2.2
<hr/>	
Pohjoismaat	14.1
EC	38.5
OECD	84.7
OECD:n ulkopuoliset maat	9.9
<hr/>	
Yhteensä	94.6

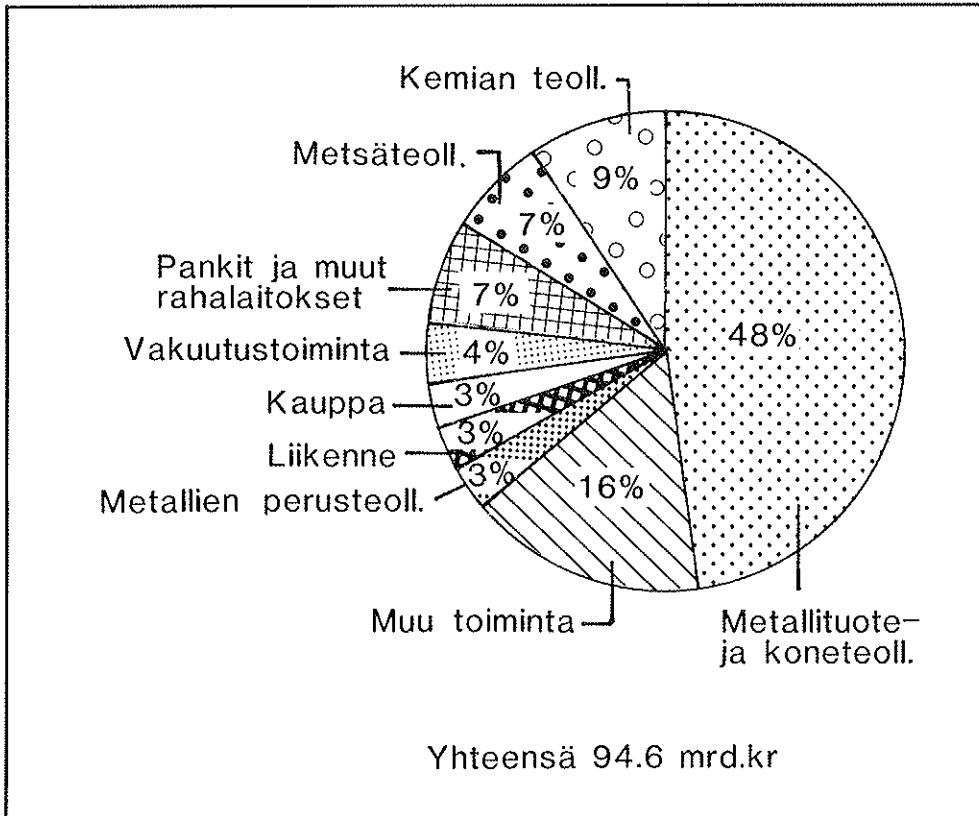
Lähde: Karin Stillerud: Företagens tillgångar i utlandet, Kredit- och valutaöversikt 1988:1.

Taulukko 2. Suorat investoinnit, milj. kr.

	Ruotsista			Ruotsiin		
	1985	1986	1987	1985	1986	1987
Tanska	358	898	2289	93	223	79
Suomi	675	1786	976	295	1683	847
Norja	1484	1924	2945	2866	1776	551
Ranska	394	1014	1258	20	474	103
Iso-Britannia	886	2142	2845	166	438	371
USA	4665	12069	4685	661	1168	425
Saksan Itv	459	590	2660	85	211	299
<hr/>						
Pohjoismaat	2520	4610	6210	3254	3684	1478
Muut OECD- maat	9058	19263	16586	2058	2741	1907
Muut maat	2736	1460	1231	63	232	630
<hr/>						
Yhteensä	14314	25333	24027	5375	6656	4015

Lähde: Kredit- och valutaöversikt 1988:1

Kuvio 2. Suorien investointien pääomakanta elinkeinoittain vuoden 1986 lopussa, %



Lähde: Kredit- och valutaöversikt 1988:1

Ruotsalaisomisteisten yritysten lukumääräksi ulkomailla arvioitiin eräässä aikaisemmassa selvityksessä (Swedenborg, 1982) noin 1.100 kappaletta vuonna 1978, joista teollisuusyrityksiä oli noin 600 ja myyntiyrityksiä 500. Useista eri tilastoyksityiskohdista johtuen tämä arvio edusti pikemminkin ala- kuin ylärajaa. Ruotsin tilastokeskuksen arvion mukaan ulkomailla oli tuolloin noin 1.700 tytäryritystä, kun vähemmistöosakkuudet lasketaan mukaan.

Keskuspankin kokoamien tuoreiden tietojen mukaan ulkomailla toimi vuoden 1986 lopussa 6.900 ruotsalaisomisteista yritystä. Noin 4.700 niistä oli tytäryhtiöitä, ts. ruotsalainen omistusosuus on niissä enemmän kuin 50 %. Niiden ruotsalaisten emoyritysten lukumäärä, jotka vastasivat kyselyyn ja joilla oli näitä yrityksiä ulkomailla, oli puolestaan 2.750.

Nykyisin noin kaksikymmentä suuryhtymää eli nelisenkymmentä suuryritystä vastaa valtaosasta ruotsalaisyritysten ulkomaisista

operaatioista. Näiden yritysten osuus Ruotsin viennistä on noin 40 %, ja tästä viennistä yli puolet on toimituksia ulkomaisille tytäryhtiöille. Aivan viime vuosina on myös pienyritysten osuus suurten rinnalla merkittävästi vahvistunut. Vuonna 1985 ulkomaisissa tytäryhtiöissä työskenteli kaikkiaan 329.000 henkilöä. Näistä noin 184.000 työskenteli EC- ja EFTA-maissa Euroopassa ja 39.000 Yhdysvalloissa.

IUI:n mukaan ulkomaille etabloitumisen syyt voidaan kiteyttää neljään pääryhmään: kaupan esteiden ylittäminen, markkinoiden laajentaminen ja suurtuotannon edut, uusien asiakassegmenttien löytäminen erikoistumisen mahdollisuuksineen ja suureen kansainväliseen finanssiorganisaatioon liittyvät edut (IUI, De svenska storföretagen, 1985).

Katsaus ongelmiin

Ruotsin suoriin investointeihin liittyvistä ongelmista eniten huomiota on kiinnitetty siihen, miten ne ovat vaikuttaneet maksutaseeseen, vientiin, tutkimus- ja kehitystoiminnan laajuuteen ja tätä kautta maan talouskasvuun ja teollisuuden kilpailukykyyn. Lisäksi on keskusteltu suorien investointien vaikutuksesta esimerkiksi ammatyhdistysten vaikutusvaltaan yrityksissä sekä mahdollisuudesta tehostaa suhdanne-, alue- ja tulonjakopolitiikan harjoittamiseen.

Ensimmäiseksi kiinnostusta herättivät suorien investointien mahdolliset vaikutukset maksutaseeseen. Tapahtuiko kansainvälistyminen kenties Ruotsin viennin kustannuksella vaihtotasetta heikentäen? Oliko siinä tapauksessa syytä rajoittaa kansainvälistymismahdollisuuksia?

Vähitellen keskusteluun suorien investointien vaikutuksista vientiin otettiin mukaan myös työllisyysnäkökohdat. Jos vienti teollisuustuotannon supistuessa vähenisi, todennäköisesti myös työpaikat vähenisivät ja Ruotsin työllisyys heikkenisi. Kansainvälistyminen merkitsisi maan teollisuuden ja siten myös työllisyyden rakenteen muuttumista. Minkätyyppinen tuotanto siirtyi ulkomaille? Miten tietyn tuotannon siirtyminen ulkomaille vaikuttaisi Ruotsiin jäävän tuotannon kehittymiseen? Oliko Ruotsille edullista, että siirryttiin enenevässä määrin perinteisestä teollisuudesta ”korkeaan teknologiaan” ja hallintotehtäviin?

Tavallista oli ja on edelleen, että ulkomaansijoituksia tehtiin tietointensiivisille aloille. Pelättiinkin, että monikansalliset konsernit siirtäisivät kasvavan osan tutkimus- ja kehitystoiminnastaan ulkomaille. Tämä puolestaan merkitsisi edistyneen teknisen toiminnan muuttoa pois Ruotsista, jonne jäisivät vähemmän teknistä pätevyyttä vaativat ja alemmin palkatut työtehtävät.

Ruotsissa on keskusteltu myös siitä, voisiko kansainvälistyminen haitata maan mahdollisuuksia harjoittaa itsenäistä talouspolitiikkaa. Ruotsissa on säännöstelty valuuttoja vuodesta 1939 lähtien. Säännöstelyn pääargumentteja on ollut sen avulla saavutettu tietynasteinen rahapoliittinen itsemääräämisoikeus. Nyt pelättiin, että suorien investointien kasvu vähentäisi mahdollisuutta selvittää kansainvälisistä suhdannehäiriöistä kotimaisen suhdannepolitiikan avulla. Lisäksi pelättiin, että monikansalliset yritykset jo sinänsä vahvistaisivat suhdanneheilahteluja.

Monikansallisia yrityksiä ei arvosteltu vain niiden Ruotsin talouteen vaan myös muiden maiden talouteen ja kulttuuriin kohdistuvista kielteisistä vaikutuksista. Väitettiin yritysten ”imevän tyhjiin” köyhät maat ja niiden halvan työvoiman, lukkiuttavan niiden jo ennestään vahvasti raaka-ainetuotantoon perustuvan teollisuusrakenteen ja pakottavan ne omaksumaan ”länsimaisen elämäntavan”.

Johtopäätökset

DIRKin loppumietinnössä keskityttiin suorien investointien elinkeinopoliittisten vaikutusten arviointiin, ts. tarkasteltiin vientiä, kansainvälistä kilpailukykyä, teknistä kehitystä, työllisyyttä ja aluepolitiikkaa sekä teollisuuden rakennetta.

Vaikutukset vientiin

On luonnollista aloittaa tarkastelemalla suorien investointien vientiin kohdistuvia vaikutuksia, koska nämä vaikutukset kohdistuvat koko kansantalouteen. Ruotsi on avoin, pieni kansantalous, joka on hyvin riippuvainen ulkomaista. Siksi suuri osa maan talouspoliittisesta keskustelusta on kohdistunut vaihto- ja maksutasetta koskeviin kysymyksiin. Yksi tämän keskustelun pysyvistä teemoista on ollut, miten Ruotsin vientiteollisuus pystyy säilyttämään markkinaosuutensa.

Kun vaihtotaseessa 1970-luvun alussa ilmeni rakenteellinen alijäämä, suorien investointien lisääntymistä pidettiin yhtenä mahdollisena vaikuttajana. Epäluulot vahvistuivat, kun maksutaseen vajeesta alkoivat kärsiä ne kaksi maata (USA ja Iso-Britannia), joiden ulkomaankauppa absoluuttisin luvuin mitattuna oli maailman suurin. Lisäksi pelättiin, että suorien investointien välittömänä seurauksena syntyvä pääomien maasta virtaus heikentäisi pääomatasetta.

Näin jälkeen päin voidaan todeta, että tällainen vaihto/maksutase-ongelmista käytävä keskustelu perustuu suurelta osin vanhentuneisiin käsityksiin talouden toimintamekanismeista. Uudenaikaisemmat teoriat korostavat, että vaihtotaseen vaje on ensisijaisesti oire liian suuresta kotimaisesta kysyntäpaineesta.

Vajeen syntyyn eivät vaikuta ratkaisevasti tarjonta- vaan pikemminkin kysyntäpuolen tekijät. Eikä suinkaan ole itsestään selvää, että vaihtotaseen vaje aiheuttaa maalle ongelmia. Ensinnäkin vaje saattaa olla maan kansalaisten hyötyä maksimoivan toiminnan tulos. He ovat päättäneet kuluttaa tänään enemmän kuin maa tuottaa, tietoisina siitä, että huomenna siitä on maksettava säästämällä enemmän ja kuluttamalla vähemmän.

Tällainen päättely ei päde silloin, kun vajeen on aiheuttanut julkisen sektorin yli varojen eläminen, koska varmaa ei ole, että tämän päivän poliitikot ottavat huomioon tulevat uhraukset; silloinhan he ehkä eivät enää kannan poliittista vastuuta. Toiseksi, vajeesta ei välttämättä ole vaaraa, vaikka edellä oleva olettaus ei pitäisi paikkaansa. Vain mikäli vaje uhkaa tyhjentää valuuttavarannon, on syytä ryhtyä toimiin. Tämä perustuu siihen näkemykseen, että maksutaseen tasapainon on oltava pitkän ajanjakson tavoitteena.

Toinen yleinen väärä käsitys on, että vaihtotaseen ylijäämä on maan kannalta jotenkin toivottavaa. Ylijäämä merkitsee itse asiassa käytämättä jätettyjä kulutusmahdollisuuksia, mikä sinänsä ei ole kovin myönteistä.

Maksutaseongelmiin liittyy myös kansainvälistymisen vaikutus pääomavirtoihin. Yksi syy suorien investointien vastustamiseen on se, että ne heikentävät välittömästi pääomatasapainoa. On kuitenkin otettava huomioon, että investoinnit vaikuttavat toisinkin. Ulkomaisen tytäryritysten tuottamat voitot "virtaavat" osinkoina ajan mittaan Ruotsiin, mikä puolestaan parantaa pääomatasetta. Jos investoinnit ovat taloudellisesti kannattavia, paluuvirtauksen pitäisi olla aiempaa ulosvirtausta suurempi.

Riittävää huomiota vaille jäänyt näkökohta on se, että ruotsalaisyritykset ovat etsiytyneet ulkomaille, koska ne eivät olisi pystyneet kilpailemaan maailmanmarkkinoilla, jos tuotanto olisi pysytetty kotimaassa. Tähän on voinut olla useita syitä. Suhteellinen etu on saattanut muuttua, kuten esimerkiksi työvoimavaltaisella teva-alalla. Muilla aloilla ongelmia ovat saattaneet aiheuttaa kaupan esteet. Vaihtoehtona ei näissä tapauksissa ehkä olisi ollut valmistustoiminnan jatkaminen kotimaassa vaan sen lopettaminen kokonaan. Vienti olisi joka tapauksessa menetetty.

Ulkomaaninvestointien vientiin kohdistuvia vaikutuksia ei voi enustaa yksiselitteisesti, koska vienti saattaa sekä täydentää että korvata suoria sijoituksia. Täydentäminen merkitsee sitä, että Ruotsissa toimivat yritykset vievät tavaroita ulkomailla toimiville ruotsalaisyrityksille. Korvaaminen tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että ulkomailla tapahtuva tuotanto korvaa sellaiset tavarat, joita Ruotsissa olisi valmistettu vientiä varten.

Viennin osuus tuotannosta on yleensä monikansallisissa ruotsalaisyrityksissä suurempi kuin muissa yrityksissä. Vuoteen 1974 saakka Ruotsin vientituotanto kasvoi samaa vauhtia kuin ulkomaisen tytäryhtiöiden kapasiteetti lisääntyi. Sen jälkeen ulkomaantuotanto alkoi kasvaa kotimaantuotantoa nopeammin.

Taulukko 3. Suuryritysten ulkomaiset investoinnit koneisiin, laitteisiin ja rakennuksiin vuosina 1978-1985

	Investoinnit ulkomaille (ml. yritysostot)	
	milj. kr.	% yritysten kokonaisinvestoinneista
1978	2536	37.5
1979	3027	41.3
1980	4482	43.0
1981	7163	45.9
1982	5238	42.5
1983	5111	41.3
1984	6101	37.4
1985	8115	37.3

Lähde: Regeringens proposition 1986/87:74

Taulukko 4. Suuryritysten merkitys Ruotsin viennissä v. 1985

	Ryhmän vienti Ruotsin viennistä, %	Ryhmän sisäinen vienti ryhmän koko viennistä, %
Korkean kansainvälistymisasteen yritykset	15	56
Matalan kansainvälistymisasteen yritykset	23	61
Yhteensä	38	59

Lähde: Regeringens proposition 1986/87:74

Ruotsin tilastokeskus on kerännyt tietoja siitä, miten ruotsalaisyritykset investoivat koti- tai ulkomaiseen toimintaan. Tietoja on kysytty 17 suuryhtymältä, jotka käytännössä vastaavat noin 90 prosentista ulkomaantoimintoja. Taulukon 3 mukaan 35-45 % suuryritysten tuotannollisista investoinneista kohdistettiin ulkomaille.

Viennissä suuryritysten merkityksestä antaa kuvan se, että mainittujen seitsemäntoista suuryrityksen osuus Ruotsin viennistä oli 38 % vuonna 1985. Taulukossa 4 maan suuret kansainvälistyneet yritykset on jaettu kahteen ryhmään kansainvälistymisasteen perusteella: ulkomaantyöllisyyden osuus alle 50 % tai yli 50 %. Matalan kansainvälistymisen ryhmässä (kärjessä Asea, Saab-Scania ja Volvo) ulkomaantyöllisyys on noin 30 %, kun taas korkean kansainvälistymisen ryhmässä (kärjessä Elektrolux, Ericsson ja SKF) tämä osuus on 65-70 %.

Vähemmän kansainvälistyneillä yrityksillä on odotetusti merkittävä asema viennissä ja ne yhä ovat enemmän ”ruotsalaisia” kuin pittemmälle kansainvälistyneet. Noin 60 % koko ryhmän viennistä on toimituksia omille tytäryhtiöille (2/3 tästä myyntiyhtiöille ja 1/3 valmistusyhtiöille).

Myynti ulkomaille on useimmilla toimialoilla syynä tuotannon siirtoon Ruotsin ulkopuolelle. Joissakin tapauksissa siirtoa voidaan perustella erilaisten kaupan esteiden välttämiseksi. Juuri tämä saattaa selittää ruotsalaiskonsernien tytäryritysten voimakkaan keskittymisen EC-alueelle, missä suorat investoinnit avannevat sellaisia markkinoita, joille ruotsalaisyritysten olisi muuten vaikea päästä.

Swedenborg osoittaa tutkimuksessaan, että suorien investointien nettovaikutukset vientiin olivat tarkastelukauden aikana positiiviset eli lisäys oli suurempi kuin supistuminen (Swedenborg, 1982). Ellei yritysten olisi sallittu laajentaa toimintaansa ulkomaille, ei tuotantoa olisi silti syntynyt Ruotsissakaan. Tavaroiden tuottaminen ulkomailta on siis nostanut yritysten absoluuttisen kasvun suuremmaksi kuin se muuten olisi ja Ruotsi vie enemmän kuin se muuten veisi.

DIRK:n raportteihin pohjautuva johtopäätös onkin, että ulkomaille suuntautuminen on ollut ruotsalaisyrityksille välttämätön kehitysvaihe. Ilman sitä yritykset eivät olisi pystyneet välttämään Ruotsin suhteellisten tuotannontekijähintojen muuttumisen seurauksia ja siten kilpailuhäviötä maailmanmarkkinoilla.

Työllisyysvaikutukset

Aina 1960-luvun puolivälistä lähtien Ruotsin teollisuuden työvoima on vähentynyt. Samaan aikaan ruotsalaisyritysten ulkomaisten tytäryhtiöiden työvoima on lisääntynyt mm. lukuisten yritysostojen ansiosta.

Yhä useammista ruotsalaisista konserneista on tullut monikansallisia, ja ulkomaiset monikansalliset yhtiöt ovat ostaneet yrityksiä Ruotsista. Jos näiden toimien vaikutukset jätetään pois laskelmista, on monikansallisten ruotsalaisyhtiöiden työvoimamäärä supistunut teollisuuden keskimäärää enemmän. Osaltaan tästä syystä on herännyt kysymys kansainvälistymisen mahdollisista kielteisistä vaikutuksista Ruotsin työllisyyteen, ts. siitä, johtavatko suorat investoinnit työpaikkojen siirtymiseen Ruotsista ulkomaille.

Ulkomaisen työllisyyden osuus 17 ruotsalaisessa suuryrityksessä on 45-50 %. Taulukossa 5 esitetään työllisyyden kehitys Ruotsissa eri yritysryhmien osalta.

Korkean kansainvälistymisasteen yrityksillä on Ruotsissa ollut heikoin työllisyyden kehitys, matalan kansainvälistymisasteen yrityksillä taas paras kehitys. Kansainvälistyminen sinänsä on työllisyydelle eduksi, mutta pitkälle edenneenä se hyödyttää enemmän työllisyyttä ulkomailta kuin Ruotsissa.

Taulukko 5. Työllisyyden kehitys Ruotsin teollisuudessa vuosina 1978-1984 (pl. teräs- ja telakkateollisuus)

	Muutos, %	
	Tehdas-teollisuus	Metalli- ja konepajateollisuus
Korkean kansainvälistymisasteen yritykset	— 11.1	— 10.1
Matalan kansainvälistymisasteen yritykset	4.8	8.4
Kotimaiset yritykset	— 6.8	— 6.4
Kaikki	— 5.7	— 2.3

Lähde: Regeringens proposition 1986/87:74.

Teollisuuden edustajat ovat pitäneet ulkomaille siirtymistä välttämättömänä Ruotsin teollisuuden kansainvälisen kilpailukykyyn kannalta. Ammattiyhdistysliike on ollut sitä mieltä, että yritysten on luovuttava osasta kannattavuusvaatimuksiaan työpaikkojen pysyttämiseksi kotimaassa. Keskustelun lähtökohtana ovat samat kysymykset kuin teollisuuspolitiikan kohdallakin. Onko valtion annettava tukea sellaisille kotimaisille aloille, jotka ilman sitä joutuvat kilpailussa häviölle vai onko ”markkinavoimien” annettava vallita?

Kustannusten suhteellinen rakenne on muuttunut, toisten toimintojen haitaksi ja toisten eduksi. Ne työpaikat, jotka katoavat yrityksen muuttaessa ulkomaille, ”muuttavat” jollekin toiselle toimialalle. Tämä voi tapahtua pitemmän tai lyhyemmän ajan kuluessa. Kysymys on siitä, onko sopeutumisesta aiheutuva työttömyys hyväksyttävä ja onko prosessia jopa nopeutettava, vai onko rakennetyöttömyytenä maksettava hinta liian raskas. Mikäli näin on, toimialaa on ryhdyttävä tukemaan eli hidastamaan tai ehkäisemään rakennemuutosta.

Vaikkei tuotannon kansainvälistyminen vaikutakaan Ruotsin työllisyyden tasoon, se on saattanut vaikuttaa työvoiman rakenteeseen. Ruotsissa toimivissa konsernien osissa toimihenkilöiden osuus työvoimasta on suurempi kuin muissa ruotsalaisyrityksissä. Yksi selitys tälle on se, että monikansallisten ruotsalaisyritysten kotimaassa toimivissa osissa tehdään enemmän hallinto- ja kehitystyötä, kun taas ulkomaiset osat vastaavat tuotanto- ja markkinointitoiminnasta.

DIRKin mukaan suorien investointien työllisyysvaikutukset ovat olleet positiiviset. Mikään ei viittaa siihen, että yritykset vievät maasta työpaikkoja supistamalla toimintaansa Ruotsissa ja viemällä työn muihin maihin. Sen sijaan tässä pätee sama mekanismi kuin viennin vaikutuksissa: ne yritykset, jotka kansainvälistymismahdolli-

suutta vailla ollessaan kaatuisivat, pystyvät nyt jatkamaan ja mahdollisesti laajentamaan toimintaansa mittakaavaetujaan hyväksi käyttämällä.

Kotimaiseen teollisuuteen ja sen välityksellä työvoiman rakentamiseen kohdistuvia vaikutuksia sen sijaan pidetään tuntuvina. Ruotsalaisten konserninosioiden toiminta suuntautuu enemmän tietoa ja pätevämpää henkilöstöä vaativiin tehtäviin. Monikansallisten yritysten kasvulla on toisin sanoen taipumusta häivyttää sitä mieltä kuvaa, että valmistusteollisuus on Ruotsin teollisen profiilin tunnusomaisin piirre. Swedenborgin tulos, jonka mukaan ulkomaan-toiminta lisää vientiä, viittaa myös Ruotsin suhteellisia etuja myötäilevän erikoistumisen kasvuun. Vientiteollisuuden palkat nousevat muihin palkkoihin verrattuna ja erikoistumishyödyt lisäävät tuloja keskimäärin.

Kilpailuvaikutukset

DIRKissä kysyttiin myös, rajoittavatko monikansalliset yritykset suurella koollaan maassa vallitsevaa kilpailua. Kansainvälisen kilpailun heikkeneminen on näin ollen yksi kansainvälistymisen mahdollinen seuraus. Tällä saattaa olla epätoivottavia aluepoliittisia seurauksia, esimerkiksi työpaikkojen vähenemistä harvaan asutuilla alueilla, koska suuryrityksillä on taipumusta sijoittaa kotimaiset toimintonsa suurkaupunkialueille. Koska suuri osa suorista sijoituksista on ulkomaisilla markkinoilla jo toimivien yritysten ostoja, laajeneva ruotsalaisyritys välttyy näin esimerkiksi uusien teollisuuslaitosten rakentamiskustannuksilta.

Edelleen pohdittiin, voidaanko kansainvälistymisen avulla rajoittaa mahdollisuuksia valvoa yritysten toimintaa. Tällä ongelmalla on liittymäkohtia ammattiyhdistysten pelkoon siitä, että niiden vaikutusvalta yrityksissä heikkenee.

Jos lisääntyvä kansainvälistyminen johtaa Ruotsin elinkeinoelämän suurempaan keskittymiseen ja kilpailun heikkenemiseen, DIRK pelkää, että kuluttajien etu syrjäytyy monikansallisten yritysten toiminnan takia. Tätä käsitystä puoltaa se, että kilpailun heikkeneminen johtaa hintojen nousuun. Toisaalta suuryritykset pystyvät kohdentamaan enemmän voimavaroja tuotekehitykseen, mikä saattaa johtaa päinvastaiseen tulokseen. Ei kuitenkaan ole mielekäästä erottaa kuluttajien etua lievemman kilpailun vaikutusten muista puolistista. Jos kansainvälistyminen aiheuttaa taipumusta oligopolistiseen markkinarakenteeseen, se epäilemättä johtaa kielteisiin seuraamuksiin, mm. voimavarojen tehottomaan käyttöön. Jos tällaista taipumusta esiintyy muissakin maissa, ruotsalaisyritysten toiminnalla tuskin on vaikutusta maailmanmarkkinoilla vallitsevaan kilpailutilanteeseen.

Runsaasti ulkomaille investoineilla aloilla voidaan havaita taipumusta suurempaan keskittyneisyyteen ja siten kilpailun heikkenemiseen. Tästä ei kuitenkaan voi päätellä, että teollisuuden työvoima

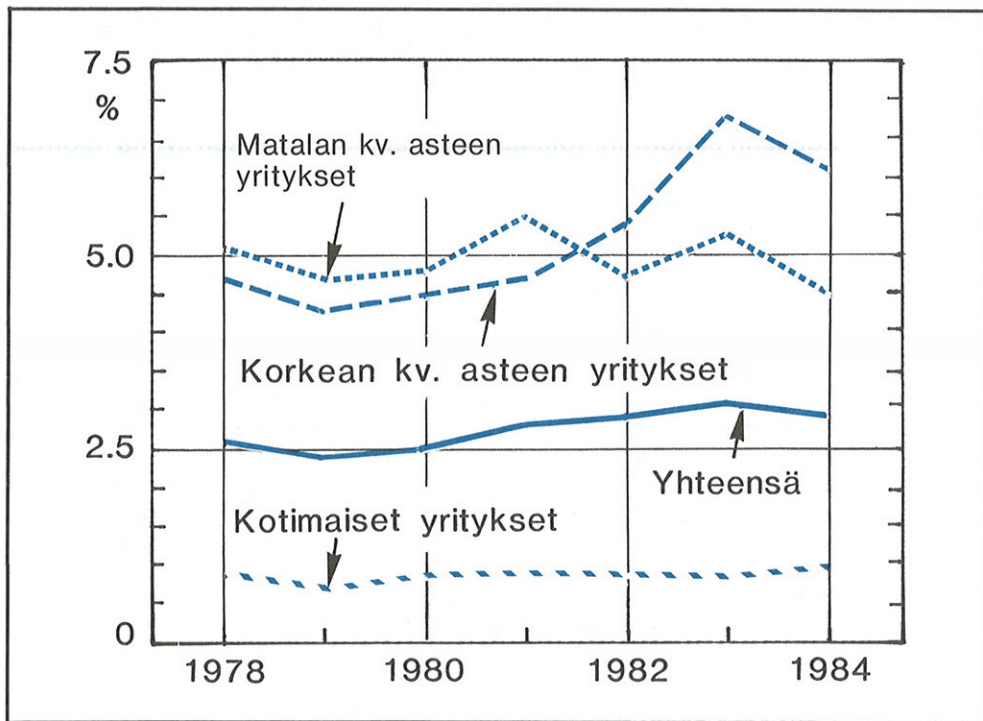
olisi yrityskoon kasvun vuoksi käynyt maantieteellisesti keskittyneemmäksi. Aluepoliittiset seuraukset eivät ole olleet niin vakavia kuin oli pelättävissä.

Tutkimus, tuotekehitys ja kasvu

Ulkomaaninvestoinnit ovat tavallisia runsaasti tietoa vaativilla aloilla. Tämä on synnyttänyt pelkoa, että tutkimus- ja tuotekehitystoiminta siirrettäisiin ulkomaille, mikä merkitsisi pätevien henkilöiden työtilaisuuksien vähenemistä Ruotsissa. Teollisuus on toisaalta väittänyt, että ulkomaaninvestoinnit ovat kasvun jatkumisen kannalta välttämättömiä.

Kotimarkkinat ovat monelle ruotsalaisyritykselle liian pienet. On mentävä ulkomaisille markkinoille, jotta tutkimustoimintaa voitaisiin harjoittaa niin laajasti kuin kansainvälisessä kilpailussa tarvitaan. Valmistusta ulkomaille pidetään tällöin monista syistä vientiä parempana. Kysymykseen saattavat tulla verotusedut, tullien välttäminen, markkinoiden läheisyys, vakaan asiakaskunnan luominen jne.

Kuvio 3. Tutkimusintensiiteetti tehdasteollisuudessa (pl. teräs- ja telakkateollisuus) vuosina 1978-1984, %



Lähde: Regeringens proposition 1986/87:74

Tutkimusintensiteetti (tutkimus- ja kehitystyön palkkakustannukset suhteessa jalostusarvoon) on noussut verrattain hitaasti Ruotsin teollisuudessa vuosina 1978-84. Kansainvälistyneissä yrityksissä se oli kuitenkin selvästi kotimaisia yrityksiä korkeampi. Ajanjakson loppua kohden suhde nousi erityisesti korkean kansainvälistymisasteen yrityksissä.

Ulkomaisia tuotannollisia tytäryhtiöitä omistavat ruotsalaiset konsernit vastasivat 70 prosentista Ruotsin tutkimus- ja kehitystoiminnan kokonaiskustannuksista. Kansainvälistyneet ruotsalaisyritykset olivat myös tutkimus- ja kehityksintensiivisempiä kuin muut. Niissä tutkimus- ja kehityksintensiivisyys oli lisäksi vuodesta 1973 lähtien lisääntynyt. Nekin yritykset, joiden tuotannosta suuri osa tapahtui ulkomailla, tekivät pääosan tutkimus- ja kehitystyöstään Ruotsissa. Ulkomaaninvestoinnit ovat vaikuttaneet myönteisesti Ruotsin tutkimus- ja kehitystoimintaan.

Yritysten tutkimus- ja kehityspanostukset ovat olleet kauttaaltaan suuremmat kuin ne olisivat olleet, jos yritysten ei olisi annettu kasvavaa suuriksi ulkomaanmarkkinoilla. Tutkimus- ja kehityspanostuksen ja kansainvälisen kilpailukyvyn voimakkaan positiivisen yhteyden perusteella Swedenborg on sitä mieltä, että ehkä kaikkein tärkein yritysten kansainvälistymisen aikaansaama vaikutus on ollutkin juuri kilpailukyvyn voimakas kasvu (ks. Swedenborg 1982, s. 126-138).

DIRK toteaa myös löytäneensä merkkejä siitä, että monikansallisten ruotsalaisyritysten Ruotsissa toimivat yksiköt ovat olleet kannattavampia kuin puhtaasti kansalliset yritykset. Merkittäviä osia laajenevista konserneista on myös jäänyt Ruotsiin. Loppupäätelmäksi muodostuu, että ulkomaille suuntautuminen pyrkii parantamaan kilpailukykyä (ks. Swedenborg 1982, s. 203-208).

Verovaikutukset

Suorien investointien elinkeinopoliittisista seuraamuksista viimeisenä käsitellään DIRKin mietinnössä niiden vaikutusta yritysverotukseen. Raportin mukaan on olemassa vaara, että yritykset jättävät ilmoittamatta ulkomaisten tytäryritysten voittoja välttääkseen Ruotsin korkeita veroja. Lisäksi ulkomaiset hallitukset saattavat verosubventioin houkutellessa maahansa investointeja.

Valtion verotulojen väheneminen ei sinänsä ole yhteiskuntapoliittinen ongelma. DIRKissä esitetään, että verotulojen supistuminen vähentää mahdollisuuksia harjoittaa tehokasta tulonjakopoliitiikkaa. Vaikka tämä pitäisi paikkansa, on vertailuvaihtoehto määriteltävä tarkasti, ennen kuin on mielekästä ryhtyä arvioimaan ulkomailla tapahtuvan tuotannon vaikutuksia. Samoin kuin vienti-, työllisyys- ja vaihtoehtojen tutkimus puhuttaessa ratkaisevaa tässäkin on se, mitä vaihtoehtoja yrityksellä olisi ulkomaantuotannolle ollut. Jos se olisi esimerkiksi joutunut lopettamaan toimintansa, olisivat vaikutukset verotuloihin tuskin olleet suotuisimmat.

Kansainvälistyminen ja talouspolitiikka

Kansainvälistymistä on vastustettu myös sillä perusteella, että se lisää riippuvuutta ulkomaista ja pienentää talouspoliittista liikkumavaraa. DIRKin mietinnössä tarkastellaan sitä, miten ruotsalaisyritysten kansainvälisen osallistumisen lisääntyminen vaikuttaa itsenäisen talouspolitiikan harjoittamismahdollisuuksiin. Talouspolitiikka jaetaan tässä suhdanne-, tulonjako- ja allokaatiopolitiikkaan.

Tarkastellessaan suhdannepolitiikkaan kohdistuvia vaikutuksia DIRK lähtee niistä päätelmistä, jotka esitettiin ns. keskittyneisyys selvityksessä (Koncentrationsutredningen, SOU 1975:50). Ensimmäiseksi tarkastellaan, vähentääkö suorien investointien seurauksena syntyvä ulkomaankaupan lisäys Ruotsin talouden vakautta. Keskittyneisyys selvityksen mukaan vakaus ei välttämättä vähene, mutta itsenäisen suhdannepolitiikan harjoittamisen mahdollisuudet häiriötilan jo synnyttyä heikkenevät. Lääkkeeksi tarjotaan talouspolitiikan sitomista tärkeimpien kilpailijamaiden harjoittamaan politiikkaan.

Säädösten vapauttamista arvostelevat väittävät, että mahdollisuudet harjoittaa ulkomaiden politiikasta poikkeavaa suhdannepolitiikkaa heikkenevät, koska ruotsalaisyritysten tilanne käy suurelta osin muiden maiden suhdanteista riippuvaksi. Tähän liittyy läheisesti keskustelu Ruotsin valuuttasäännöksistä, joiden mukaan ulkomaiset portfolio-sijoitukset ovat periaatteessa kiellettyjä. Näin pyritään säilyttämään jonkinasteinen rahapoliittinen itsemääräämisoikeus, jota uhkaavat supistaa laajasta kansainvälisestä osallistumisesta aiheutuvat pääomaliikkeet. Pienen maan kuten Ruotsin on tuskin mahdollista torjua pysyvästi kansainvälisten suhdanteiden vaikutuksia tämän tyyppisten säännösten avulla johtuen suuresta ulkomaankauppariippuvuudesta. Sitä vastoin pääsystä kansainvälisille markkinoille on paljon etua.

Keskittyneisyys selvityksessä todetaan myös, että suhdannehäiriöt saattavat levitä nopeammin koko maailmantalouteen laajentunutta yhteysverkostoa myöten. Kansainvälisillä konserneilla on laajat tiedonvälitys järjestelmät, joiden avulla saa nopeasti kuvan muutuneista olosuhteista. Mikäli tämä seikka vaikuttaa, kasvavat suhdannepolitiikkaan kohdistuvat vaatimukset. Väite pitää paikkansa mm. sillä ehdolla, että yritysten rationaaliset reaktiot saatavilla olevaan tietoon vähentävät talouden vakautta.

Uudenaikainen makroteoria toisaalta pitää erityisen tärkeänä, että kansantalouden eri osapuolet saavat käyttöönsä niin paljon relevanttia tietoa kuin mahdollista. Tämä vähentää epävarmuutta, mikä puolestaan lisää vakautta. Itse asiassa voimakkaiden suhdannehäiriöiden tärkeimpiä syitä saattavat olla juuri itse talouspolitiikan heilahtelut. Parasta talouspolitiikkaa on näin ollen sen takaa-minen, ettei taloudellisia edellytyksiä muuteta olennaisesti talouspolitiikalla.

Keskittyneisyys selvityksessä päädytään siis siihen, etteivät suorat investoinnit vähennä talouden vakautta merkittävästi edellä mainittujen tekijöiden vaikutuksista huolimatta.

DIRKin mukaan on eräitä tekijöitä, joiden vaikutuksesta suorat investoinnit saattavat vähentää suhdannepoliittisten toimien tehoa, koska alttius kansainvälisten pääomaliikkeiden vaikutuksille lisääntyy. Tämä merkitsee mm. sitä, että mahdollisuudet harjoittaa aktiivista rahapolitiikkaa vähenevät kiinteiden valuuttakurssien järjestelmän vallitessa.

Ruotsissa nykyisin käytössä olevin valuuttasäännöksin ei pystytä pitämään pitkään yllä kansallista korkotasoa, joka poikkeaa olennaisesti maailmanmarkkinoiden korkotasosta ja kotimaisesta inflaatiiovauhdista. Sen estävät voimakkaat, Ruotsin valuuttaa kohtaan painetta aiheuttavat valuuttavirrat. Altius muun maailman talouskehityksen vaikutuksille on toisin sanoen jo nyt liian suuri.

Kansainvälistymiseen liittyy Ruotsin talouden rakennemuutos. Rakennemuutokset aiheuttavat vuorostaan aina tulonjakopoliittisia seuraamuksia. Kasvualojen työntekijät ja yritykset hyötyvät, mutta supistuvilla aloilla tilanne heikkenee. Keskittyneisyys selvityksessä pohditaan, aiheutuuko suorista investoinneista pitkälle koulutetuille hyötyä heikosti koulutettujen kustannuksella, kun pääkonttoritoiminnot kasvavat suhteellisesti ja kotimaantoiminnassa tarvitaan pätevämpää työvoimaa. Vientiä lisäämällä tämä vaikutus voitaisiin torjua. Vastaväitteeksi voidaan esittää, ettei vienninlisäyksestä ole vaihtoehdoksi, mikä on itse asiassa jo edellä osoitettu. Keskimäärin laskien ulkomaantuotanto ei korvaa Ruotsissa tapahtuvaa tuotantoa.

DIRKissä pohditaan myös monikansallisten yritysten kasvun vaikutusta mahdollisuuksiin harjoittaa teollisuuspolitiikkaa. Raporttien mukaan ratkaisevaa tässä yhteydessä on se, kuinka riippuvaisia ruotsalaisyksiköt ovat ulkomaisista. ”Suorien investointien ollessa osa emoyrityksen uuden teknologian hyödyntämistä ja ulkomaille sijoittumisen merkittävässä vain yhden tuotantovaiheen siirtämistä ulkomaisille markkinoille, teollisuuspoliittiset seuraamukset jäävät todennäköisesti rajallisiksi.” Tätä perustellaan sillä, että tytäryritys on riippuvaisempi emoyrityksestä kuin päin vastoin. ”Jos taas investointien myötä elintärkeää tuotannon vaihe siirretään ulkomaille, riippuvuus on merkittävämpi.” Siinä tapauksessa teollisuuspolitiikka on siis vaarassa menettää osan tehostaan.

Suorat investoinnit voivat vaikuttaa myös aluepolitiikan tehokkuuteen. Jos sijaintivaihtoehdoista valitaan ”ulkomaa”, aluepoliittista tukea on todennäköisesti lisättävä. Lisäksi eri maiden hallitukset kilpailevat ulkomaisista sijoituksista myöntämällä erilaisia subventioita. Tämäkin voi vähentää kotimaan aluepolitiikan tehoa. Jos Ruotsi haluaa säilyttää tietyn tyyppisen tuotannon omassa maassaan, on tällainen tuotannonala tehtävä kilpailukykyiseksi.

Jotta pystyttäisiin arvioimaan suorien investointien vaikutukset talouspolitiikan harjoittamismahdollisuuksiin, on ”pidettävä muut

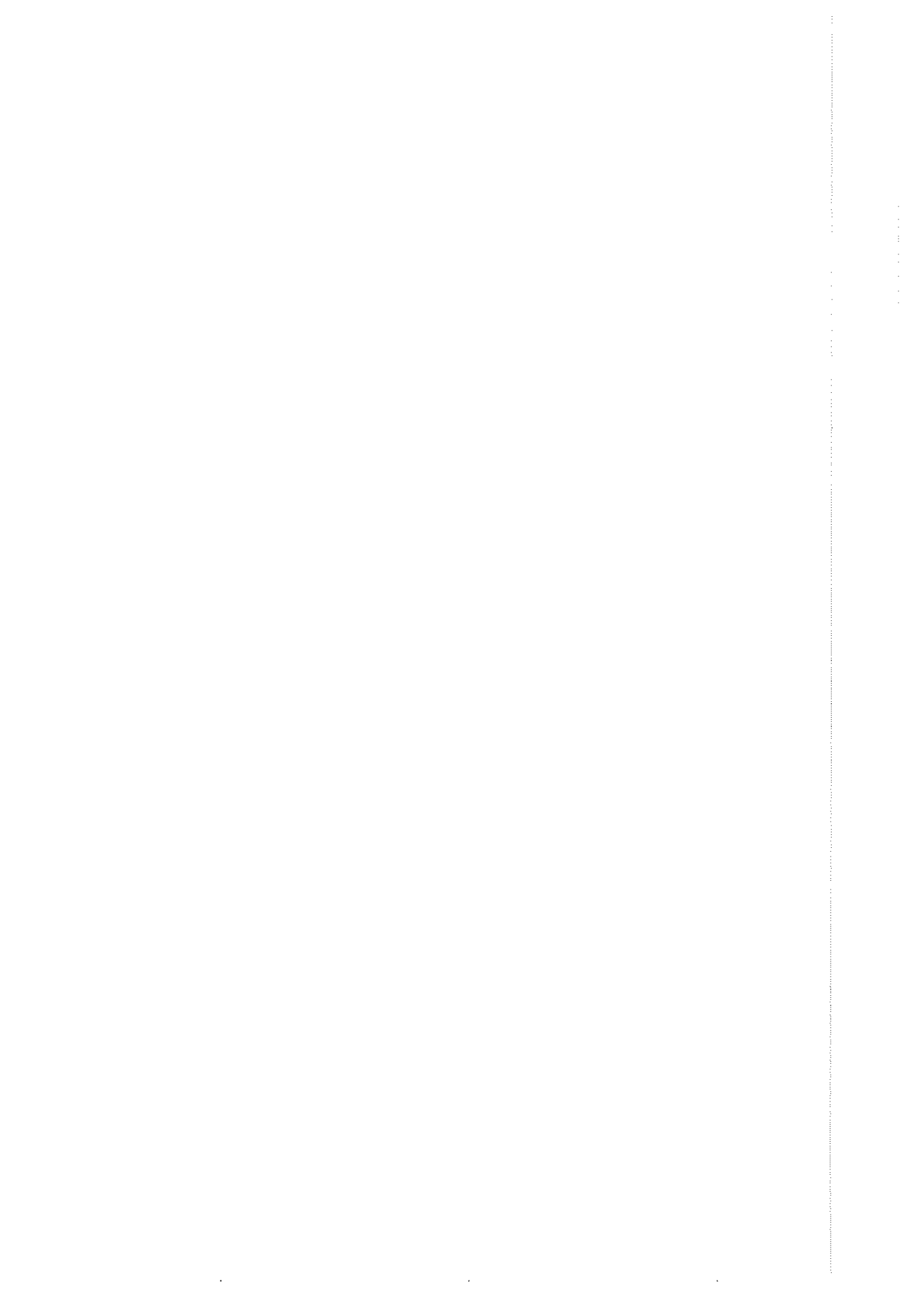
muuttajat ennallaan”. On toisin sanoen hyödytöntä ottaa vertauskohdaksi se, millainen talouspolitiikan vaikutus olisi ollut, jos vienti olisi korvannut suorat investoinnit, mikäli analyysi osoittaisi, ettei vientiä olisi yleensä lainkaan syntynyt.

Paitsi kansainvälistymisen vaikutuksia Ruotsin talouteen tarkastellaan myös sitä, miten se saattaa vaikuttaa kohdemaahan, lähinnä sosiaali- ja kulttuurioloihin. Muissa yhteyksissä on esitetty väite, että monikansalliset yritykset käyttävät hyväkseen köyhien maiden halpaa työvoimaa ja estävät niitä kehittymästä kahlitsemalla ne raaka-ainepohjaiseen teollisuusrakenteeseen. Monikansallisten ruotsalaisyritysten osalta nämä väitteet tuskin pitävät paikkansa. Suurin osa ruotsalaisten ulkomaantoiminnasta on keskittynyt OECD-maihin, lähinnä Eurooppaan.

Kirjallisuusluettelo

- Näringspolitiska effekter av internationella investeringar;** Betänkande från direktinvesteringskommittén, SOU 1983:17.
- De internationella investeringarnas effekter;** Expertrapport från direktinvesteringskommittén, SOU 1981:43.
- Effekter av investeringar utomlands;** Expertrapport från direktinvesteringskommittén, SOU 1981:33.
- Internationella företag i svensk industri;** Expertrapport från direktinvesteringskommittén, SOU 1982:15.
- Internationella koncerner i industriländer — samhällsekonomiska aspekter;** Betänkande från koncentrationsutredningen, SOU 1975:50.
- Kredit- och valutaöversikt 1988:1,** Sveriges Riksbank.
- De svenska storföretagen,** Industriens Utredningsinstitut, Stockholm 1985.
- Swedenborg,** Birgitta: Svensk industri i utlandet. En analys av drivkrafter och effekter, Industriens Utredningsinstitut, Stockholm 1982 (Expertrapport från direktinvesteringskommittén, SOU 1982:27).
- Valutareglering och ekonomisk politik;** Expertrapport från valutakommittén, SOU 1980:51.
- Lund,** Harald: Svenska företags investeringar i utlandet, Industriförbundets förlag 1967.
- Fackföreningsrörelsen och de multinationella företagen.** Rapport till LO-kongressen 1976. Prisma/LO 1976.
- Regeringens proposition 1986/87: 74,** Näringspolitik inför 90-talet, Stockholm 1987.

**AVAUTUVAT MARKKINAT —
MUUTTUVA YRITYS**



STRATEGIAN KEHITTÄMINEN JA KANSAINVÄLISTYMINEN

Markku Lahdenpää

KANSAINVÄLISEN STRATEGIAN KEHITTÄMINEN	99
KANSAINVÄLISTYMISEN ERITYISPIIRTEET	100
MIKSI KANSAINVÄLISTYÄ?	103
KANSAINVÄLISTYMISEN ASTEET	109
SUOMALAISET SUUNTAUTUMISVAIHTOEHDOT	111
Esteiden rakentaja	113
Kotimainen kansainvälistyjä	114
Opportunistinen viejä	115
Tuote-ekspertti	116
Tieto-taito -ekspertti	117
Kohdealueasiantuntija	118
Verkoston rakentaja	119
GLOBAALINEN SYNERGIA VAI KOHDEALUEKOHTAINEN ERIKOISTUMINEN	122
JAETUN VALLAN JA VASTUUN ONGELMA	126
JOHDON VALMIUDET JA KANSAINVÄLISTYMINEN	130
Kirjallisuusluettelo	131

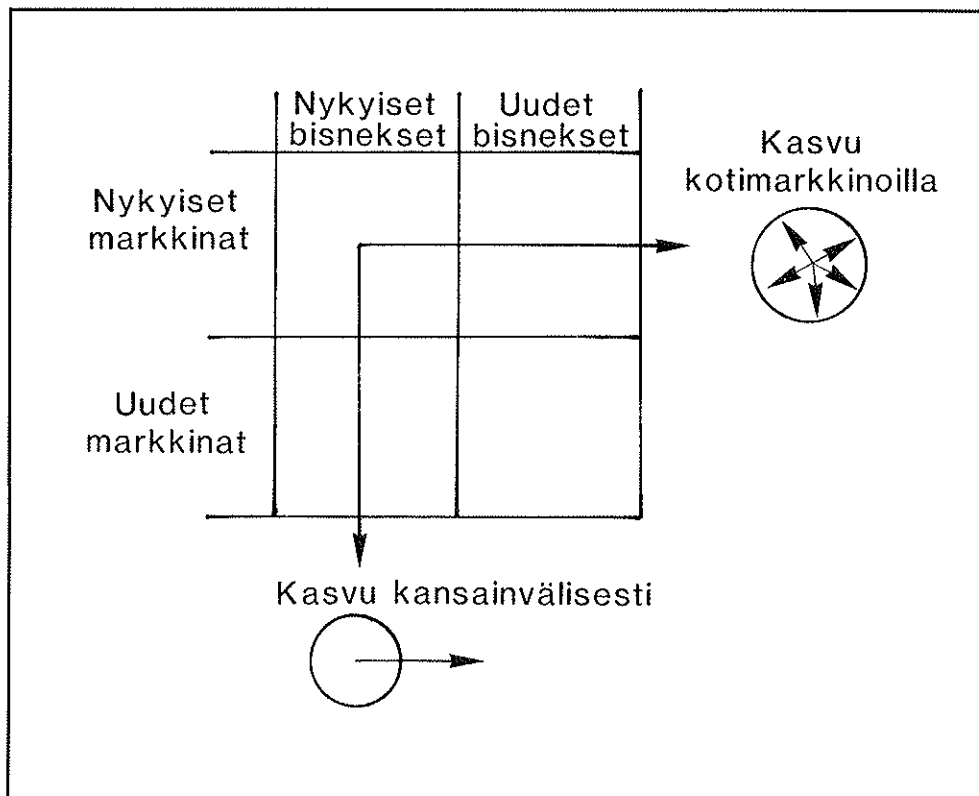
Kansainvälisen strategian kehittäminen

Strategisen analyysin käsitteet ja menetelmät, jotka on kehitetty kasvavan ja monipuolistuvan yrityksen johtamiseen, soveltuvat yhtä lailla kansainvälisen kasvustrategian luomiseen.

Kuitenkin kansainvälistyminen tuo mukanaan lisämuuttujia, jotka eivät ole olennaisia kotimarkkinoilla kasvavan yrityksen johtamisessa.

Suomalaisten yritysten kotimarkkinoiden pienuudesta huolimatta yritysten kasvun suunta on perinteisesti ollut uusien bisnesten käynnistäminen tai hankkiminen tutuilla kotimarkkinoilla. Selvän poikkeuksen ovat muodostaneet metsäteollisuus ja eräät erityistoimialat, joilla kotimarkkinoiden pienuus on alun alkaen estänyt bisneksen vaatiman kriittisen massan saavuttamisen.

Kuvio 1. Kasvu kotimarkkinoilla tai kansainvälisesti



Kuitenkin viimeisten kymmenen vuoden aikana yritysten kasvupyrkimykset ovat yleisemminkin alkaneet painottua kansainväliseen kasvuvaihtoehtoon. Tähän strategian muutokseen ovat vaikuttaneet erityisesti seuraavat syyt:

- Kansainvälisen kilpailun lisääntyminen perinteisesti suojatuilla kotimarkkinoilla: **yrityskohtainen erikoistumisen pakko**
- Bisnesten kriittisen koon kasvu suuremmaksi kuin pienen kotimarkkinan markkinapotentiaali luo edellytyksiä: **bisneskohtainen kasvun pakko**
- Yritysten sekä kykyjen että halujen kehittyminen ohi kotimarkkinoiden kasvumahdollisuuksien: **yrityskohtainen kasvun pakko**

Kuvaava esimerkki on Oy Nokia Ab. Vuonna 1976 sen 2.160 mmk:n konserniliikevaihdosta vientiä tai ulkomaista toimintaa oli 750 mmk. Vuonna 1986 vastaavat luvut olivat 11.994 mmk ja 7.138 mmk. Eli kymmenessä vuodessa näin määritellyn kansainvälisen toiminnan osuus oli kasvanut 35 %:sta 60 %:iin. Vastaava kehitys Luhta Oy:n osalta on ollut seuraava: vuonna 1977 konserniliikevaihdosta, joka oli 220 mmk, vientiä tai ulkomaista toimintaa oli 75 mmk. Vuonna 1987 vastaavat luvut olivat 895 mmk ja 500 mmk.

Perinteisen kotimarkkinoita palvelevan puunjalostajan Olavi Räsänen Oy:n osalta vienti on säilyttänyt lähes suhteellisen osuutensa, vaikkakin yrityksen kasvu on painottunut liiketoiminnan monipuolistamiseen kotimarkkinoilla. Vuonna 1977 yhtiön liikevaihto oli 38 mmk ja siitä oli vientiä 13 mmk. Vuonna 1987 vastaavat luvut olivat 137 mmk ja 33 mmk.

Tämän artikkelin tarkoitus on käsitellä esimerkkien kaltaisten yritysten ja erityisesti niiden yksittäisten liiketoimintojen kansainvälisen kasvustrategian erityispiirteitä olettamalla, että yleiset yrityksen kasvustrategian kehittämiseen liittyvät käsitteet ja menetelmät ovat lukijalle ainakin pääpiirteissään tuttuja.

Kansainvälistymisen erityispiirteet

Kun yritys toimii tutussa kotimarkkinaympäristössä, johdon ensisijainen huomio kohdistuu menestystekijöihin, jotka ovat asiakkaiden, kilpailun ja teknologian kehitykseen liittyviä.

Toiminnan laajentuessa kansainvälisille markkina-alueille näissä tekijöissä luonnollisesti odotetaan uusia piirteitä ja haasteita. Mutta menestymiseen uusilla markkinoilla voivat vaikuttaa myös aivan toisenlaiset tekijät. Kotimarkkinaorientoitunut yritys usein aliarvioi tai suorastaan jättää niiden merkityksen huomioimatta.

Näistä tekijöistä yhden ryhmän muodostavat **taloudelliset muuttajat**. Kansainvälinen ympäristö eroaa kunkin markkina-alueen osalta esimerkiksi kansantalouden kehitysvaiheen, kokonaismarkkinan koon ja kypsyyssasteen tai kyseisen toimialan talous- tai teollisuuspoliittisen merkityksen osalta.

Toinen tekijäryhmä koskee **kulttuuria**. Esimerkiksi asiakkaiden ja kuluttajien makutottumukset, ostotavat, rahankäyttö tai esimerkiksi valmiudet teknologisesti kehittyneiden tuotteiden omaksumiseen voivat eri alueilla olla hyvinkin poikkeavia.

Kolmanneksi tulevat **poliittiset tekijät**, jotka maittain muovaavat yritystoiminnan tavoitteita, pelisääntöjä ja reunaehdoja kovin erilailla.

Näiden ympäristömuuttujien ymmärtäminen saattaa muodostua yhtä tärkeäksi menestyksen perusteeksi kuin varsinaisten kilpailutekijöiden tuntemus. Kuvaavana ääriesimerkkinä niiden merkityksestä on teollistuneiden maiden yritykset päästä ”kolmannen maailman” markkinoille. Yhtäältä valtava potentiaalinen kysyntä kehittyi ennakoitua hitaammin kansantalouksien kehittymättömyyden takia. Toisaalta kohdemaiden tavat tai teknologian kokemattomuus usein johtivat kummallisiin seuraamuksiin tuotteiden omaksumisessa ja käytössä. Lisäksi kauppojen tai hankkeiden kannaitavuus lähes pääsääntöisesti hävisi poliittisen pelin, korruption tai suoranaisen valankumouksen pyörteisiin.

Ääritilanteissa näiden tekijöiden merkitys on ennakkoon nähtävissä. Niiden tunnistamiseen ja analysointiin paneudutaan viimeistään kovien kokemusten opettamana. Tämä taito ei kuitenkaan kehity kotimaisessa ympäristössä, jossa kyseisten muuttujien yleinen tuntemus on luonteeltaan itsestään selvyys. Siksi ensimmäisissä vienti- tai kansainvälistymisponnistuksissa uusien kohdealueiden kokonaistaloudellisten, kulttuurisidonnaisten ja sosiopoliittisten perusmuuttujien analysointi liiketoiminnan menestyksen kannalta jää usein suorittamatta.

Poikkeuksen muodostavat ne yritykset, joiden liiketoiminnallinen ympäristö on myös kotimarkkinoilla muuttunut häiriöiseksi tai herkäksi laajemmille yhteiskunnallisille muutoksille tai trendeille. Tällainen ympäristö kehittää edellä kuvattujen tekijöiden ymmärtämistä ja kouluttaa näiden merkityksen arviointiin. Siksi yritykset, joiden kotimarkkinoiden toimintaympäristö on häiriöinen tai monimutkainen ovat usein paremmin valmentautuneet toimintaan myös kansainvälisesti.

Silti edellä kuvattujen muuttujien analyysi on vaikeata. Niitä koskeva tieto on vain osittain mitattavissa. Hyvin usein tieto on suorastaan mahdotonta havaita vierain silmin. Vain maan kansalainen tai henkilö, joka on pitkään asunut ko. kohdealueella voi omata edellytykset tietoon, jonka luonne silloinkin jää vain ”sormenpääntumaksi”. Jatkossa viittaamme tällaiseen vaikeasti kuvattavaan ja vielä vaikeammin kvantifioitavaan liiketoiminta-alueen taustatietoon käsitteellä ”piilotieto”.

Strategiset seuraamukset tällaisten tekijöiden merkityksestä ja eroista kotimarkkinan ympäristöön nähden ovat seuraavat:

1. Pääsääntöisesti uudelle markkina-alueelle meneminen vaatii enemmän panostuksia ja aikaa kuin uuden liiketoiminnan käynnistäminen kotimarkkinoilla. Lisäksi tavoitteet, jotka voidaan saavuttaa ovat luonteeltaan hyvin erilaisia verrattuna tavoitteisiin, jotka ovat toteutettavissa monipuolistumalla kotimarkkinoilla.

Siksi on tärkeää tiedostaa yritykselle merkittävät tavoitteet ja varmistaa, että uusille markkina-alueille meneminen on parempi vaihtoehto kuin liiketoiminnan kasvattaminen tai monipuolistaminen yrityksen nykyisillä markkina-alueilla. Aloitamme tarkastelemalla tätä kysymystä tarkemmin.

2. Erilaisten ympäristötekijöiden merkitys ja tärkeys uudella markkina-alueella usein edellyttävät kilpailukykyiseltä toiminnalta kehittymistä puhtaasta vientitoiminnasta kohdealuekohtaiseen toimintaan.

3. Yrityksen kehittyminen aloittelevasta viejästä monikansalliseksi organisaatioksi on tyypillisesti esitetty kansainvälistymiskehitys. Se on hyödyllinen "kehitysoppi", jonka avulla voidaan kuvata eri vaiheiden erityispiirteet ja osoittaa, miten merkityksellistä on "nähdä" ainakin yhden kehitysvaiheen yli, jottei tämän hetken ratkaisuilla rajattaisi tulevaisuuden kehittymismahdollisuuksia. Näitä vaiheita ja niiden vaikutuksia strategiseen päätöksentekoon käsitellään seuraavaksi.

Kuitenkin yritysten kansainvälinen kehitys on paljon monivaihteisempaa — yhtäläillä erilaisten sattumien, ainutkertaisten tilaisuuksien tai valtapyrkimysten seuraamus kuin systemaattisesti suunnitellun kehitysuran tulos. Lisäksi kansainvälisen kasvustrategian vaihtoehtoja voidaan johtaa monenlaisesta näkökulmasta. Tarkastelemme myös "kehitysopille" vaihtoehtoista tapaa hahmottaa yrityksen kasvusuuntia kansainvälistyvässä kilpailussa.

4. Kansainvälistymisen perusstrategiasta riippumatta kotimarkkinoilla toimivat tuote- ja markkinointistrategiat harvoin soveltuvat sellaisenaan uusilla kohdemarkkinoilla. On valittava kahden ääri-vaihtoehdon välillä: joko toimitaan yhdenmukaisesti jokaisella markkina-alueella tai räätälöidään tuote- ja markkinointistrategiat täysin kunkin kohdealueen erityisvaatimuksiin ja -olosuhteisiin. Seuraavaksi käsittelemme tämän valinnan systematiikkaa.

5. Useilla kansainvälisillä kohdealueilla toimiva yritys joutuu tasapainottamaan etuja, jotka voidaan saavuttaa yhdenmukaisesta tuotekehityksestä tai keskitetyn tuotannon mittakaavasta verrattuna niihin vaatimuksiin, joita kukin markkina-alue erikseen asettaa. Lopuksi tarkastelemme strategiaa koskevien valta- ja vastuukysymysten määrittelyä eri organisaatioyksiköiden välillä sekä keskeisiä kansainvälistymisen asettamia vaatimuksia liikkeenjohdollisille valmiuksille ja johdon kehittämiseksi.

Miksi kansainvälistyä?

Suomalaisten yritysten rationaaliset kansainvälistymispaineet ovat joko pakon sanelemia tai uusista mahdollisuuksista syntyviä. Tässä luvussa käsittelemme yksityiskohtaisemmin sitä, mitä yrityksen strategisia tavoitteita kansainvälistyminen ja uusille markkina-alueille meneminen voi toteuttaa tehokkaammin kuin kasvaminen ja monipuolistuminen kotimarkkinoilla. Kansainvälistyminen ei suinkaan ole itseisarvoinen päämäärä, vaan eräs keino vastata yrityksen kasvu- ja kehitystavoitteisiin. Myös kansainvälistymiseen pätee viisaus: ”Ellet tiedä minne haluat, valitset varmasti väärän tien”.

Yrityksen tietoinen ja johdonmukainen strateginen johtaminen edellyttää yleisten kasvu- ja kehittämisajatusien täsmentämistä ja priorisointia tietyn tilanteen vaatimiksi aikaan sidotuiksi tavoitteiksi.

Yleiset päämäärät, kuten kilpailukyky, kannattavuus tai jatkuva kehittyminen voivat vaatia eri aikoina erilaista painotusta ja priorisointia yrityksen koon kasvattamiselle tai kasvuvauhdin lisäämiselle, kannattavuuden välittömälle parantamiselle tai pitemmän aikavälin kannattavuusmahdollisuuksien varmistamiselle sekä liiketoiminnan rakenteen kehittämiseksi erilaisia riskejä tai haavoittuvuutta vastaan.

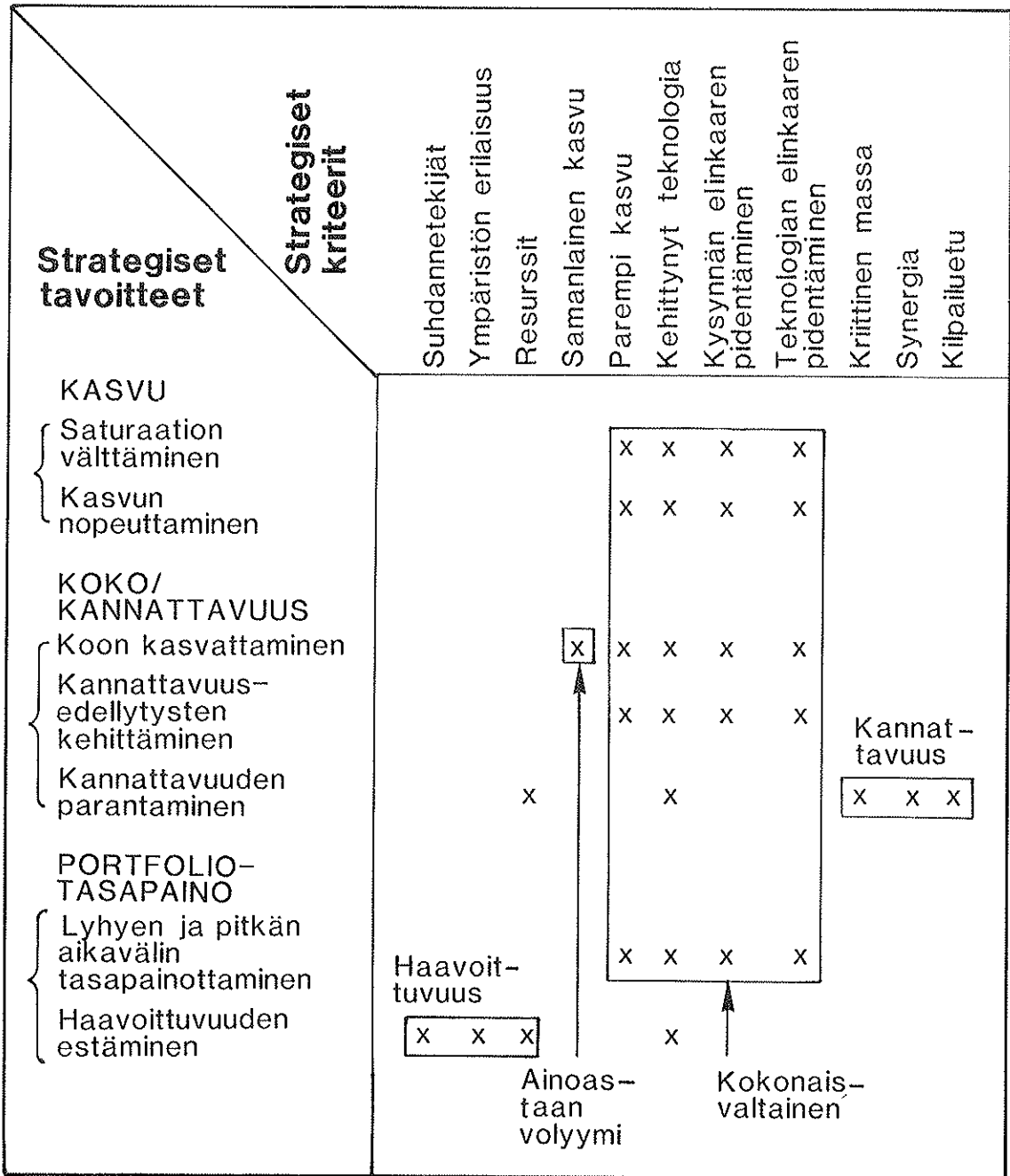
Jos kansainvälistyminen on keskeinen vaihtoehto tavoitteiden saavuttamiseksi, voidaan kohdealueita puolestaan arvioida erilaisilla strategisilla kysymyksillä tai kriteereillä:

1. Onko suhdannevaihe erilainen?
2. Tarjoaako sosiopoliittinen ympäristö tasapainottavan vaihtoehdon?
3. Onko kohdealueella keskeisiä resursseja saatavana?
4. Onko kasvutrendi samanlainen kuin nykyisillä kohdealueilla?
5. Onko kasvutrendi parempi kuin nykyisillä kohdealueilla?
6. Onko kohdealueella kehittynyt teknologia?
7. Onko mahdollisuuksia kysynnän elinkaaren pidentämiseen?
8. Onko mahdollisuuksia teknologioiden elinkaaren pidentämiseen?
9. Luoko kohdealue edellytykset kriittisen koon saavuttamiseen?
10. Luoko kohdealue toiminta synergia vaikutuksia?
11. Onko meillä selkeä kilpailuetu tarjottavana?

Kun tarkastelemme yhtäaikaan tavoitteita ja kohdealueiden luomia mahdollisuuksia, kohdealuestrategiat voidaan jakaa neljään oma-aimaiseen ryhmään (ks. kuvio 2):

1. Rajoittunein strategia on pyrkiä kohdealueille, joilla on tarjottavana vain samanlainen kasvutrendi. Se ei muuta yrityksen kasvunopeutta ja kannattavuusastetta eikä vähennä haavoittuvuutta.

Kuvio 2. Kohdealuestrategiat



Tietotehtaan rohkea Datema-osto Ruotsista kaksinkertaisti yhtiön koon, mutta ei sinänsä laajentanut yritystä nopeammin kasvavalle markkinalle. Ostoksen myötä ei myöskään ilman muuta syntynyt kummallakaan markkinalla uutta kannattavuustasoa, eikä Tietotehdas tällä ostollaan vähentänyt riippuvuuttaan tietotekniikasta. Mutta tuskin nämä tavoitteet olivatkaan Tietotehtaalle tässä tilanteessa strategisesti tärkeitä.

2. Suhdanteita tasaavat tai poliittiset/taloudellisesti erilaiset ympäristöt tai kriittisten raaka-ainelähteiden hankkiminen kohdealueelta ovat keinoja vähentää yrityksen haavoittuvuutta.

Outokummun kaivosten ostot tai näihin osakkaaksi pyrkiminen maailmanlaajuisesti on määrätietoinen strategia varmistaa sekä raaka-aineiden saatavuus että kilpailukykyinen hintataso sekä kuparin että teräksen tuotannon varmistamiseksi.

3. Yrityksen lyhyen tähtäimen kannattavuutta voidaan parantaa kohdealuevalinnoilla, joiden avulla kansainvälinen markkina-asema paranee, syntyy synergia vaikutuksia, mittakaavahyötyä tai muita suhteellisia etuja.

Sekä Yhtyneiden Paperitehtaiden Shotton-hanke että Nokian kulutuselektronikan piirissä tapahtuneet aluevaltauksset ja yritysostot ovat ainakin osittain esimerkkejä tästä kohdealuestrategiasta.

4. Pääsy kohdealueille, joilla on muita nopeampi kasvu, joilla hyödynnetään kehittyneempää teknologiaa tai joilla on mahdollisuus pidentää tuotteen tai teknologian elinikää, edistää muita monipuolisemmin kaikkia päämääriä.

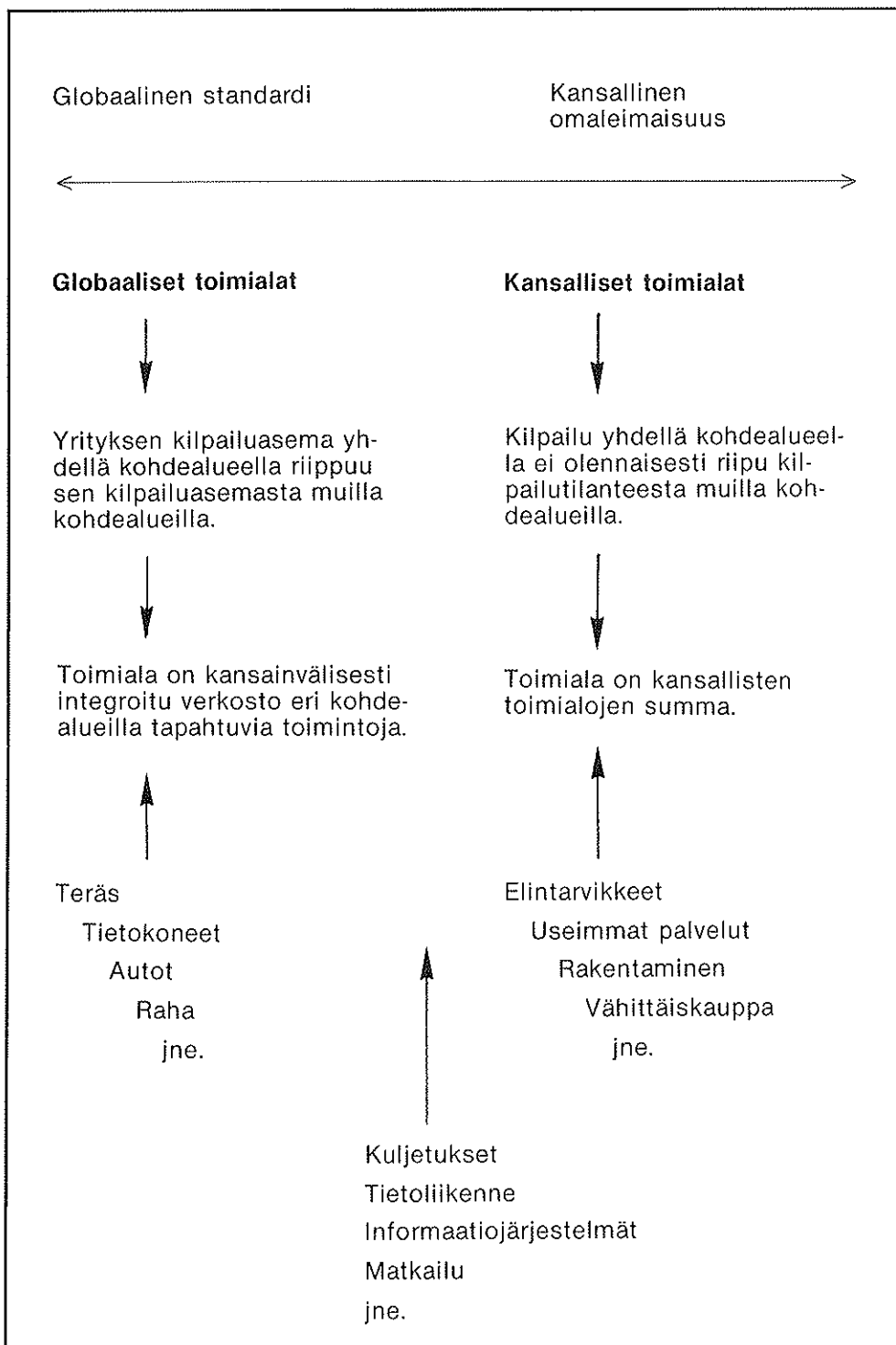
Rauteen investoinnit Pohjois-Amerikkaan sekä projektit Kiinassa vaneritehdas-bisneksen kehittämiseksi ja osaamisen hyödyntämiseksi on osuva esimerkki tästä strategiasta.

Kohdealuevalintaa on siis ainakin periaatteessa mahdollisuus systematisoida ja välttää valintaa pelkästään maantieteellisen, kulttuurillisen ja liiketoiminnallisen etäisyyden minimointina kun huomioidaan myös sellaisia kohdealuetta koskevia strategisia kriteerejä, jotka tehokkaammin vastaavat yrityksen strategisen tilanteen asettamiin vaatimuksiin.

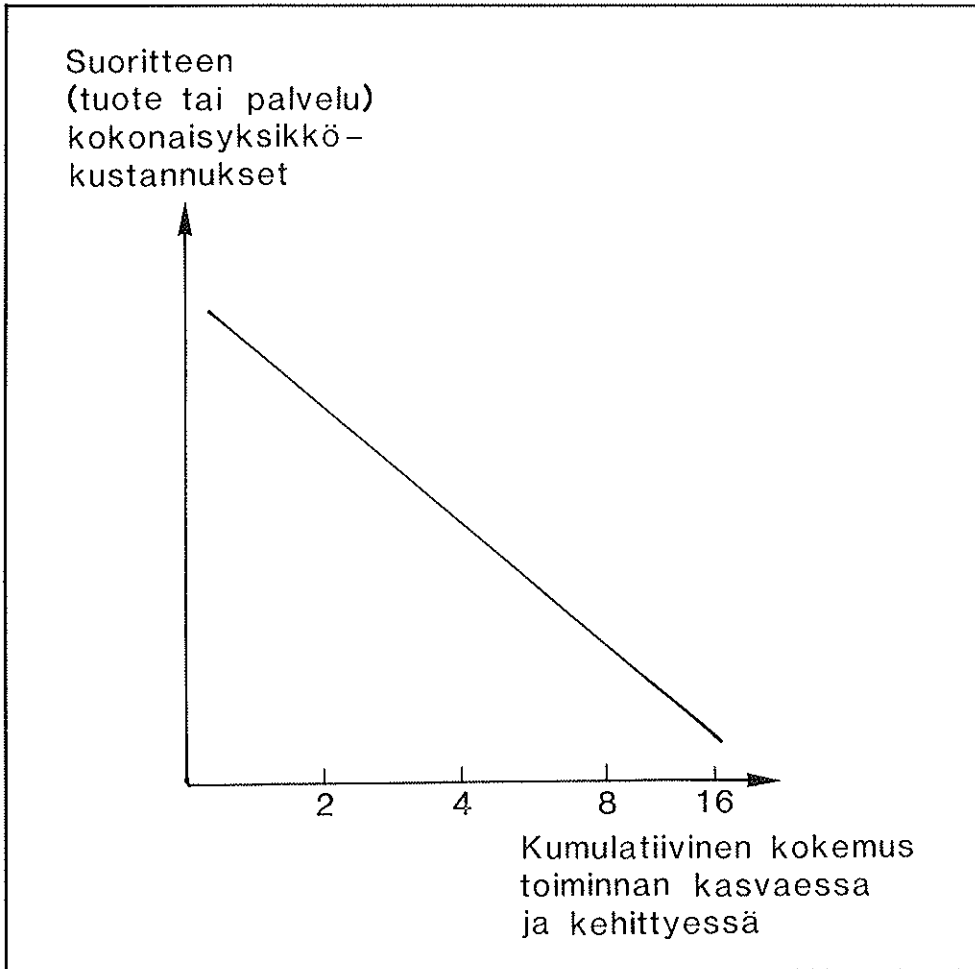
Toimialat ja erilaiset bisnekset poikkeavat toisistaan merkittävästi siinä, mitkä strategiset kriteerit ovat tärkeitä. Yhdessä bisnessä markkinoiden laajentaminen mittakaavaetujen saavuttamiseksi voi olla avainasemassa. Toisessa yksipuolinen markkina- tai asiakasrakenne voi poliittisten tai suhdannetekijöiden takia olla liian haavoittuva. Kolmannelle tarjoutuu tilaisuus kansainväliseen kasvuun ylivertaisen tuoteinnovaation myötä jne.

Ovatko kriteerit aina tapauskohtaisia — ainutkertaisia — kunkin yrityksen tai bisneksen kehitysvaiheeseen liittyviä, vai voiko niitä kuvata harvempana joukkona strategisia tilanteita kohdealuevalintojen ja -operaatioiden harkintaan?

Kuvio 3. Globaalinen vs. kansallinen



Kuvio 4. Suoritteen kokonaisyksikkökustannusten potentiaalinen aleneminen kokemuksen kaksinkertaistuessa



Kansainvälisen kilpailun luonteen mukaan bisnekset, joissakin tapauksissa kokonaiset toimialat, voidaan kuvata janalla, jonka toisessa ääripäässä on täysin kansainvälinen yhdenmukaisuus ja toisessa päässä täysin kohdealuekohtainen omaleimaisuus.

Gloobalisuus-paikkallisuus -ulottuvuudella on menestystekijöiden erilaisuudesta johtuen kolme erilaista kilpailulajia:

- eristyneet bisnekset
- erikoistuneet bisnekset
- jättiläistyneet bisnekset

Näiden kilpailulajien eroja voidaan selittää oheisen kuvion 4 ns. kokemusvaikutuksen luonteen ja merkityksen mukaan.

Eristyneissä liiketoiminnoissa kokemusvaikutus on vähäistä liiketoiminnallisten funktioiden (tuotekehitys, valmistus, myynti) tai hallinnollisten rutiinien (suunnittelu, ohjaus, valvonta) alueella. Sitä vastoin kokemuksen merkitys on erittäin suuri kohdealueen ympäristön menestystekijöiden hallinnassa. Vaikutuskanavien kehittäminen, makutottumusten ymmärtäminen ja paikallisiin tilanteisiin liittyvien yksityiskohtien hyödyntäminen ovat avainasemassa luottaessa kilpailuetua. Usein kilpailuasema vahvistuu raaka-aineläheisyyden, asiakasläheisyyden tai vaikutuskanavien avulla luodun monopoliaseman turvin. Kilpailu voi olla kovaa, mutta pääsääntöisesti paikallista.

Kansallisesti eristäytyneistä aina joku erikoistuu: toiset tuotekehityksen kautta tuotteisiin, koneisiin ja/tai laitteisiin, toiset asiakasanalyysien kautta tarpeisiin, prosesseihin ja/tai ongelmiin. Kilpailuetu kehittyy avainfunktion alueella saavutetun kokemuksen karttuessa ja jatkuvana erottautumisena muista kilpailijoista.

Erikoistuneista aina joku keskittyy volyyymiin. Tuotantoa automatisoimalla ja mittakaavaa lisäämällä haetaan kustannus- ja hintaetua. Myyntiorganisaation, tuotekehityksen tai huoltovalmiuden kiinteitä kustannuksia pyritään jakamaan suuremmalle määrälle suoritteita ja markkinoita.

Niin pitkään kuin mahdollista kansallisesti eristäytyneet vastaavat kansainväliseen kilpailuun torjumalla sen. Niiden strategia on defensiivistä — torjuvaa. Jättiläistyvien strategia on offensiivistä — hyökkäävää — ja keskinäisesti hyvin samanlaista kilpailua alan harvoista menestystekijöistä — tehokkuudesta, tuottavuudesta ja mittakaavasta. Erikoistuvat pyrkivät ulos kilpailusta. Niiden strategia on kreatiivista — luovaa. Ne etsivät omaleimaisia, ainutlaatuisia kilpailuetuja laadun tai ongelman ratkaisun tuottamisessa — ei ainoastaan paremmin kuin muut, vaan usein myös toisin kuin muut.

Tarkastelemme kohta näiden perusvaihtoehtojen mahdollisuuksia suomalaisten yritysten kansainvälisen kilpailukyvyn ja kasvun vaihtoehtoiksi. Sitä ennen kuitenkin perinteisempi malli yritysten kansainvälistymisen kehittämisestä.

Kansainvälistymisen asteet

Yritysten kansainvälistymistä tarkastellaan usein erilaisten vaiheitten kautta tapahtuvana kehitysprosessina. Vaikka nämä vaiheet eivät edustakaan jokaiselle yritykselle välttämätöntä kansainvälistymisen kehityspolkua, eivätkä edes keskimäärin kuvaa todellisuutta hyvin, niiden avulla voidaan osoittaa kansainvälisen toiminnan erilaisia haasteita.

Kuviossa 5 olemme ensimmäisessä sarakkeessa ottaneet vain kolme kansainvälistymisen vaihetta: vievä yritys, kansainvälistyvä yritys ja kansainvälisen aseman saavuttanut yritys. Sarakkeessa 2 on kuvattu kohdealueen toimintojen lisääntyminen kun yritys kehittyy vaiheesta 1 vaiheeseen 3.

Kansainvälistyvässä vaiheessa toimintoja vähitellen hajautetaan niille kohdealueille, joilla yritys toimii. Mutta lähestyttäessä kansainvälistynyttä asemaa syntyy uusia strategisia vaatimuksia keskitetyille toiminnalle. Tämän ei kuitenkaan tarvitse eikä aina edes pidä merkitä strategisen vastuun ja päätöksenteon keskittämistä ja vallan siirtoa takaisin kohdealueilta emoyhtiöille. Kysymys on paremminkin strategisen näkökulman ja organisaation työskentelytavan laajentamisesta globaaliseksi.

Kansainvälistyneen aseman ensimmäinen vaihe on yleensä yrityksen tuotelinjojen, teknologioiden, tuotannon ja jakelujärjestelmien kansainvälinen optimointi. Toisessa vaiheessa pyritään strategisen suunnittelun avulla ihanteelliseen kansainväliseen liiketoimintarakenteeseen.

Tähän kehitykseen johtavat syyt ovat keskeisesti ympäristön muutoksista johtuvat paineet. Sarakkeessa 3 on kuvattu tekijöitä, jotka yleensä vaativat sarakkeessa 2 mainittujen operaatioiden käyttöä menestymisen varmistamiseksi.

Esimerkiksi vevänä yrityksenä voi menestyksellisesti toimia vain niin kauan kuin kohdealueen omaa yritystoimintaa ei voimakkaasti suojata, paikallisesti valmistetut tuotteet eivät ole erikoistuneet vaan tuonti palvelee tyydyttämättömiä erikoistarpeita tai kohdealueen markkinaolosuhteet ovat varsin samanlaiset viejän kotimarkkinoiden kanssa.

Tietty yritys voi suorittaa alustavan analyysin tarvitsemastaan kansainvälistymisasteesta jollakin kohdealueella arvioimalla ko. kohdealuetta sarakkeessa 3 esitettyjen tekijöiden kannalta. Sen lisäksi kansainvälistymisasteen määrittelyyn vaikuttavat yrityksen omat strategiset tavoitteet. Sarakkeessa 4 on kuvattu, mitkä tavoitteet ovat kunkin kehitysvaiheen kannalta avainasemassa.

Kuvio 5. Kansainvälistymisen vaiheet

Vaihe	Operaatiot	Operaation vaatimukset ja edellytykset	Operaatio mahdollistaa	Aluejohdon vastuu
Vievä yritys	Myyntiagentin avulla	<ul style="list-style-type: none"> * Vienti koko myynnistä vähän * Ei viennin esteitä * Paikallinen kysyntä > paikallinen kapasiteetti 	<ul style="list-style-type: none"> * Suhdanteiden tasaaaminen * Erilainen taloudellinen ympäristö 	Vähäinen
	Paikallinen myyntiyhtiö	<ul style="list-style-type: none"> * Vienti koko myynnistä merkittävä * Ei viennin esteitä * Paikallinen kysyntä = paikallinen kapasiteetti * Kova kilpailu * Myynnin tukitoimenpiteet tärkeitä 	<ul style="list-style-type: none"> * Mahdollisesti nopeampi kasvuaste * Mittakaavaetu 	Myyntituki
Kansainvälistyvä yritys	Paikallinen kokoonpano, huolto jne.	<ul style="list-style-type: none"> * Erilainen ympäristö * Intensiivinen kilpailu * Differoituvia kilpailijoita 	<ul style="list-style-type: none"> * Erilainen ympäristö 	Paikallisen myynnin maksimointi
	Paikallinen valmistus	<ul style="list-style-type: none"> * Kaupan esteet * Paikallisia kustannusetuja 	<ul style="list-style-type: none"> * Resurssien varmistaminen 	Tietyn liiketoiminnan kannattavuuden optimointi
	Paikallinen tuotekehitys	<ul style="list-style-type: none"> * Erilaiset asiakastarpeet 	<ul style="list-style-type: none"> * Erilainen teknologiaympäristö 	
	Paikallinen monipuolistuminen	<ul style="list-style-type: none"> * Paikalliset kasvumahdollisuudet * Paikallinen rahoitus 	<ul style="list-style-type: none"> * Parempi kasvu * Kriittinen massa * Synergia * Kilpailuetuja 	Bisnesmahdollisuuksien kannattavuuden optimointi
Kansainvälistynyt yritys	Tuotannon/resurssien/tuotekehityksen kansainvälinen optimointi	<ul style="list-style-type: none"> * Kansainvälinen kilpailu * Kriittinen massa globaalitasolla 	<ul style="list-style-type: none"> * Mittakaavaetu 	Kontribuutio kansainväliseen optimointiin
	Globaalinen monipuolistaminen	<ul style="list-style-type: none"> * Globaalinen kilpailu 	<ul style="list-style-type: none"> * Lyhyen ja pitkän tähtäimen portfoliotasapaino 	Kontribuutio globaaliin strategiaan
	Globaalinen liiketoimintarakente			

Viimeinen sarake kuvaa tyypillistä tehtäväkuvan kehitystä kohdealueesta vastaavan henkilön osalta. Ensimmäisissä kansainvälistymisvaiheissa se on funktionaalinen. Operatiivinen yleisjohton tehtävä korostuu kun vastuulle tulee kohdealueelta tehtyjen investointien tuotosta huolehtiminen. Strategisen yleisjohton asemaan vastuuhenkilö nousee, kun tehtävä on samanaikaisesti sekä varmistaa kohdealueen liiketoiminnan kehittyminen ja kannattavuus että lisätä arvoa yrityksen kokonaisstrategian menestymiseen.

Yrityksen kansainvälistynyt kehitysvaihe luo ristiriitaherkän tilanteen. Alueellinen johtaja on täysin vastuussa yrityksen menestymisestä hänelle määrättyllä alueella kun taas keskusjohto pyrkii optimoimaan yrityksen kokonaismenestystä. Tästä seuraa helposti kaksi ongelmaa:

1. Miten tasapainottaa keskittämisen kautta saavutettavissa olevat mittakaavaedut ja paikallisten vaatimusten edellyttämät kohdealuekohtaiset räätälöinnit ja sopeuttamiset.
2. Miten määritellä valta ja vastuu, jos keskitetty yksikkö (esim. tuoteryhmä) ja aluejohto omaavat erilaisen näkemyksen yrityksen kokonaisstrategiasta.

Näihin kysymyksiin palaamme, kun olemme tarkastelleet ”kehitysoville” vaihtoehtoista näkökulmaa kasvaa kansainvälisesti.

Suomalaiset suuntautumisvaihtoehdot

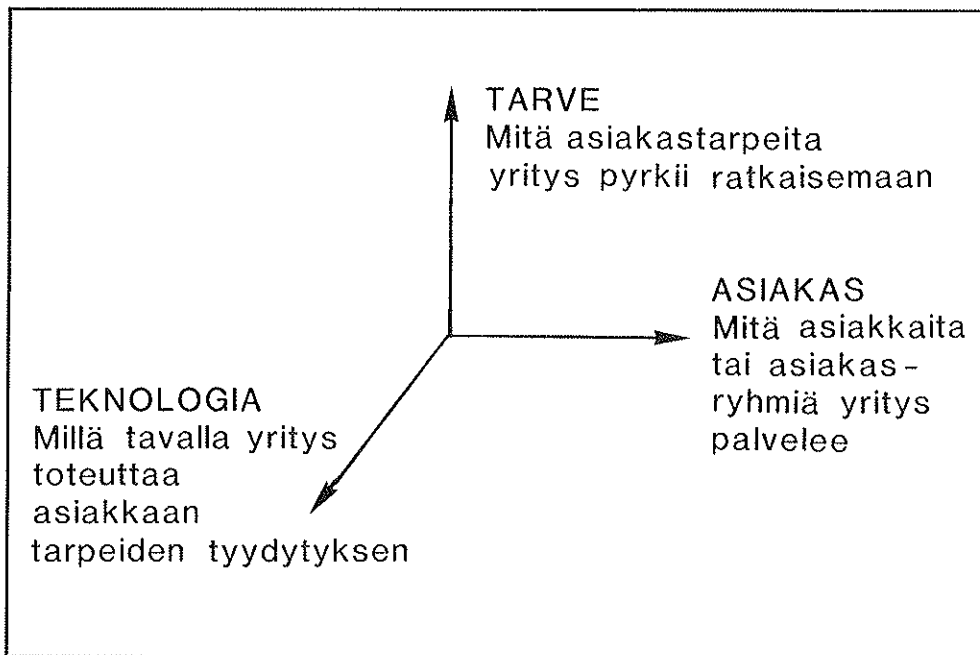
Edellä kuvattu ”eskalaatio”-malli lienee yleisin tapa hahmottaa ja kuvata yrityksen kansainvälistä kasvua. Toisenlaisesta näkökulmasta kansainvälisen kasvun vaihtoehtoja ovat seuraavat:

1. Esteiden rakentaja
2. Kotimainen kansainvälistyjä
3. Opportunistinen viejä
4. Tuote-ekspertti
5. Tieto-taito -ekspertti
6. Kohdealuesopeutuja
7. Verkoston rakentaja

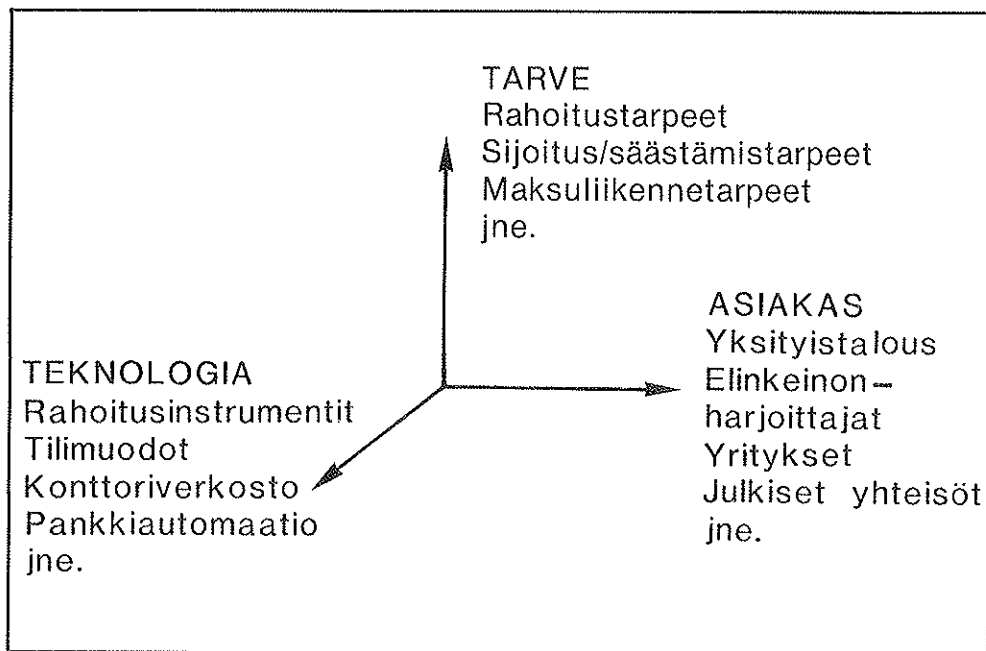
Näiden vaihtoehtojen yhteinen perusta on bisnesmääritys, joka rakentuu kolmesta ulottuvuudesta kuvion 6 esittämän mallin mukaan.

Konkreettisenä esimerkkinä mallin sisällöstä on kuviossa 7 esitetty pankki.

Kuvio 6. Bisnesmäärityksen perusmalli



Kuvio 7. Pankin bisnesmäärityksen ulottuvuudet



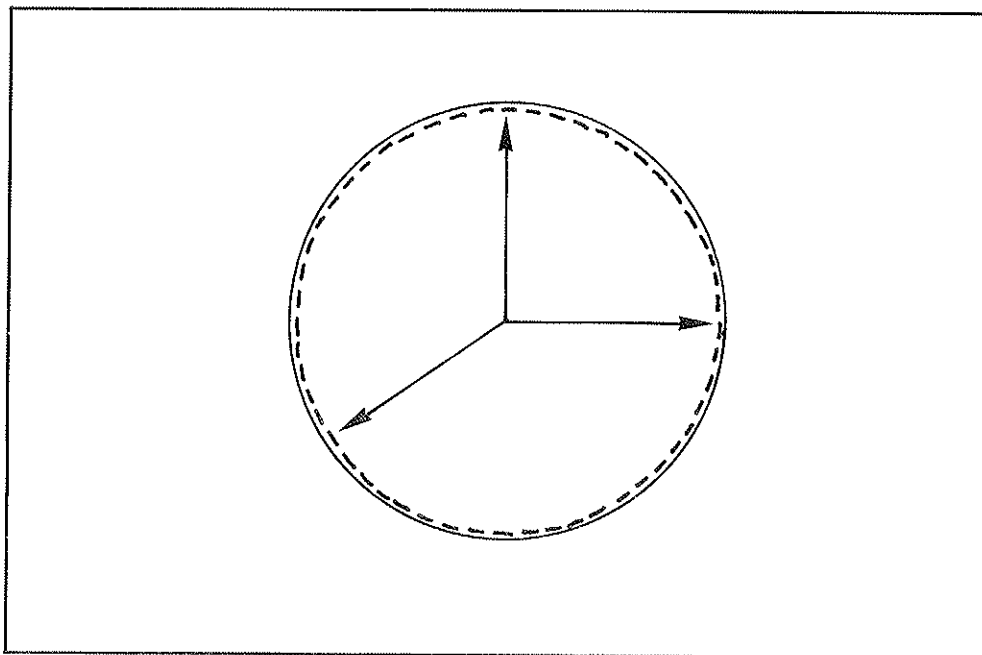
Tämä bisnesmäärityksen malli on myös varsin käyttökelpoinen pyrittäessä vastaamaan kysymykseen: Missä bisneksissä yritys on mukana? Esimerkiksi pankit ensin eriyttivät omiksi bisneksiksi yksityisasiakkaiden pankin ja yritysasiakkaiden pankin. Viime aikoina jälkimmäisestä on eriytynyt omaksi bisneksekseen investointipankki. Kaikissa suomalaisissa pankeissa on nykyään vallitsevana ajattelutapana ja toimintamallina: ”Meillä on useita pankkeja pankissa”.

Tässä yhteydessä me tarkastelemme yhden bisneksen kansainvälisiä kasvustrategioita. Näkökulma on siis bisnes eikä koko yritys.

Esteiden rakentaja

Tämä ”puolustava” kasvustrategia on tyypillistä kansallisesti eristyneillä toimialoilla. Sitä korostaa usein näiden toimialojen kansallinen strateginen merkitys tai kansallinen pyrkimys turvata oma-varaisuus. Strategian toimivuuden turvana ovat koko toimialan kansallisiin toimintaedellytyksiin vaikuttavat yhteiskunnalliset ratkaisut. Lisääntyvässä kansainvälisessä kilpailussa tätä strategiaa noudattavat yritykset suuntaavat merkittävän osan ”energiaansa” näiden suojaavien tekijöiden säilyttämiseen tai lisäämiseen (tullit, kotimaiset erityismääräykset, toimilupasäännökset jne.).

Kuvio 8. Esteiden rakentajan kilpailustrategia



Avoin kansainvälinen kilpailu väistämättä tunkeutuu myös perinteisesti suojatuille toimialoille sekä kansainvälisen kaupan vapautumisen että asiakkaan tarpeen vaihtoehtoisten ratkaisumallien kehittymisen johdosta. Vartiointiliike (usein kansallisesti eristynyt bisnes) menettää markkinoitaan elektronisille turva- ja valvontajärjestelmille (kansainvälisiä standardoituja tuotteita ja ratkaisuja) tai yksityinen talous voi säästötilin sijasta sijoittaa ylimääräiset rahansa jopa kansainvälisten yritysten osakkeisiin suoraan kansainvälisissä pörseissä.

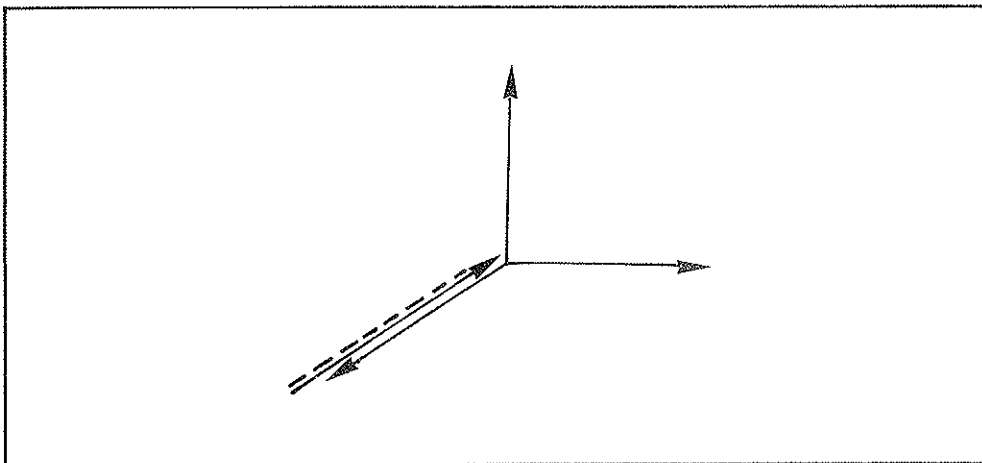
Esteiden rakentajan mahdollisuudet heikkenevät, ellei hän siirrä energiaansa niiden esteiden rakentamiseen, jotka pohjautuvat kotimaisen asiakkaan tehokkaampaan tai parempaan palveluun. Ulkoisten kilpailuusteiden rakentamisesta on muututtava rakentamaan kilpailukykyä vähintäänkin kotimaisena kansainvälistyjänä. Esimerkiksi maantiekuljetukset ja huolinta-ala ovat tämän haasteen edessä.

Kotimainen kansainvälistyjä

Kannattava liiketoiminta kotimarkkinoilla on lähes poikkeuksetta menestyvän kansainvälistymisen lähtökohta. Tällöin ei ole kyse ainoastaan omien tuotteiden tai palvelujen markkina-alueen laajentamisesta vaan niiden tuottamiseen tarvittavien panosten kansainvälisen kilpailukykyyn varmistamisesta. Keskeiset panokset, joita yrityksen tulisi kansainvälistää ovat:

1. teknologia
2. raaka-aineet ja peruskomponentit
3. työvoima
4. liikkeenjohdolliset menetelmät
5. raha

Kuvio 9. Kotimaisen kansainvälistyjän kilpailustrategia



Kun harvoin pystytään kotimarkkinoiden pienuuden takia nopeaan etenemiseen ns. kokemukskäyrällä, on kilpailukykyisen kustannusrakenteen luominen tehtävä jyrkemmällä kokemukskäyrällä. Tehokkaimman teknologian löytäminen ja omaksuminen edellyttää tutkimus- ja kehitysresurssien kansainvälistämistä ja kansainvälistä yhteistyötä kehityksen keskuksissa.

Alhaisen jalostusasteen yrityksissä tai strategisia komponentteja käyttävissä yrityksissä näiden panosten saatavuus, hinta ja valuutasuhteet voivat merkitä ratkaisevaa kilpailukykyä — tai sen menettämistä — lopputuotteille. Osto-osastojen tai materiaalihallinnon kansainvälistäminen tai kansainvälisen tradingin hallinta voivat olla eloonjäämisen ehto vain kotimarkkinayrityksenä kehittymään pyrkivälle yritykselle.

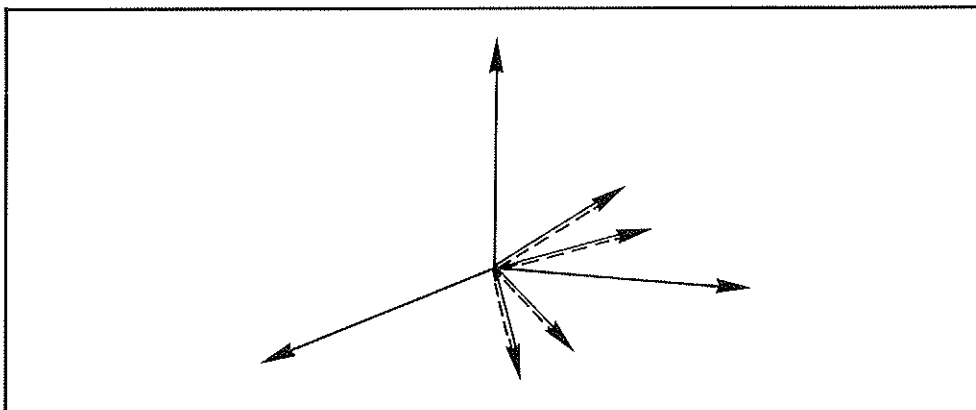
Ylivoimaisuutensa vahvaan myyntiorganisaatioon ja paikallisten asiakkaiden ja markkinoiden tuntemukseen rakentaneen yrityksen kannattamattoman oman valmistuksen ylläpitäminen ei välttämättä ole yhteiskunnallisestikaan oikea ratkaisu. Valmistuksen siirtäminen sinne, missä se edullisimmin ja tehokkaimmin suoritetaan, on sekä niukkojen pääomaresurssiemme käytön että kotimarkkinoiden hyvinvoinnin kannalta järkevää. Vastapainoksi tällaisten yritysten tulisi pyrkiä ohjaamaan ulkomaista tuotantoa esimerkiksi palkkavalmistustoiminnan avulla omien markkinoidensa tarpeisiin. Tämä edellyttää kansainväliseen toimintaan kykenevää tuotannon suunnittelu- ja laadunohjaushenkilöstöä.

Resursseiltaan kansainvälistyneen kotimarkkinayrityksen tulee omata myös hallinnon ja rahoituksen osalta valmiudet, joilla kyetään hoitamaan nämä operaatiot. Vieraiden liikkeenjohdollisten menetelmien kriittikön soveltaminen on saanut aiheellisesti arvostelua osakseen. Suomalaisen liikkeenjohdon kehittäminen kansainvälisten liiketoimintojen vetäjäksi täytyy osittain hoitaa meidän lähtökohdistamme. Tämä on myös liikkeenjohdollisen koulutuksen keskeisiä haasteita tällä hetkellä. Em. arvostelu ei saa peittää sitä tosiasiaa, että valtaosa liikkeenjohdollisesta kehityksestä on kuitenkin yleismaailmallista. Erityisesti kansainvälisen rahoituksen, ostotoiminnan ja yleisen liikkuvuuden kannalta suomalaiset yritykset ovat vielä sisäänpääntäviä. Tulevaisuudessa ehkä on suomalaisia yrityksiä, joiden johtoryhmän jäsenistä markkinointijohtajalla on vähiten leimoja passissaan.

Opportunistinen viejä

Opportunistisella viejällä on tyypillisesti vahva kotimarkkina-asema. Kuitenkin tuotantoyksikön teknis-taloudellinen optimikoko on suurempi kuin liikevaihto, joka syntyy merkittävällä tai edes 100 % markkinaosuudella kotimarkkinoiden kysynnästä. Tietty osa tuotannosta on tästä syystä vietävä muille markkinoille. Opportunisti ei kuitenkaan halua millään yksittäisellä markkinalla pysyvää asemaa tai läsnäoloa, vaan pyrkii hyödyntämään nopeasti ja joustavasti satunnaiset tai tilapäiset tarpeet eri puolilla maailmaa. Opportunisti toimii siis eräänlaisena ”pikatukkuna”.

Kuvio 10. Opportunistisen viejän kilpailustrategia



Tämä strategia edellyttää investointeja laajaan kontaktiverkostoon ja informaatiojärjestelmään. Mutta yksittäisen markkinan investoinnit pyritään pitämään alhaisina ja joustavina. Pysyvänä strategia-
na tämä on hyvinkin elinkelpoinen ja kasvumahdollisuuksiakin tarjoava, jos tuotteen sopeutus eri markkinoille voidaan tehdä pienin kustannuksin ja nopeasti.

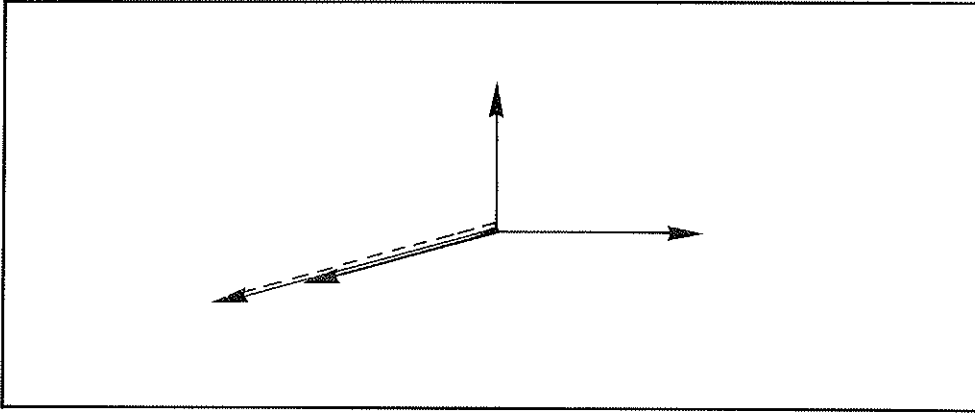
Eräällä tavalla opportunistinen viejä on eri kohdealueilla olevien esteiden rakentajien ja kotimaisten kansainvälistyjiä yhteistyökumppani, koska se kykenee tasaamaan näiden omien markkinoiden kysynnän vaihteluita ilman uhkaa pysyvän kilpailutilanteen syntymisestä.

Toimiakseen tuloksellisesti opportunististrategia edellyttää myös sitä, että viedyn tuotteen hinnoittelu perustuu toimituksen ajankohdan tuomaan hyötyyn (vrt. pikatukku tai vaikkapa ravintolan kotiin-kuljetus) eikä marginaalierän myymiseen alennetuilla hinnoilla. Ihanteellisesti vientituotteen katteen pitäisi olla parempi kuin perustoimitusten kotimarkkinoilla. Vaikka suomalaisille yrityksille toimitusten kansainvälinen JOT-ajattelu on usein vaikeaa etäisyyksien ja kuljetuskustannusten takia, saattaa tämä ajattelu olla erityisen käyttökelpoinen kehittyvillä Neuvostoliiton markkinoilla.

Tuote-ekspertti

Opportunistista viejää luonnollisempi lähtökohta suomalaiselle yritykselle on varmasti tuote-ekspertin rooli. Usein tämän strategian perusta on suomalaisissa erityisolosuhteissa, jotka asettavat normaalia kovemmat vaatimukset jonkin ratkaisun laadulle, toimivuudelle tai toiminnoille. Ehkä klassisena esimerkkinä ovat suomalaiset ilmasto-olosuhteet sääennusteiden laatimisessa ja sen asettamat haasteet esimerkiksi Vaisala Oy:n tuotekehitykselle. Tämä usein luo ratkaisuja, joiden toimivuus "helpommissa" olosuhteissa on ylivoimainen.

Kuvio 11. Tuote-ekspertin kilpailustrategia



Lähtökohtana ei kuitenkaan aina ole tai tarvitse olla kotimarkkinoiden tarpeet ja erityisolosuhteet. Niiden luoma ponnahtuslauta on kuitenkin syytä käyttää hyväksi erityisesti valittaessa kansallisella tasolla painopistealueita, joilla halutaan tukea suomalaisten yritysten kansainvälisille markkinoille pyrkiviä hankkeita.

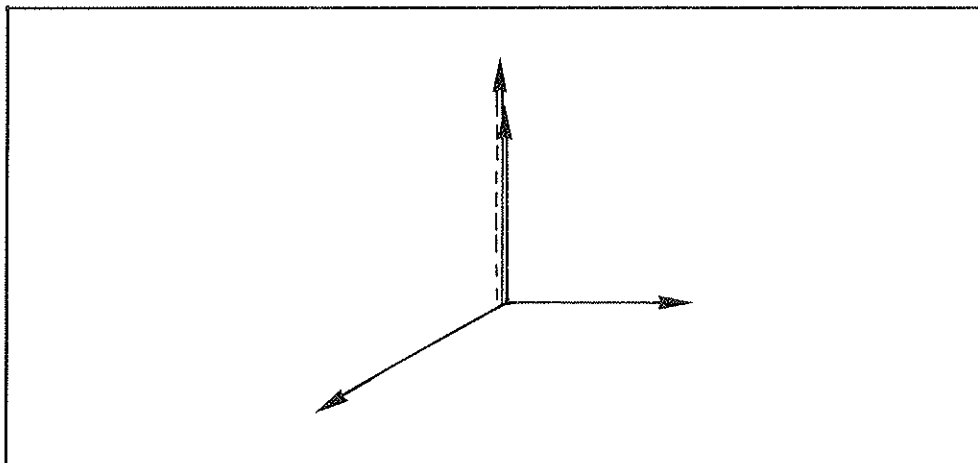
Yritystasolla tämä strateginen kasvusuunta vaatii riittävän kapeaa bisnesmäärittystä johtavan aseman saavuttamiseksi ja jatkuvaa tuotekehityspanostusta teknisen etevämyyden säilyttämiseksi. Strategian toteutus vaatii usein ulkomaisia tytäryhtiöitä tai yhteistyösopimuksia. Mutta perusviritys toiminnalle on tieto-taito-intensiivinen tuotevienti kansainvälisesti määritellylle segmentille, oli kyseessä sitten jäänmurtaja, paperikone, radiosondi, seulalevy, kuntoiluvälineet, omaleimainen vaate tai juustojen kypsytysastia.

Tieto-taito -ekspertti

Tuote-ekspertin ”myyntiobjekti” on tuote tai valmis ongelman ratkaisu. Tieto-taito -ekspertti sen sijaan kehittää ja myy ongelman ratkaisukapasiteettiaan. Usein näiden kahden strategian ero on luonnollinen seuraus toimialojen eroista. Runsaasti suunnittelua, fyysistä rakentamista tai asiakkaan neuvontaa ja koulutusta sisältävät projektimaiset bisnekset ovat ikäänkuin pakosta tieto-taito-ekspertin strategiaa noudattavia.

Mutta samassakin bisneksessä on usein mahdollisuus tehdä valinta tai ainakin painottaa tietoisesti jompaa kumpaa strategiaa kasvun suuntana. Esimerkiksi tietotekniikan palveluja myyvistä yrityksistä toinen voi pyrkiä luomaan valmisohjelmistoja sen ongelman ratkaisemiseen, jota toinen yritys lähestyy asiakaskohtaisena ja räätälöitynä systeemis suunnitteluprojektina.

Kuvio 12. Tieto-taito -ekspertin kilpailustrategia

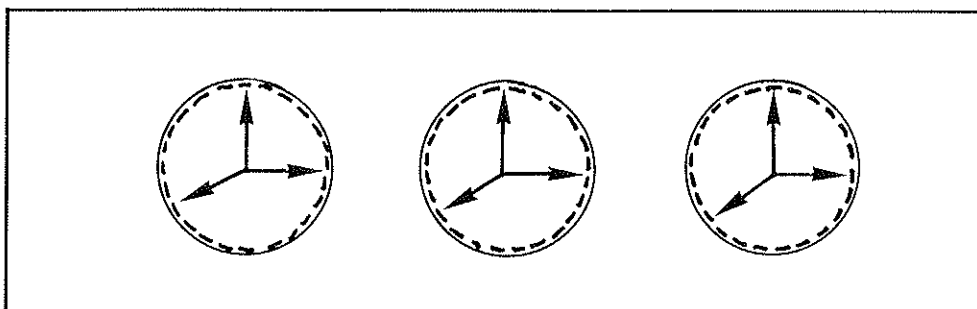


Erityisesti palvelubisneksissä tai runsaasti palvelua sisältävissä bisneksissä on syytä pohtia kumman strategian pohjalle yritys pyrkii rakentamaan kansainvälisen kasvunsa. Voisiko esimerkiksi erikoistunut insinööritoimisto ”paketoida” osaamisensa tietokoneohjelmaksi ja monistaa sen useimmille markkinoille kuin insinöörituntien myynnillä mitenkään voi päästä?

Kohdealuesopeutuja

Sekä tuote-ekspertti että tieto-taito -ekspertti pyrkivät kansainväliseen kasvuun segmentoimalla mahdollisuuksia ensisijaisesti muilla kuin maantieteellisillä tai kohdealuekohtaisilla kriteereillä. Kohdealuesopeutuja tarkastelee mahdollisuuksia ensisijaisesti markkina-alueittain.

Kuvio 13. Kohdealuesopeutujan kilpailustrategia



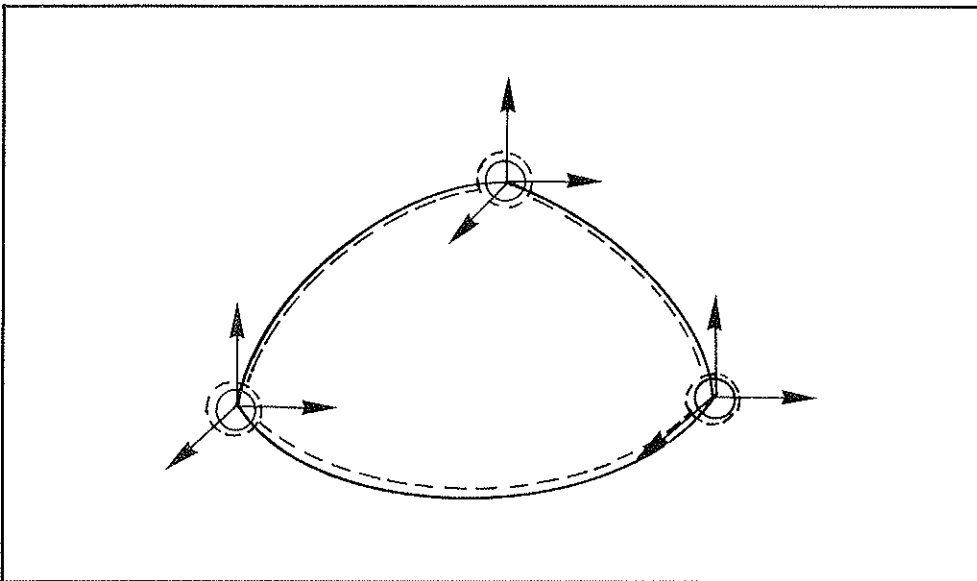
Näitä kolmea strategiaa voidaan pelkistään konkretisoida esimerkiksi rakennusliikkeen kansainvälistymisen vaihtoehtoina seuraavasti. Tulisiko meidän kasvaa valitsemalla rakentamisen kannalta mielenkiintoisia ja potentiaalisia kohdealueita, priorisoida ne ja sen jälkeen etabloitua näille alueille yleisrakentajana tai johonkin tiettyyn sektoriin rajautuneena sopeuttaen toimintatapamme ja roolimme kunkin alueen erityisolosuhteisiin (**kohdealuesopeutuja**). Vai voisimmeko erikoistua jollakin laajalla maantieteellisellä alueella tai vaikkapa koko maailmassa esimerkiksi vesihuollon ja sen infrastruktuurin rakentajaksi (**tieto-taito -ekspertti**). Vai olisiko meidän kannaltamme paras kasvustrategia kansainvälisillä markkinoilla asemoida itsemme tietyn tyyppisen vedenpuhdistamon erikoisrakentajaksi aina siinä määrin, että meidän vedenpuhdistuslaitoksesamme tulee merkkituote (**tuote-ekspertti**).

Käytännössä yrityksen valitsema tai vähitellen kehittynyt toimintamalli on yleensä jonkin yhdistelmä näistä kolmesta. Lisäksi valitun strategian tulee muuntua ja sopeutua avautuvien uusien mahdollisuuksien mukaan. Mutta varsinainen synteesi näistä on jo oma strategia.

Verkoston rakentaja

Verkoston rakentaja kehittää toimintaansa ja usein myös etabloituu oman tytäryhtiön puitteissa sekä loppukäyttäjämarkkinoilla että bisneksen kriittisten resurssien markkinoilla. Sen tavoitteleman kilpailukyvyyn perusta on tämän verkoston integraatio ja kokonaistehokkuus. Sekä emon että tyttärien välillä on jatkuva ja johdettu se-

Kuvio 14. Verkoston rakentajan kilpailustrategia



kä komponenttien, tuotteiden, tieto-aidon että pääoman virta. On myös tyypillistä, että näiden virtojen ohjailua ja koordinoitua varten perustetaan erilaisia apu- tai holdingyhtiöitä.

Edellisessä luvussa esitetty kansainvälistymisen kehitysprosessi pyrkii kuvaamaan yrityksen kehittymistä vaiheesta toiseen loogisena ja luonnollisena kasvu-urana.

Myös edellä olleet strategiset vaihtoehdot voidaan ajatella esitetyn järjestyksen mukaisena kehityspolkuna (ks. kuviossa 15 oleva yhteenveto suomalaisen yrityksen kansainvälisestä kasvu-urasta).

Kuitenkaan käytäntö ei tue tällaisen kehitysuran olemassa oloa. **Ensinäkin** jokainen perusstrategia voi luoda menestymisen ja kasvun edellytykset pitkälläkin aikavälillä ilman paineita muuttaa sen perusteita. Lisäksi vahvan aseman saavuttaminen valitun strategian perusteella voi luoda juuri sille strategialle ominaisia uusia kasvumahdollisuuksia.

Esimerkiksi kotimainen kansainvälistyjä voi integroitua valmistajasta myös vähittäiskauppiaksi. Tuote-ekspertti voi löytää tuotteelleen aivan uuden käyttö- tai sovellutusalueen. Tieto-taito -ekspertti voi kasvaa palvelemalla asiakkaitaan entistä kokonaisvaltaisemmin, ja kohdealueopeutuja voi kullakin markkina-alueella löytää toisistaan poikkeavia uusia bisnesmahdollisuuksia.

Toiseksi tietyin strategian vaatimat investoinnit ja toiminnan rakenteelliset ratkaisut luovat usein merkittävän esteen tai muutosvastarinnan strategian muuttamiseen. Esimerkiksi agenttisopimukset vähintäänkin viivästyttävät oman läsnäolon käynnistämistä kohdealueella, tai yhteistyösopimukset vaikeuttavat kokonaisstrategian integrointia varsinkin, jos yhteistyöpartnereiden alkuperäiset tavoitteet ovat erilaiset tai ovat ajan kuluessa muuttuneet erisuuntaisiksi.

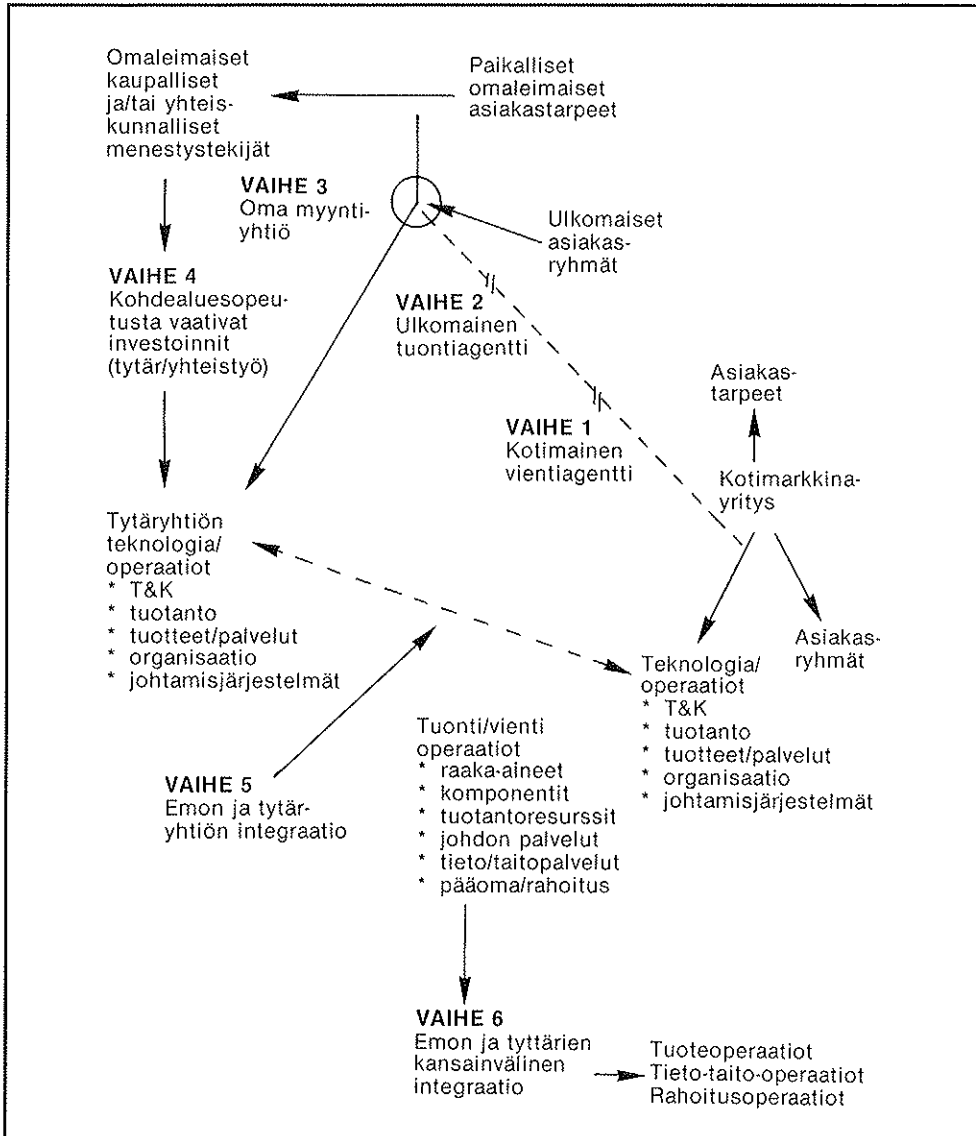
Vaikka kansainvälistymisen aikaisessa vaiheessa on vaikea nähdä minkä tyyppiseen strategiseen rooliin yrityksellä on mahdollisuus päästä, vaikuttavat alkuvaiheen valinnat esimerkiksi lisenssisopimuksista, yrityksen juridisesta muodosta ja omistuksellisesta rakenteesta, kohdealuekohtaisista sitoumuksista ja investoinneista ratkaisevasti yrityksen valintamahdollisuuksiin tulevaisuudessa.

Kolmanneksi erityisesti kansainvälisesti integroidun verkoston kehittäminen on haasteellista pienille yrityksille, joilla on lisäksi ponnistus pohjana pieni kotimarkkina.

Suomalaisista olosuhteista kansainvälisen kasvu-uran suunnittelu vaatii siis tarkkaa analyysiä myös siitä, mitkä resurssit ylipääntänsä ovat mahdollista saada tai luoda vaihtoehtoisten strategioiden toteuttamiseen. Tällöin seuraavat perusteemat sissisodan luonteesta saattavat olla hyödyksi:

1. Ole varovainen isojen, nopeasti kasvavien markkinoiden kanssa, mikäli niitä ei voida segmentoida oman rajoitetun ylivoimaisuutesi hyödyntämiseksi.

Kuvio 15. Teorettinen kansainvälistymisen kasvu-ura



2. Pyri segmenteille, joilla absoluuttisesta koosta ei sinänsä synny ylivoimaisuutta.
3. Paneudu todella segmenttisi vaatimuksiin ja opettele hinnoittelemaan asiakkaan saaman hyödyn mukaan.
4. Älä sido omia resursseja hyödyntääksesi kaikkia mahdollisuuksia, vaan pidä reservejä ylivoimaisuutesi kehittämiseksi ja puolustamiseksi.
5. Ole valmis luopumaan jostakin yhteistyö- tai alihankintaresursien kehittämiseksi.
6. Älä tee itsestäsi tarpeettomasti numeroa.

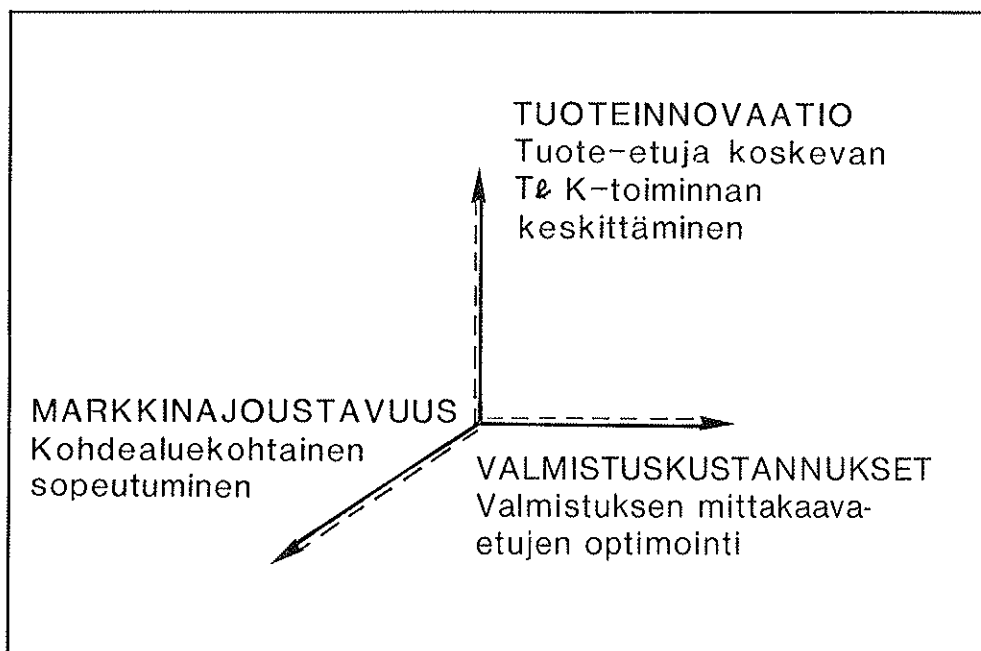
Globaalinen synergia vai kohdealuekohtainen erikoistuminen

Kuten edellä olemme todenneet yrityksen kansainvälistyessä nousee keskeiseksi strategiseksi ongelmaksi tasapainon löytäminen globaalisten ja paikallisten strategioiden välillä. Edelliset pyrkivät hyödyntämään tutkimus- ja kehitystoiminnan sekä valmistus- ja materiaali-toiminnan mittakaavaa ja synergiaa. Jälkimmäiset vaativat räätälöintiä ja erikoistumista kohdealueiden erikoisolosuhteisiin ja vaatimuksiin.

Vaihtoehtoiset strategiat vaihtelevat seuraavissa puitteissa:

1. **Globaalinen standardi.** Strategia, joka toteutetaan yhdenmukaisesti kaikilla kohdealueilla.
2. **Paikallinen kosmetiikka.** Strategia, jossa standardituote ja markkinointitapa "puetaan" esimerkiksi pakkauksen tai menekin edistämisen keinoin kohdealuekohtaiseksi.
3. **Räätälöity isoille, standardi pienille.** Strategia, joka sopeutuu kohdealueelle vain, kun sopeutuksen vaatimat tuote- ja markkinakehitysinvestoinnit voidaan kuolettaa kohdealueen tuloilla tai kun kohdealueen lait tai viranomaiset vaativat kohdealuekohtaisen ja kokonaisvaltaisen etabloitumisen.

Kuvio 16. Tasapainoilu erilaisten kilpailuetujen välillä



4. **Moduli.** Strategia, jossa yritys perustaa toimintansa tuotteen komponenttien vaihdettavuudelle. Jokaiselle kohdealueelle voidaan koota ne osat tuotteesta, jotka parhaiten palvelevat tai vastaavat kohdealueen vaatimuksia.
5. **Kohdealuekohtainen.** Strategia on standardin vastakohta. Jokaisella kohdealueella toimitaan kokonaisvaltaisesti kohdealueen ehdoilla.

Kuviossa 17 on eräitä tekijöitä, jotka vaikuttavat kohdealueella toteutettavan markkinointistrategian valintaan.

Samanlainen strategiaprofiili voidaan rakentaa tuote/teknologiastrategioiden arviointiin. Kuviossa 18 on esimerkkejä keskeisistä kriteereistä. Näiden strategiaprofiilien tarkastelu osoittaa kohdealuekohtaisen strategian olevan aina valintaa vastakkaisista vaatimuksista.

Valintojen suorittaminen on erityisesti vaikeaa kahdessa tilanteessa. Teknologiaintensiivisessä liiketoiminnassa usein kohdealuekohtainen tutkimus- ja kehitysinvestointi voi merkittävästi ylittää sen tuoton, jonka alueen kysyntä tai yrityksen potentiaalinen markki-

Kuvio 17. Markkinointistrategian arviointi

	globaalinen standardi	paikallinen kosmetiikka	räätälöity isoille	moduli	kohdealuekohtainen
paikallinen kilpailu	heikko	_____	_____	_____	intensiivinen
kilpailijoiden strategioiden moninaisuus	vähäinen	_____	_____	_____	suuri
menestystekijöiden muutosnopeus	hidas	_____	_____	_____	nopea
markkinoiden segmentoituminen	pieni	_____	_____	_____	suuri
asiakkaiden neuvotteluasema	heikko	_____	_____	_____	vahva
omaleimaiset paikalliset lait ja määräykset	vähän	_____	_____	_____	paljon
kohdealuetta koskevan piilotiedon todennäköinen määrä	pieni	_____	_____	_____	suuri

naisuus mahdollistaa. Tällöin yritykselle voi olla edullisempaa mieluummin välttää kohdealuetta kuin toimia siellä standardilla tuotteella, joka ei mukaudu paikallisiin tarpeisiin.

Silloin kun kohdealueen analyysissä keskeisten tekijöiden arvioinnissa unohdetaan piilotieto — kuinka merkittävää tällainen tieto kohdealueesta on, missä määrin se voi tuottaa erilaisen kuvan myös muista tekijöistä — voi profiilikuva olla hyvin harhainen ja vääristynyt.

Markkinointi- ja tuotestrategioiden lisäksi kansainvälistyvän yrityksen keskeisenä strategisena pohteenä on tuotannon sijoittamisstrategia. Perusstrategioita on kolme.

Kuvio 18. Tuote/teknologiastrategian arviointi

	globaalinen standardi	paikallinen kosmetiikka	räätälöity isoille	moduli	kohdealuekohtainen
vaatimusten yhdenmukaisuus kohdealueiden välillä	suuri	_____			pieni
vaatimusten yhdenmukaisuus kohdealueiden segmenttien välillä	suuri	_____			pieni
tuotteen elinkaaren pituus	pitkä	_____			lyhyt
keskitetyn T&K-investointien suhde kohdealueen kysyntään	suuri	_____			pieni
mahdollisuus moduuliratkaisuihin	pieni	_____			suuri
tuoteominaisuuksien paikalliset määräykset	pieni	_____			suuri
kohdealuetta koskevan piilotiedon todennäköinen määrä	pieni	_____			suuri

Kuvio 19. Tuotannon järjestelystrategiat

	Paikallinen tuotanto	Globaalinen verkosto	Keskitetty tuotanto
* mittakaavaetu	pieni	merkittävä	suuri
* kuljetuskustannukset	suuri	merkittävä	pieni
* kaupan esteet	suuri	merkittävä	pieni
* valuuttojen tasapainottaminen	vaikea	merkittävä	vähäinen
* paikallista valmistusta vaativa lainsäädäntö	vaativa	merkittävä	salliva
* työvoimakustannukset	pieni	merkittävä	pieni

1. **Paikallinen** tuotanto, jossa jokaisen kohdealueen tarve tyydytetään paikallisella valmistuksella.
2. **Globaalinen verkosto**, jossa tuotantokeskuksia on tietyillä alueilla, joissa määriteltyjen kohdealueiden tarpeet tyydytetään.
3. **Keskitetty** tuotanto, jossa yksi tuotantokeskus (ei välttämättä emoyhtiön sijaintimaa) tyydyttää globaalisesti tarpeet.

Kuviossa 19 on keskeisiä tekijöitä näiden vaihtoehtojen arviointiin.

Hintakilpailukyvyyn kannalta tulisi tuotanto keskittää siis alhaisten kustannusten maihin silloin, kun mittakaavaedut ovat merkittäviä sekä kuljetus- ja kaupan esteistä johtuvat kustannukset marginaalisia. Kuitenkin viimeaikaiset kokemukset osoittavat, etteivät kaikki alhaisen kustannustason maat säily sellaisina edes suhteellisesti, eivätkä kaikki kustannusrakenteiden muutoksia ennakoivat tekijät ole välttämättä objektiivisia makrokustannuslukuja, etenkin liiketoimintakohtaisia arviointeja ja ennakointeja varten. Myös näihin päätöksiin piilotieto voi antaa strategista ulottuvuutta.

Aivan oman vaaransa halvan työvoiman perässä kulkeva valmistuksen sijoittelu voi muodostaa kokonaistuottavuudelle ja kestäväälle kilpailukyvyille. Tiedon, prosessien uudistamisen ja automaation sekä merkittävien valmistusinnovaatioiden avulla saavutettavissa oleva tehokkuuden ja tuottavuuden nostaminen unohdetaan tai laiminlyödään. Näin on käynyt erityisesti Yhdysvalloissa useilla aloilla suhteessa japanilaisiin kilpailijoihin. Tämä vaikutus tulisi huomioida myös Suomessa sekä yritysten että kansantalouden tasolla, mikäli merkittävimpiin halvan kustannustason maihin suuntautuviin tuotantoinvestointeihin ryhdytään.

Vaikka Luhta on tehnyt tuotannollisia investointeja Suomea halvempaan maahan Portugaliin, sen viimeiset investoinnit Suomessa olevan tuotannon tehostamiseen, automaatioon ja tietotekniikkaan osoittavat uskoa myös tällä tavalla säilytettävissä olevaan kilpailukykyyn.

Jaetun vallan ja vastuun ongelma

Vievä yritys toimii kansainvälisillä markkinoilla yhdenmukaisella tuotekonseptilla eikä kehitä eri kohdealueita varten sopeutettuja markkinointistrategioita.

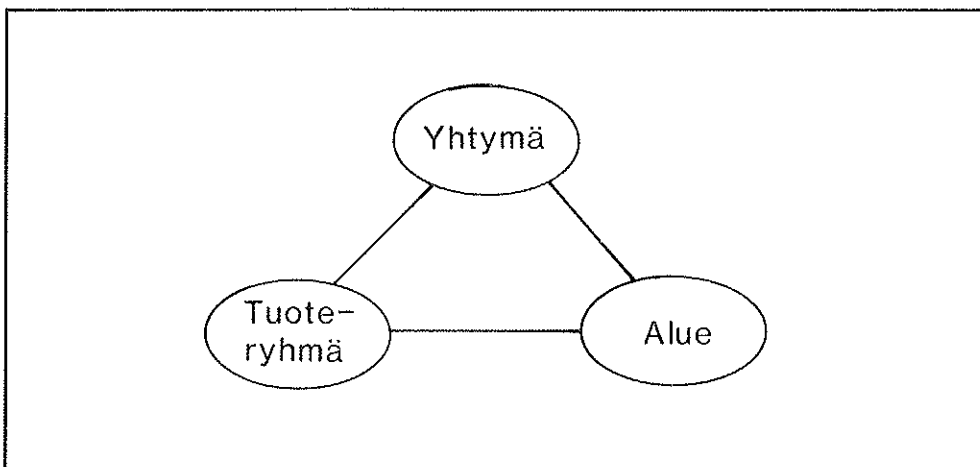
Kansainvälistyvän yrityksen aluejohtajan odotetaan laativan kohdealuekohtaisen markkinointistrategian sille tuoteryhmälle, jolla uskotaan ko. alueella olevan mahdollisuuksia, tai hän saa valtuudet määrittellä kohdealueen kannalta optimaalisen tuoteryhmästrategian.

Kansainvälistyneessä yrityksessä strategia rakentuu kolmen näkökulman väliseen optimointiin: kohdealueen kysyntä ja erityisvaatimukset, yhdenmukaisen tuotestrategian potentiaaliset synergiaedut ja keskitetyn tuotanto-hankinta-jakelu -järjestelmän mittakaavaedut.

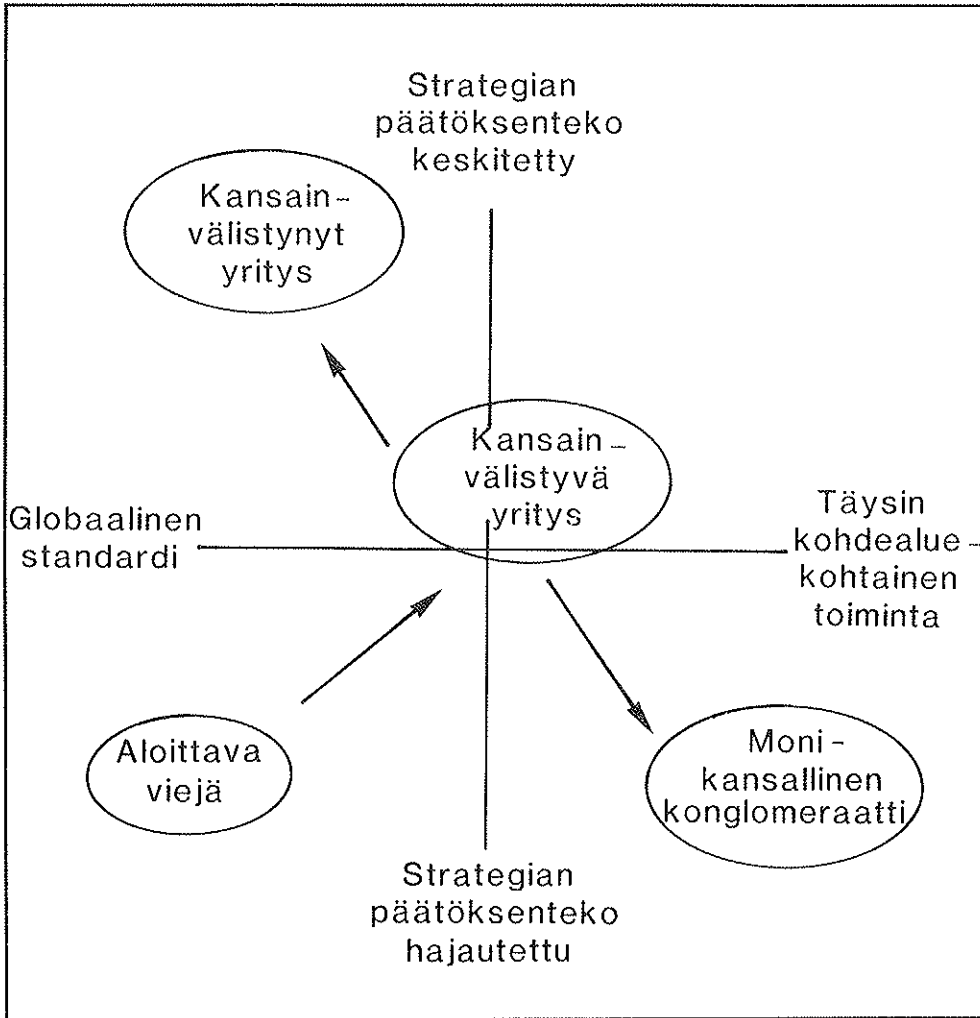
Globaalisesti ”parhaan” strategian kehittäminen on vaikeaa, koska valta ja vastuu ovat yleensä tässä kehitysvaiheessa jakautuneet kolmen tehtäväalueen kesken: kohdealueen johtaminen, tuoteryhmän ja sen tuotekehityksen johtaminen ja tuotannon johtaminen. Jos jokaisen johtajan sallitaan optimoida strategiansa heidän vastuullaan olevan ulottuvuuden näkökulmasta, globaalisesti tasapainotettua kokonaisstrategiaa tuskin syntyy.

Siksi selkeä ja yksiselitteinen tulosvastuun antaminen kohdealueilla ei ole mahdollista paitsi tilanteissa, joissa on kysymys ”monikansallisesta konglomeraatista” (ks. kuvio 20). Useimmat kansainvälistyvät ja kansainvälistyneet yritykset omaavat perusrakenteen, joka on kolmiulotteinen matriisi (kuvio 21).

Kuvio 21. Kansainvälistyneen yrityksen ”kolmiulotteisuus”



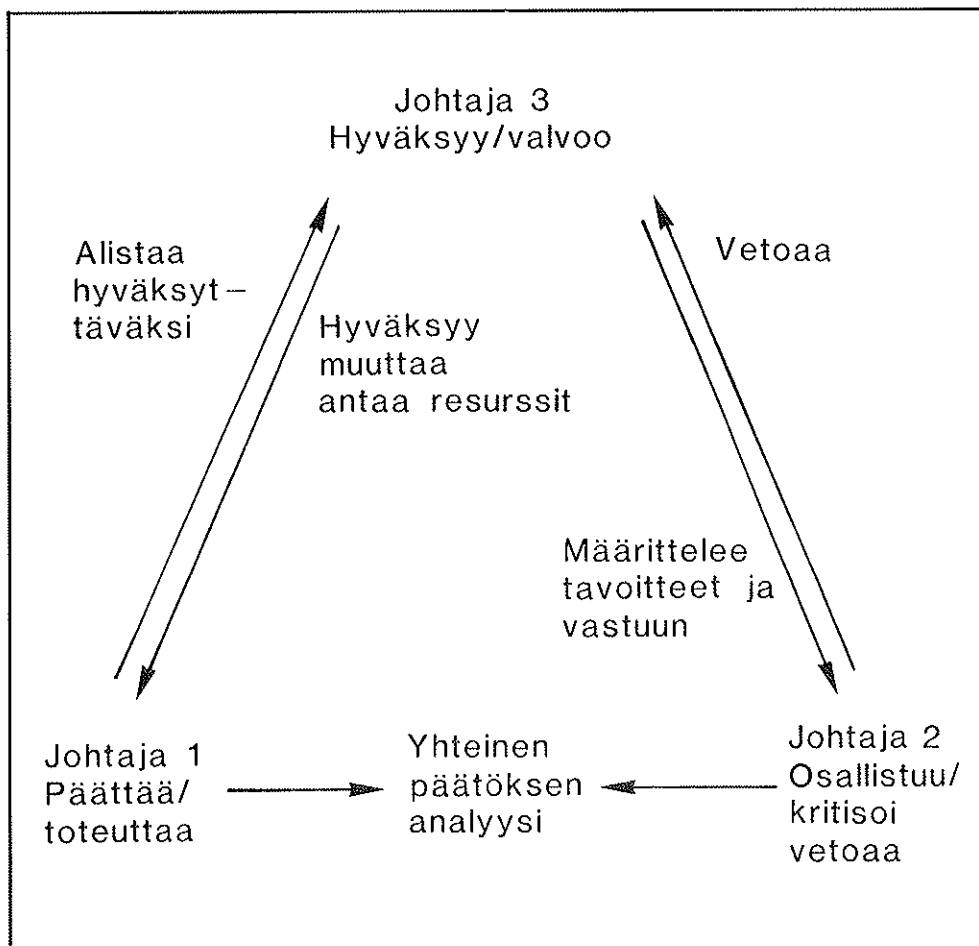
Kuvio 20. Strategian yhdenmukaisuus ja päätösten delegointi



Matriisissa kolmen (usein enemmänkin) avainalueen täytyy osallistua yhteiseen strategian kehittämiseen sekä kunkin liiketoimintalueen, kohdealueen että kokonaisuuden kannalta.

Vaikka monikansallisessa matriisirakenteessa ei enää voikaan soveltaa selkeää tulosvastuun periaatetta, ei hyvää vaihtoehtoista periaateratkaisua ole löydetty. Strategisen koordinoinnin oletetaan tapahtuvan epävirallisesti perustuen avainhenkilöiden keskinäiseen yhteistyöhön ja heidän sitoutumiseensa koko yrityksen menestymiseen.

Kuvio 22. Jaetun vallan ja vastuun roolikolmio



Kuvio 23. Esimerkkejä roolimutoksista jaetun vallan ja vastuun mallissa

Päätöksen luonne	Rooli 1	Rooli 2	Rooli 3
Konserni	konsernijohto	hallitus	omistajat
Tuoteryhmä	tuoteryhmäjohto	kohdealue tai tuotantojohto	konsernijohto
Markkinointi	kohdealuejohto	tuoteryhmä- tai tuotantojohto	konsernijohto
Tuotanto	tuotantojohto	tuoteryhmä- tai kohdealuejohto	konsernijohto

Kokeneet ja suuret kansainvälistyneet yritykset (kuten Shell, Unilever, Nestlé, IBM jne.) ovat etsineet ratkaisua matriisin sisäiselle yhteistyölle ja kokonaisuuden tavoitteisiin sitoutumiselle johdon kehittämisohjelmilla, jotka pyrkivät luomaan kansallisuuksista ja erilaisista yksikkötavoitteista riippumattoman yrityskulttuurin.

Kuitenkin kansainvälisen ja yhtenäisen yrityskulttuurin kehittäminen on sekä kallis että hidas prosessi. Lisäksi se voi helposti muodostua uudistumisen esteeksi ympäristön muuttuessa.

Toinen mahdollisuus on strategisen päätöksenteon formalisointi jaetun vallan ja vastuun periaatteelta. Tämän periaatteen sisältö voidaan kuvata oheisen roolikolmion avulla (kuvio 22).

Johtaja 1

- 1) vastaa hänelle alistetuista strategisista päätöksistä
- 2) vastaa, että johtaja 2 osallistuu päätöksentekoprosessiin
- 3) omaa vallan lopullisesta päätöksestä, jos osallistuva päätöksentekoprosessi ei tuota yhteisymmärrystä
- 4) vastaa päätöksensä hyväksyttämistä johtaja 3:lle.

Johtaja 2

- 1) vastaa osallistumisestaan päätöksentekoprosessiin
- 2) vastaa eriävän näkemyksensä esittämisestä johtaja 3:lle ellei lopullinen päätös ole häntä tyydyttävä
- 3) on oikeutettu vaatimaan johtaja 3:lta tavoitteidensa ja/tai vastuualueidensa uudelleen määrittelyä, jos uskoo johtaja 1:n lopullisen päätöksen olevan niiden toteuttamisen esteenä.

Johtaja 3

- 1) omaa oikeuden johtaja 1:n päätösten muuttamiseen
- 2) on vastuussa johtaja 2:n tavoitteiden ja/tai vastuualueiden uudelleen järjestelystä, jos johtaja 2 tehtyjen päätösten johdosta näin vaatii.

Esimerkiksi tuoteryhmän johtaja on vastuussa tuotteidensa kansainvälisen strategian kehittämisestä ja toteuttamisesta. Näillä päätöksillä on kuitenkin merkittävä vaikutus sekä tuotannon että kohdemarkkinoiden toimintaan, joten tuoteryhmän johtajan on saatava vastaavat johtajat mukaan strategian kehittämiseen. Jos yhteisymmärrystä ei synny, tuoteryhmä tekee lopullisen päätöksen ja alistaa sen konsernijohdon hyväksyttäväksi.

Tuotanto ja kohdealueet ovat puolestaan vastuussa erilaisten näkemystensä esittämisestä konsernijohdolle. Lisäksi niillä on valta vaatia tavoitteiden uudelleen määrittelyä, elleivät ne katso voivansa toteuttaa niitä tuoteryhmän päättämän strategian puitteissa.

Konsernijohdon tehtävä (sekä vastuu että valta) on joko muuttaa tai hylätä tuoteryhmän päätökset tai sitten huomioida päätösten vaikutus tuotannon ja aluetavoitteiden määrittelyssä.

Jaetun vallan ja vastuun käsite rohkaisee konsultoivaa päätöksentekoa ja pyrkimystä yhteisymmärrykseen ja luo mallin väistämättömien ristiriitojen ja erimielisyyksien käsittelyyn. Se myös asettaa avainjohtajat erilaiseen rooliin eri päätöstilanteissa kuvion 23 (sivulla 128) esittämällä tavalla.

Kuvio osoittaa myös, että yhtiön kokonaisstrategiaa koskevissa päätöksissä ylin johto toimii roolissa 1, yrityksen hallitus roolissa 2 ja sidosryhmien, ensisijaisesti yhtiökokouksen, tulisi toimia roolissa 3. Valitettavan usein yhtiön johto itse hyväksyy (tai joutuu hyväksymään) valitsemansa strategian.

Johdon valmiudet ja kansainvälistyminen

Nopean vientimenestyksen saavuttaneen yrityksen liikevaihdosta merkittävä osa saattaa olla vientiä ja silti yrityksen johdon valmiudet ovat hyvin kansalliset tai kotimarkkinaorientoituneet. Mikäli kilpailukyky vaatii kehittymistä kansainvälistyvään kehitysvaiheeseen, on tärkeää myös yleisjohdon valmiuksien vastaava kehittyminen. Eräitä olennaisimpia muutoksia yleisjohdossa ja organisaatiokulttuurissa yrityksen muuttuessa menestyksellisestä viejästä kansainväliseksi yritykseksi ovat esimerkiksi:

1. Kansainvälistyvän yrityksen kulttuurin pitää olla muutoshakuisen, kykenevän helposti luopumaan tähänastisista menestysmalleista uusien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. Termin etnisessä merkityksessä kulttuurien pitää hyväksyä vieraita arvoja, näkemyksiä ja tapoja tehdä liiketoimintaa.
2. Sekä kulttuurin että voimavarojen pitää sietää riskinottoa, joka syntyy uusien kohdealueiden "piilotiedon" vaikeasta analysoitavuudesta.
3. Samanaikaisesti informaatiojärjestelmien tulee olla globaalisia ja herkkiä uusille ja oudoille kehitystrendeille. Niiden pitää vahvasti perustua eri kohdealueiden paikalliseen tietoon ja kohdealueilla toimivien henkilöiden näkemyksiin ja arviointeihin.
4. Strategisen suunnittelun pitää olla hajautettua. Ei ainoastaan siksi, että kohdealuekohtainen joustavuus varmistettaisiin, vaan myös kohdealueilla toimivien henkilöiden kytkemiseksi yrityksen kokonaisstrategian kehittämiseen.
5. Organisaatorakenteen pitää olla monimuotoinen ja mahdollistaa erilaisten alueiden erityisvaatimuksiin soveltuvat ratkaisut samanaikaisesti.

6. Palkitsemisjärjestelmien tulee olla joustavia ja monimuotoisia ja kyetä kannustamaan yhtäläillä välitöntä tuloksetekoa kuin luovuutta ja pitkän aikavälin panostusta.

Nämä esimerkit korostavat samoja yleisjohdon valmiuksia, jotka tulevat tärkeiksi yrityksen toimintaympäristön muuttuessa monimutkaisemmaksi ja häiriöisemmäksi.

Kirjallisuusluettelo

STRATEGISESTA SUUNNITTELUSTA

Ansoff, H. Igor: Strategisen johtamisen käsikirja. Otava, Keuruu 1984.

KASVUN STRATEGIASTA

Brandt, C. Steven: Kasvun strategia. Otava, Keuruu 1986.

SUOMALAISESTA KANSAINVÄLISTYMISESTÄ

Honko, Jaakko: Suomalainen talousrooli. Espoo 1979.

Luostarinen, Reijo: Internationalization of the Firm. Helsinki 1980.

Saarikorpi, Jorma: Liiketoiminnan strategian synty, muuttuminen ja siihen vaikuttavat tekijät. Tampere 1986.

BISNEKSEN MÄÄRITYKSESTÄ

Abell, D.: Defining the Business. NJ: Prentice-Hall 1980.

KILPAILUSTRATEGIOISTA

Porter, M.: Strategia kilpailutilanteessa. Rastor, Helsinki 1984.

GLOBAALISISTA STRATEGIOISTA

Porter, M.: Competition in Global Industries. Harvard Business, Boston MA 1986.

ORGANISAATIO JA HENKISET RESURSSIT KANSAINVÄLISTYMISSÄ

Lena Sonkin

JOHDANTO	135
KANSAINVÄLISTYMINEN ON YHTEISTOIMINTAA	135
Kommunikaatio ja tulkinta	135
Muodolliset rakenteet	137
VALTAKESKUS	137
Kansainvälistymisen ankkuroituminen valtakeskukseen	137
Toimintamallin sopeuttaminen	137
Painopisteiden muutokset	138
OHJAAVA ORGANISAATIO	138
Yksinkertainen perusmalli	138
Ohjaavan organisaation tehtävät	139
Emoyhtiön kansainvälisiä johtoratkaisuja	140
Tapahtumien tulkinta	141
Osaamisen kehittäminen	141
Johdon rakennemuutokset	142
ULKOMAANYKSIKÖT	142
Yksiköiden rooli	142
Ostetun yrityksen haltuunotto	142
Yhteistyö luopuvan valtokeskuksen kanssa	143
Uudet avainhenkilömiehitykset	144
Ulkomaantyöt	145
KOTIMAAN YKSIKÖT	145
Emoyhtiön henkilöstön koulutus kansainvälistymis- tilanteeseen	145
Ulkomaille lähtijät	146
TIEDONVÄLITYS	147
Kvalitatiivisen tiedon viestitys	147
Ohjaus- ja seurantamenettelyt	147
YLLÄTYKSISTÄ SELVIYTYMINEN	148
Kirjallisuutta	149

Johdanto

Kansainvälistyvän yrityksen organisaation ja henkisten resurssien tarpeita on tarkasteltava valitun mallin ja kansainvälistymisen as-teen lähtökohdista. Uusien alueiden valtaamisessa ovat kuitenkin periaatteessa tärkeitä samat tekijät kuin kotimaassakin:

- tilanteeseen ja pelisääntöihin perehtyminen
- toimintalinjojen valinta
- valittujen linjojen toteuttaminen.

Strateginen kansainvälistymisotteen valinta ratkaisee sen, mihin osaan kokonaisuutta toimenpiteet on kohdistettava, ovatko kehittä-
misen painopistealueina:

- resurssit kotimaassa
- projektihenkilöstö
- resurssit kohdemaassa.

Valittu ote vaikuttaa siihen, kenelle kehittämismääräyksiä lankeaa: emoyhtiön johdolle, emoyhtiön esikunnille, vientiorganisaatioille vai asemamaan johdolle.

Yritysten kansainvälistymisen motiiveja ja malleja on käsitelty tämän kirjan muissa luvuissa, mm. Veikko Reinikaisen, Markku Lahdenpään ja Heikki Keräsen esityksissä. Tässä artikkelissa on otettu esille sellaisia asioita, jotka kirjoittajan kokemusten mukaan ovat olleet tärkeitä ratkaista, kun suomalaiset yritykset ovat tavalla tai toisella siirtyneet kansainväliselle kentälle. Erityistä huomiota on pyritty kiinnittämään seuraaviin alueisiin:

- kohdemaan ja emoyhtiön välinen kommunikaatio ja tapahtumien tulkinta
- kansainvälistyvän yrityksen valtakeskuksen merkitys
- ohjaavan organisaation rooli ja painopistealueiden muutokset
- ostettujen yritysten haltuunotto
- emoyhtiön henkilöstön kouluttaminen kansainvälistymiseen
- avainhenkilöratkaisut
- yllättäviin tilanteisiin sopeutuminen.

Kansainvälistyminen on yhteistoimintaa

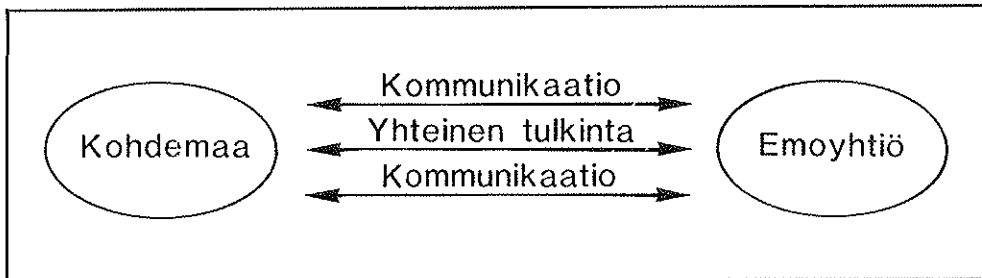
Kommunikaatio ja tulkinta

Kun ulkomainen yritys tai yrityksen edustaja tulee tiettyyn yhteisöön, paikallinen suhtautuminen riippuu aikaisemmista kokemuksista: se on myönteistä, uteliasta, epäluuloista tai torjuvaa. Tämän

suhtautumisen kanssa on opittava elämään. Uuden yrityksen on pyrittävä houkuttelemaan esille yhteistyöhalukkuutta taloudellisen tuloksen aikaansaamiseksi.

Uudessa maassa onnistuminen edellyttää, että emoyhtiön päättäjien ja uuden kohdemaajärjestelmän välinen **kommunikaatio** toimii. Tämän lisäksi on saatava toimivaksi **tulkinta** siitä, mikä uudessa maassa on kaavailtujen toimintojen kannalta olennaista ja miten liiketoiminnan harjoittaminen siellä tapahtuu. On tulkittava tarvitaanko ennakkosuunnitelmien muutoksia vai edetäänkö kaavailulla mallilla.

Kuvio 1. Tärkeät prosessit



Yhteisen tulkinnan paras lähtökohta on tavoitteiden määrittely, aika-taulutetut osatavoitteet ja tavoitteiden seurantaan kehitetyt menetelmät.

Henkilöä tai henkilöitä, jotka emoyhtiönsä valtuuttamina ovat yrityksen ulkomaisessa osassa oppimassa tai toteuttamassa päätettyä suunnitelmaa, on tuettava, samoin kuin heidän perheitään. Heidät on saatava uskomaan asiaansa ja heille on annettava työkalut tehtävien hoitamiseen. Toisaalta yrityksen ulkomaisia "lähettiläisiä" on ohjattava ja valvottava. Monet suomalaiset yritykset pyrkivät kehittämään menettelytapoja — mm. koulutusta ja asennevalmennusta — joilla eliminoidaan se riski, että ulkomaille lähetetyt henkilöt käyttäytymisellään nostattavat vastarintaa ja puolustusasemiin linnoittautumista esim. ostetuissa yrityksissä.

Ensimmäisiä kansainvälisiä kokemuksiaan hankkivan yrityksen on toisaalta paneuduttava kansainvälisten käytäntöjen ja uuden kohdemaan toimintatapojen, kulttuurin ja säännösten opettelemiseen. Toisaalta oman maan henkilöstön asennekasvatukseen ja kansainvälisen toiminnan eturintaman koulumiseen on rakennettava menettelytapoja ja varattava aikaa.

Kehityksen toisessa ääripäässä olevan monikansallisen yrityksen päänvaivat liittyvät globaaliin strategioihin, eri toimialojen rooleihin, yhtiömuotoja koskeviin ratkaisuihin, mahdollisten yhteisten funktioiden kuten tuotekehityksen organisoimiseen sekä hallinnon ja rahoituksen organisointiin. Yrityksen eri osia voidaan johtaa eri maista, tietohallinnon merkitys on suuri eikä alkuperäisen emoyhtiön asema ole enää välttämättä tärkeä.

Globaalisen strategian valitseminen tuo mukanaan kansainvälisen imagon luomisen toisaalta käytännön toimintaa ja toisaalta maailmanlaajuisia medioita hyväksikäyttämällä.

Muodolliset rakenteet

Kansainvälisessä toiminnassa, enempää kuin muussakaan yritystoiminnassa, ei ole olemassa patenttiratkaisuja. Organisaatiorakenteiden muovaaminen tapahtuu tarkoitushakuisesti liiketoiminnan tilanteen mukaisesti.

On tärkeää, että jossain osassa kansainvälistyvää yritystä — yleensä emoyhtiössä — on riittävää stabiliteettia. Jatkuva muutos sokee. Olennaista on puitteiden luominen

- sujuvalle kommunikaatiolle
- kitkattomalle yhteistyölle
- nopealle tulkinnalle ja päätöksenteolle
- uskottavuutta ja kannattavuutta luoville toimenpiteille sekä
- jatkuvalle oppimiselle.

Valtakeskus

Kansainvälistymisen ankkuroituminen valtakeskukseen

Kansainvälisten toimintojen kannalta on ratkaisevaa, että yrityksen valtakeskus — oli se sitten omistajastruktuuri, yrityksen hallitus tai toimiva johto — hyväksyy sen mitä uusilla markkinoilla tapahtuu. Valtakeskuksen arvostukset ja sen tärkeinä pitämät asiat ovat ylikulkemattomia, vaikeivätkin ne liiketoiminnallisten arvostusten kannalta olisikaan järkeviä. Yhteisten, monesti tarkkojen pelisääntöjen, raportointi- ja informaatiomenettelyjen sopiminen aikaisessa vaiheessa — ja näiden noudattaminen — minimoivat epäluuloja ja ristiriitatilanteita.

Toimintamallin sopeuttaminen

Jotta kansainvälistyminen etenisi, on luotava jatkuva yhteisymmärrys tapahtumien kulusta. Toisaalta pyritään ennakoimaan ratkaistavia ongelmia, toisaalta on rakennettava sellaisia mekanismeja, ettei yllättävistä asioista pääse muodostumaan pullonkauloja.

Tarvittaessa on kaavailtua mallia tiedon lisääntyessä ja täsmentyessä mukailtava tai muutettava ja käytettävä prosessin aikana hankittua oppia hyödyksi.

Uusi oppiminen on ankkuroitava valtakeskukseen.

Painopisteiden muutokset

Kansainvälistymisen edetessä valtokeskuksen ratkaistavaksi saatavat tulla mutkikkaat kysymykset, jotka monesti läheisesti sivuavat avainhenkilöiden tunteenomaista suhtautumista yritykseen.

Toiminnan luonnollinen kasvu voi olla emoyhtiön perinteisen alueen ulkopuolella, mutta kansainvälisen organisaation osaaminen antaa kehitykseen mahdollisuuden. Tällainen tilanne vaikuttaa operatiiviseen vallanjakoon ja omistajuuden tunteeseen, vaikkei se perinteistä omistusta muuttaisikaan.

Yrityksen kansainvälistymisen jarrut ovat monissa tapauksissa tulleet tältä alueelta.

Samantyyppisiä valtokeskuksen henkisiä kynnyskysymyksiä ovat esim. ulkomaisten yksiköiden itsenäistyminen ja emoyhtiön roolinmuutokseen kohdistuvat tarpeet ja vaatimukset. Toiminnan kannalta saattaa esim. olla mielekästä muuttaa emoyhtiön esikuntaorganisaatio operatiivisesta johtoyksiköstä holding-yhtiöksi.

Globaalisen rakenteen mahdollisuudet, esim. tietyn toimialan johdon tai tuotekehityksen johdon sijoittaminen alkuperämaasta muualle ovat samanlaisia valtarakenteen maailmankuvaan ja tunteisiin liittyviä ongelmia. Käytännössä monimutkaiseksi tilanteeksi saattaa muodostua esim. tuotekehityksen kärjen sijoittuminen kansainväliseen yksikköön, jonka avainhenkilöistä yritys joutuu riippuvaiseksi tehtyjen sopimusten perusteella. Tällöin joudutaan ratkaisemaan vaikeita yritys/yksilötason ongelmia.

Ohjaava organisaatio

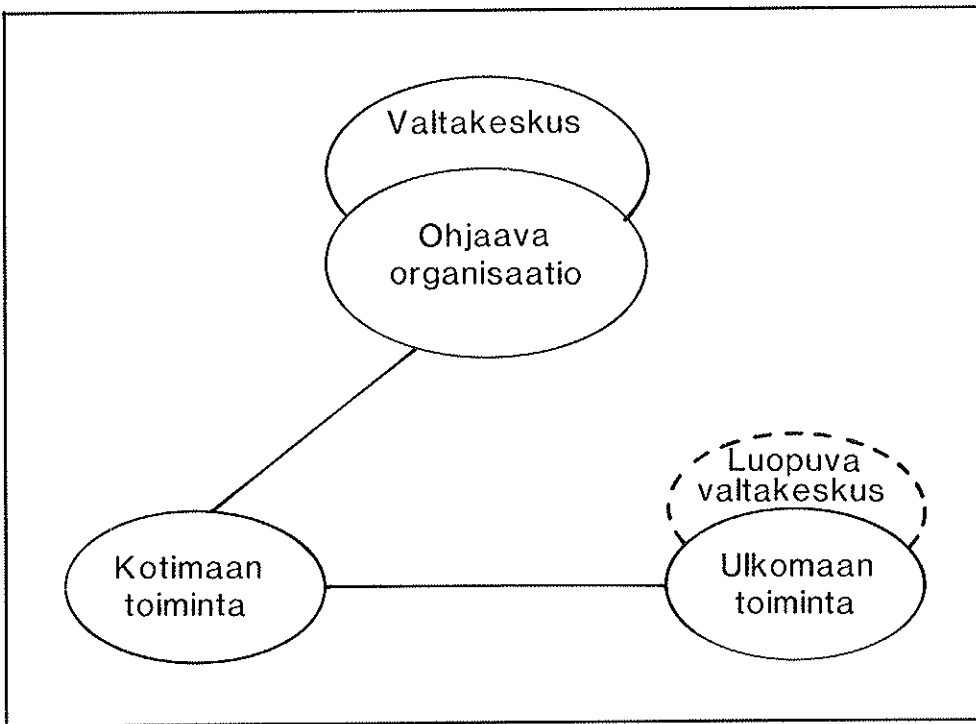
Yksinkertainen perusmalli

Emoyhtiön kansainvälisiä toimintoja johtavasta ryhmästä käytetään tässä nimitystä ohjaava organisaatio, koska sen kokoonpano vaihtelee yrityksestä toiseen. Se on harvoin sama kuin yrityksen hallitus tai johtoryhmä.

Kansainvälistymiseen mukaan joutuvat yrityksen osat voidaan hahmottaa seuraavan yksinkertaisen mallin avulla.

Näistä osasista valtokeskuksen merkitystä on jo käsitelty. Muiden osien kysymyksiä käsitellään omissa luvuissaan.

Kuvio 2. Kansainvälistyvän yrityksen perusosat



Ohjaavan organisaation tehtävät

Kansainvälinen johtaminen on kovaa työtä ja jatkuvaa ajantasalla pysyttäytymistä.

Itse kansainvälistymisprosessi ei aina ole systemaattisesti etenevää ja rationaalista vaan etenkin kun levittäytymistavoitteet ovat suuret tai puolustautuminen pakollista, eri kehitysvaiheissa olevaa toimintaa voi olla meneillään eri maissa. Hyvänä puolena laajan rintaman toiminnalle on, että tietoa kertyy paljon ja aika tulee siltä osin hyödynnettyä. Vaikeutena on toiminnan koordinointi, tiedon tulkinta ja kehityspanostusten priorisointi.

Kansainvälistymisen oppiminen ja osaaminen voi ajan mittaan muodostua yritykselle voimavaraksi ja uudeksi lähtökohdaksi liikeidean kehittämiseksi. Tällöin kansainvälistyminen voi olla tuottoisan sijoituskohteen tunnistamista, yrityksen saneerausta, myymistä, strategisten allianssien muodostamista jne.

Työn teettäminen, sourcing, on kansainvälisten merkkitarabisten keskeisiä menestystekijöitä. Tällä komponentilla tuetaan eri maissa sijaitsevien myymäläketjujen toimintaa.

Rakenteeseen ja avainhenkilöihin liittyvät ratkaisut riippuvat siitä, missä liiketoiminnan tärkeimmät ydinosaamisen alueet ovat. On oleellista, että ohjaava organisaatio kykenee hahmottamaan ja jäsentämään kansainvälistä toimintaa ja sen vaatimuksia riittävän korkealla abstraktiotasolla voidakseen huolehtia oikean rakenteen ja miehityksen luomisesta.

Emoyhtiön kansainvälisiä johtoratkaisuja

Yritysten kansainvälisten toimintojen johtamisessa on käytetty erilaisia ratkaisumalleja.

- Yrityksen ylin johto, toimitusjohtaja tai ao. toiminnasta vastaava divisioonanjohtaja, huolehtii henkilökohtaisesti kaikista ulkomaanyksiköistä siihen vaiheeseen asti, kunnes kukin yksikkö on luontevasti löytänyt oman roolinsa, identifioitunut emoyhtiöön ja sen ohjaamiselle on kehitetty kitkattomat mallit.
- Yritykseen nimitetään erityinen "kansainvälisten toimintojen johtaja", jonka alueelle kaikki ulkomaan toiminnot kuuluvat. (Suomalaiset yritykset rajaavat useimmiten Skandinavian maat kotimaaksi ja varsinaiseksi kansainväliseksi alueeksi muodostuvat Pohjoismaiden ulkopuolella olevat maat.) Tämä ratkaisu on periaatteessa houkutteleva, mutta osoittautunut käytännössä vaikeasti toteutettavaksi: "kansainvälisten toimintojen johtajalle" asetettavat vaatimukset ovat varsin suuret. Hänellä pitää mielellään olla kokemusta monista maista ja näyttöä sekä oikeasta sopeutumisesta että liiketoiminnallisesta onnistumisesta, pystyvyyt- tä ymmärtää sekä aloittelevia pikkuorganisaatioita että saneerat- tavia ja uudelleen suuntautuvia tuotantolaitoksia. Tehtävää ei tee houkuttelevaksi toimiminen esikuntaorganisaatiossa, jossa ei ole juurikaan suoranaisia alaisia, eikä sekään, että varsinaisen tulos- vastuun kantavat alaiset ovat pitkien matkojen päässä. Työhön kuuluu luontaisesti erittäin runsas matkustaminen.

Tämän ratkaisumallin onnistuminen riippuu oikeanlaisen kokemuksen ja asennoitumisen omaavan henkilön löytämisestä sekä organisatoristen roolien, valtasuhteiden ja keskinäisten tehtävänjako- jen määrittelyistä.

- Eräänä ratkaisumallina on käytetty kansainvälisten toimintojen vastuun jakamista toiminnallisiin tai maantieteellisiin perustein usealle henkilölle. Jakoperusteena on myös käytetty toiminnan kehitysvaihetta, t.s. markkinoiden tunnistaminen annetaan yhdel- le, etabloituneen toiminnan koordinointi toiselle ja yritysostot kolmannelle henkilölle. Joissain tapauksissa avainhenkilöiden ajankäyttövalmiudet ovat ratkaisevana vastuujakojen määrittelys- sä. Ei ole varaa rationaalisempaan ratkaisuun.

Kansainvälistymisen seurannan ja johtamisen tukemiseksi on rakennettu yrityksen kotimaassa erilaisia malleja:

- Yrityksen johtokunta käsittelee kansainvälisen toiminnan kysymykset säännöllisesti toistuvissa johtoryhmäkokouksissaan toiminnasta vastaavan/vastaavien henkilöiden esityksestä.
- Yritysosotot ja suuret investointipäätökset, usein myös tärkeät avainhenkilöratkaisut ja vakavat kriisit viedään tapauskohtaisesti käsiteltäväksi emoyhtiön hallitukseen.

Organisaatoratkaisuista on koettu hankalaksi matriisiorganisaatio, koska todellinen vastuu helposti katoaa. Suora linjayhteys kansainvälisestä yksiköstä emoyhtiöön toimii paremmin.

Tapahutumien tulkinta

Etenkin kansainvälistymisprosessin alkuvaiheissa tulee eteen monia yllättäviä seikkoja. Näiden varalta on syytä rakentaa ratkaisumenettelyjä:

- Tulkintafoorumi valtakeskukseen ja ohjaavaan organisaatioon, s.o. muodostetaan ryhmä, joka käsittelee säännöllisin väliajoin monipuolisesti hankitun tiedon ja jolla on **edellytykset yhdessä pohtia** tietojen merkitystä kaikista olennaisista näkökulmista käsin. Tällaisessa tulkintafoorumissa on usein yrityksen ulkopuolinen tai ulkopuolisia osajia mukana.
- Määritellään, missä tehdään päätökset toimenpiteistä.
- Määritellään seuranta-aikataulut, toimenpidevastuut ja informaatiomenettelyt.

Osaamisen kehittäminen

Kansainvälisen toiminnan alkuvaiheessa vastuullisen johdon kannattaa hankkia eri lähteistä tietoja, jotka avartavat ja täsmentävät kuvaa kaavaiiluista suuntautumisvaihtoehdoista. Usein käytetään apuna teollisuuden ja kaupan järjestöjä, ulkomaankaupan organisaatioita, rahoittajien asiantuntijoita ja konsultteja. Kansainvälistymisprosessissa mukana olevien vastuuhenkilöiden nimeäminen aikaisessa vaiheessa mahdollistaa yhteisen oppimisen ja helpottaa yhteisen kielen ja katsantokannan syntymistä.

Kehittyvä tieto on hyvä dokumentoida, jotta sitä voidaan käyttää hyväksi uusien henkilöiden sisäänajossa ja koulutuksessa.

Kansainvälistyminen tuo mukanaan mielenkiintoisia uusia ongelmanasetteluja, joita johdon on mahdollista hyödyntää henkilöstön kehityksessä sekä kotimaan että ulkomaan organisaatioissa.

Johdon rakennemuutokset

Kansainvälistyminen tarjoaa mahdollisuuden ohjaavan organisaation omalle kehittämiselle.

Se myös antaa mahdollisuuden ja luo vaatimuksia perinteisten roolien muutoksille. Nämä ovat välillä vaikeita asioita eikä yksittäisillä johtajilla ole keskustelukumppaneita oman tilanteensa pohtimiseen. Johtoryhmien valmiuksien parantaminen tässä suhteessa helpottaisi kansainvälisen toiminnan etenemistä. Jarruttavia tekijöitä pystytään käsittelemään tehokkaammin, kun vastuualueiden jako on omakohtainen ja yhteisesti hyväksytty. Samalla saadaan ohjausmenettelyjä muovattua tarkoituksenmukaisiksi ja yhteistoimintaa kitkattomaksi.

Ulkomaanyksiköt

Yksiköiden rooli

Valitut kansainvälistymismallit ovat ratkaisevia tehtäessä organisaatiota ja henkilöstöä koskevia päätöksiä. Esim. lisensioinnissa siirretään yrityksen osaamista toiseen maahan, uuden tehtaan rakentamisessa voi siirtyä organisaation kokonaisosaaminen ja yrityksen perinne. Tällöin saattaa suuri joukko omaa henkilöstöä lähteä projektia toteuttamaan.

Uuden sillanpääaseman rakentaminen edellyttää **roolin selkeyttämistä** ennen kuin avainhenkilöratkaisuja tehdään. Mitä halutaan saavuttaa, keiden kanssa toimitaan uudessa maassa, keiden kanssa kotimaan päässä tai yrityksen muissa yksiköissä. Nämä hahmotelut puolestaan antavat vastauksia kysymyksiin: millaisia avainhenkilöitä tarvitaan, missä sosiaalisessa kentässä henkilöiden tulee olla uskottavia, mitä heidän on aikaansaattava ensimmäiseksi. Strategioiden pohtiminen ja odotusten täsmentäminen etukäteen helpottavat yhteistyötä uuden yksikön vetäjien kanssa ja näin voidaan välttyä monilta ongelmilta ja väärinkäsityksiltä.

Ostetun yrityksen haltuunotto

Tyypillinen suomalaisen yrityksen kansainvälistymisen malli on viime vuosina ollut yritysosto. Tavanomaisin ratkaisu on ollut oman perinteisen toiminnan pönkittämiseen hankittu yritys — yleensä heikohkon kilpailijan ostaminen. Näistä monet ovat olleet yrittäjän myymiä perheyrityksiä.

Oston jälkeiset organisatoriset toimenpiteet koskettavat yleensä yrityksen kaikkia osia: valtakeskusta, johtoa, ostettua yritystä ja kotimaan organisaatiota.

Ostetun yrityksen haltuunotto on onnistuneimmillaan hoidettu kahdella tavalla:

- ”Asianomistaja”, emoyhtiön johtoon kuuluva henkilö muuttaa henkilökohtaisesti uuteen ulkomaanyksikköön pitkäköksi ajaksi (6-12 kk).
- Toinen vaihtoehto on ollut lähettää emoyhtiön taloudellisen raportoinnin osaava henkilö uuteen yritykseen pitkäksi ajaksi (1-3 vuotta).

Molemmissa tapauksissa varmistetaan yrityksen analysointi ja analyysin kommunikointi emoyhtiölle luotettavalla tavalla. On tärkeää, että haltuunottovaiheessa ulkomaanyksikössä toimii nimenomaan emoyhtiön johdon tuntema ”luottohenkilö”, jonka arvostelukyky ja toimintatavat tunnetaan. Tällä menettelyllä vältetään se vaara, että saadaan vajavaista tai väärin tulkittua tietoa. Luottohenkilö myös tietää, keihin missäkin asiassa ottaa yhteyttä ja miten päätöksiä viedään eteenpäin.

Ostetun yrityksen tuotannon rationalisoinnissa emoyhtiöt käyttävät mielellään oman henkilökuntansa osaamista.

Yleensä on koettu, että markkinointijohtajan tulee olla ulkomaisen yksikön oman maan kansalainen, jotta hänellä on mahdollisuus tuntea maan perinteet, toimintatavat ja myyntikanavat.

Monissa tapauksissa on osoittautunut tehokkaaksi, että valtakeskus/omistajajohtaja tai toimitusjohtaja — mahdollisesti esikuntineen — on siirtynyt pois varsinaisesta toiminnan emämaasta. Tämä siksi, että korostettaisiin kansainvälistymisen merkitystä ja myötävaikutettaisiin kansainvälisen toiminnan oppimiseen ja tehokkaaseen sisäänajoon.

Haltuunottovaiheen tärkeä projekti on toimintojen rationalisoinnin ja raportoinnin rakentamisen lisäksi ostetun yrityksen henkilöstön sopeuttaminen uuteen tilanteeseen. Kyseessä on monesti entisen kilpailijan mukaansaaminen yhteistoimintaan. Tämä edellyttää systemaattista ja innostavaa panosta, jotta aikaansaadaan asennemuutokset, poistetaan epäfuulot ja luodaan yhteistoiminnan mallit. Useimmiten prosessi edellyttää joitain henkilövaihdoksia ja organisaatiojärjestelyjä.

Yhteistyö luopuvan valtakeskuksen kanssa

Ostetuissa ulkomaisissa yrityksissä on usein törmätty ongelmaan, jonka muodostaa entisen omistajan tai johdon jääminen organisaatioon. Vaikka muodollisesti on sovittu tehtäväjaosta, vastuualueesta ja raportointimenettelyistä, voidaan käytännössä kohdata eriasteisia vaikeuksia. Ääritapauksen muodostavat ne entiset omistajat, jotka yrittävät hyötyä uudesta tilanteesta rakentamalla kilpaillevaa yritystä uuden omistajan tietämättä. Tässä suhteessa suomalaisia moititaan usein sinisilmäisestä asennoitumisesta.

Vanhan valtokeskuksen energian ja mielenkiinnon kohteiden kana-voituminen onkin erityisen tähdellinen analyysin ja seurannan kohde, kun on kyseessä vieraassa maassa sijaitseva ostettu yritys.

Uudet avainhenkilömiehitykset

Avainhenkilöratkaisut ovat yksi vaikeimmista kansainvälistymiseen liittyvistä ongelmista. Edellä on jo käsitelty haltuunottovaiheiden ratkaisuja, joiden luottomiesluonnetta on korostettu.

Henkilöratkaisujen tarve on kuitenkin jatkuva yhtä hyvin kansainvälisissä yksiköissä kuin kotimaassakin. Keskeiseksi on osoittautunut johtaja-aineksen löytäminen. Riippuen tilanteesta uusia henkilöitä voidaan rekrytoida paikallisesti tai lähettää emoyhtiöstä ns. ulkomaantyöhön. Kolmas vaihtoehto eli uuden henkilön palkkaaminen kotimaasta suoraan ulkomaiseen yksikköön on osoittautunut ongelmalliseksi. Koska henkilö ei tunne emoyhtiötä, ei ole siihen identifioitunut eikä häntä tunneta kotimaassa, epäluulot heräävät nopeasti puolin ja toisin.

Paikallisissa rekrytoinneissa voidaan käyttää hyväksi monikansallisia konsulttitoimistoja, joiden luotettavuus on koeteltu kotimaassa tai jotka muuten tunnetaan hyväksi. Suomalaisten yritysten ei ole helppo houkuttaa todella hyviä henkilöitä palvelukseensa, koska sekä maa että kansainvälistyvät yritykset ovat monissa maissa tuntemattomia. Helpompaa on niillä yrityksillä, jotka tietyillä toimialoilla ovat saavuttaneet alan sisäisen tunnettuuden.

Avainhenkilöiden houuttelemiseksi on uuden omistajan rakennettava uskottavaa ja luotettavaa paikallista imagoa. Tämä lähtee yrityksen sisältä ja institutionaalisten kontaktien rakentamisesta paikalliseen ympäristöön. Houkutusvoimaa voidaan lisätä joukkomedioita käyttämällä, mutta annetun kuvan täytyy vastata yrityksen toiminnan todellisuutta.

Kaikissa tapauksissa on huolella paneuduttava rekrytoitujen paikallisten avainhenkilöiden sisäänajoon, ohjaukseen, kehityksen tukemiseen ja palkitsemismenettelyihin. Useimmiten koulutusjakso yrityksen emoyhtiössä on paikallaan. Kulttuurierot ja henkilöiden odotukset ovat suuria siirryttäessä Suomesta muualle. Kokemusten mukaan esim. hierarkiaan tottuneet saksalaiset odottavat selkeitä ohjeita, eikä suomalainen omatoimisuuden korostaminen johda kehitystä eteenpäin. Amerikkalaiset taas arvostavat tarkkaa raportointia, kun suomalaiset mieluummin tukeutuvat henkilökohtaiseen kontaktiin jne.

Yhteistoiminnan opetteluun on panostettava aikaa ja energiaa.

Johtohenkilöiden palkkaamisessa on syytä perehtyä kunkin maan lainsäädäntöön. Irtisanomissuojat ovat eräissä maissa erittäin tiukoja ja ongelmatapaukset voivat tulla yrityksille yllättävän kalliiksi.

Ulkomaantyöt

Kansainvälistymisen tunnetuin käytännön alue yritysostoihin liittyvän sopimusjuridiikan lisäksi ovat ns. ulkomaantyöt.

Suomen Työnantajain Keskusliitto on syksyllä 1987 julkaissut aiheesta kattavan oppaan "Yritys kansainvälistyy. Työehdot ulkomaille.", joten tässä yhteydessä näihin käytännön seikkoihin ei ole syytä puuttua.

Todettakoon kuitenkin, että ulkomaantyöt palvelevat useita päämääriä:

- haltuunottovaiheen johtotarvetta
- kommunikaation parantamista
- kansainvälisen johdon kehittämistä.

Kansainvälistyvän yrityksen täytyy mahdollisuuksien mukaan yrittää kasvattaa sellaista nuoren potentiaalin reserviä, josta löytyy hauskaita ulkomaille lähteviä "luottomiehiä" sekä yksikönjohtajiksi, taloushallinnon tehtäviin että tuotannon rationalisointiin.

Kotimaan yksiköt

Emoyhtiön henkilöstön koulutus kansainvälistymistilanteeseen

Yrityksen säilymisen ja jatkuvan kannattavuuden takia sijoittuminen kansainvälisille markkinoille on usein ainoa vaihtoehto. Tämä aiheuttaa kuitenkin helposti loukkaantuneisuutta emoyhtiön henkilöstössä. Kysytään, miksi heidän yritykselle ansaitsemansa rahat sijoitetaan kilpailijamaiden "työllisyyden ylläpitoon". Tämä asenne ohjaa energiaa harhaan kotimaassa ja vaikeuttaa yhteistointia kansainvälisen organisaation kanssa.

Kansainvälistymisen tullessa ajankohtaiseksi on koko emoyhtiön henkilöstö koulutettava ymmärtämään ratkaisujen perusteet. On myös pyrittävä löytämään keinoja sisäisen informaation, koulutuksen ja palkitsemisen alueilta, joilla korostetaan vakiintuneen toiminnan merkitystä yrityksen kannattavana osana. Uutta, jännittävää toimintaa ei ole syytä yliarvostaa vakiintuneen yrityksen kustannuksella. On mahdollisuus, että laiminlyömällä emoyhtiön henkilöstöä joudutaan vaikeuksiin kaikilla rintamilla.

Mikäli toiminnan luonne vaatii, on emoyhtiön organisaatiosta nimitettävä kontaktihenkilöt pitämään yhteyttä kansainväliseen organisaatioon. Suomessa erääksi suureksi ongelmaksi tässä tilanteessa on osoittautunut kielitaidon puute. On suuriakin yrityksiä, joissa ei ole kuin harvoja englantia osaavia henkilöitä, ruotsin osaaminen on ihan olematonta, samoin saksan, ranskan, venäjän ja espanjan.

Kansainvälisten mahdollisuuksien hyödyntämisen todelliset jarrut voivat yllättäen olla muitakin tällaisia kanssakäymisen tottumattomuuteen liittyviä seikkoja: ei ole matkustuskokemusta ja parantamisen varaa on käytöstavoissa, pukeutumisessa, keskustelutaidoissa ja yleistiedoissa ennen kuin uskottavuus ulkomaisella kentällä saavutetaan.

Ulkomaille lähtijät

Henkilöstön kehitykselle ulkomaiset yksiköt tarjoavat entistä laajemmat puitteet. Ulkomaille lähetettävien henkilöiden valinnassa huomioitavia seikkoja ovat

- ammatillinen osaaminen
- kielitaito
- kyky toimia poikkeavissa ympäristöissä (voidaan selvittää psykologisilla testeillä).

Ulkomailla työskentelevän tulee sopeutua vieraaseen kulttuuriin, työrytmiin, ilmastoon, työn vastuullisuuteen, erilaiseen ajattelutapaan, ruokailutottumuksiin jne.

Nämä näkökohdat koskevat myös lähtijän perhettä. Ulkomaan komennuksen onnistumisen kulmakiviä on puolison sopeutuminen uusiin olosuhteisiin. Monet yritykset testauttavatkin sekä varsinaisen lähtijän että puolison.

Sopeutumisen helpottamiseksi erilaisia tilanteita pohditaan usein etukäteen lähtijän kanssa, suoritetaan työhön perehdyttäminen ja aikaisempien tehtävien lopettaminen. Matkustamisen yleistyessä ja eri maiden tultua tutuiksi muissa yhteyksissä nopeatkin siirtymiset ovat tosin voineet onnistua.

Kun epäonnistumisia on ulkomaan komennuksissa tapahtunut, syitä ovat mm. olleet:

- Lähtijällä on ollut väärät motiivit (esim. pako aviollisista ongelmista) tai väärä asennoituminen.
- Tilanne on mahdoton eikä syy ole lainkaan henkilössä.
- Henkilön koulutus on ollut väärä tai puutteellinen.

Hyviä puolia ulkomaan komennuksissa yleensä ovat parempi palkka, kokemusten rikastuminen, ammattitaidon kohentuminen, koko perheen kielitaidon paraneminen ja suvaitsevainen asennoituminen vieraaseen kulttuuriin. Onnistunut ulkomaan tehtävän hoito on meriitti uralla ja antaa jatkossa enemmän vaihtoehtoisia mahdollisuuksia kuin pelkkä kotimaan työskentely.

Paluu ulkomailta aiheuttaa järjestelyjä ja edellyttää jälleen sopeutumista. Yrityksillä on yleensä tavoitteena taata palaajalle tietty minimipalkka jo lähtiessä tehdyn sopimuksen puitteissa, mutta paluuvaiheen tehtävät riippuvat yrityksen tilanteesta. Kasvavalla emoyrityksellä on tavallisesti tarjota mielenkiintoisia tehtäviä hyvin työnsä tehneelle palaajalle. Aina ei kuitenkaan ole mahdollista suoraan sijoittaa palaajaa mielekkäimmällä mahdollisella tavalla. Palaavien henkilöiden siirtyminen toisen yrityksen palvelukseen on myös yleistynyt.

Tiedonvälitys

Kvalitatiivisen tiedon viestitys

Kansainvälistyvä toiminta asettaa suuret vaatimukset yhteydenpidolle. Johtosuhteiden ollessa epäselvät ulkonaolevat avainhenkilöt ovat vaikeassa tilanteessa. Toisaalta heillä on tietoa, joka on mahdollisesti toiminnan kannalta hyödynnettävissä. Toisaalta heillä ei ole tiedolle selkeästi määrättyä vastaanottajaa, joka olisi riittävän päätösvaltainen tai osaava viemään asiaa eteenpäin.

Ulkomaan yksikön roolista riippuen sen yhteydenpitokanavat voivat vaihdella. Strategista mielenkiintoa sisältävän informaation pitäisi aina kuitenkin ohjautua yrityksen valtakeskukseen ohjaavan organisaation kautta.

Taloudellisen tiedon välitys tapahtuu taloudellisen linjaorganisaation avustuksella.

Työtiedon lisäksi ulkomailta oleva tarvitsee tietoa kotimaastaan yhteenkuuluvuuden säilyttämiseksi. Henkilöstöosastoilla on yleensä valmiudet tämän tehtävän hoitamiseen.

Yritysjohdon puolelta tarvitaan kansainvälistymispisteisiin ohjausta, palautetta ja tukea. Henkilökohtaisen mielenkiinnon ja keskustelumahdollisuuksien tarjoaminen on koettu tärkeäksi. Samoin tärkeitä ovat johdon vierailut ulkomaan yksiköissä sekä avainhenkilöille itselleen että institutionaalisen uskottavuuden saavuttamiseksi.

Ohjaus- ja seurantamenettelyt

Ohjauksesta ja seurannasta on jo useaan otteeseen korostettu tarkan taloudellisen seurannan tärkeyttä. Suomalaisten yritysten perinteiset ohjauksen muodot ovat olleet enemmän henkilöohjauspainotteisia kuin esim. amerikkalaisten, jotka ovat pitkälle tunnuslukujen avulla ohjattuja. Kansainvälisten yksiköiden toiminnan ohjauksessa taloudellinen täsmällisyys on kuitenkin selkäranka, jonka varassa on helpompi kuin muuten tehokkaasti paneutua toiminnan eteenpäin viemiseen.

Yleensä suomalaiset kansainvälistyneet yritykset ovat haltuunot-
toivaiheessa ja taloudellisen raportoinnin kehittämisen jälkeen an-
taneet ulkomaisille yksiköilleen vapauden toimia operatiivisesti
itsenäisesti.

Suoraa ohjausta, esim. käskyjä, kieltoja, määräraharajoituksia ja toi-
mintamanuaaleja ei ole juurikaan käytetty. Sen sijaan yrityksen hal-
lituksessa on useimmiten emoyhtiön edustus.

Epäsuora ohjaus on käytetty menettelytapa. Strategiat ja budjetit
käsitellään yhdessä emoyhtiön johdon kanssa. Yrityskohtaisesti on
eroja siinä, miten halutaan menetellä esim. palkitsemisen, policy-
jen ja koulutusjärjestelyjen suhteen. Monissa tapauksissa tietyt yh-
teiset johdon palkitsemislinjat on muovattu. Koulutuksen suhteen
kansainvälistyvät yritykset ovat oppineet hyödyntämään monipuol-
liset mahdollisuutensa järjestämällä yhteisiä tilaisuuksia, seminaa-
reja ja kehitysohjelmiä.

Yllätyksistä selviytyminen

Niissäkin tapauksissa, joissa ennakkoon pyritään selvittämään rat-
kaistavia ongelmia, tulee uudella kentällä aina vastaan yllätyksiä.
Nämä voivat tulla miltä alueelta tahansa. Esimerkkeinä voi mainita:

- Tuotteet ovat oletettua epävalmiimpia ja kilpailijoiden vauhti en-
nakoitua kovempaa.
- Vetäjien ote voi pahasti lipsua, eivätkä seurantamenettelyt ole
kyllin kehittyneitä, jotta tiedettäisiin, missä ollaan toteutuksen
ja taloudellisen tilanteen suhteen.
- Hyvien henkilöresurssien kytkeminen yritykseen on vielä odotet-
tuakin vaikeampaa ja hitaampaa. Tämä sotkee kaikki suunnitte-
luaikataulut.
- Valtakeskuksen kiinnostus hanketta kohtaan on kaikesta huoli-
matta vaisu.
- Huomataan, ettei yritysjohto tunne oman organisaationsa val-
miutta olla mukana kansainvälistymisessä.
- Keskustelusta, ohjauksesta ja "vapaista käsistä" huolimatta pai-
kalleen jätetyn kansainvälisen yksikön johdon ongelmat jatku-
vat entisellään: tuotannon tehottomuus ja virheet, tuotekehityk-
sen puute, yleinen tehottomuus jne.

Esimerkkejä voisi luetella paljon. Edellä mainitut ovat kaikki kiel-
teisiä, mutta myönteisiäkin tietysti löytyy.

Eräs kaikkein olennaisimpia kansainvälisen toiminnan onnistumi-
sen tekijöitä onkin sellaisten toimintamekanismien rakentaminen,
että yllätyksiin voidaan reagoida nopeasti ja tehokkaasti. Esim.
avainasiakasanalyysin voi huolellisesti suorittaa etukäteen. Jo yri-
tystä ostettaessa tai muuten lähdetessä kansainvälisille markki-
noille on hyvä tietää, ketkä ovat loppuasiakkaita ja mihin he tuot-
teita tarvitsevat.

Kirjallisuutta

- Haavisto**, Kari: Ulkomaisten toimintojen ohjaus ja valvonta. Yritykset, kansainvälistyminen. Uudistuva konttori 9 (1983): 6—7, s. 32—35.
- Hedlund**, Gunnar - **Hagström**, Peter: Styrning av multinationella företag i utvecklingstendenser och framtidsperspektiv 1986. Stockholm School of Economics, 1986.
- Lilius**, Anna-Liisa: Ulkomaille sijoitettu henkilöstö kaipaa yrityksen jatkuvaa tukea. Mark 1980:3, s. 62—64.
- Luostarinen**, Reijo - **Svärd**, Majja: Yritysten henkilöstön kansainvälistämistarve: tutkimus suomalaisten kansainvälistyvien teollisuusyritysten henkilöstön kehittämistarpeista vuoteen 1985 mennessä. Helsinki 1982. Vientikoulutussäätiö. FIBO-julkaisuja/Vientikoulutussäätiö; 14:19.
- Nurmi**, Raimo: Kansainvälisten johtotehtävien vaatimukset. Yritystalous 1981:7, s. 12—14.
- Peura**, Tuula: Ulkomaan komennus — onko takaisinpaluu ongelma? Ekonomi 1986:5, s. 10—11.
- Suomen Työntantajain Keskusliitto**: Yritys kansainvälistyy. Tampere 1987.
- Valpas**, Antero: Rekrytointi, koulutus ja urakierto tasapainoon ulkomaantoimintojen henkilöstökysymyksissä. Kansainvälistyminen. Yritystalous 16, 1985:11, s. 32—33.
- Österberg**, Raimo: Kansainvälistyvien teollisuusyritysten organisaatorakenne ja sen kehitys. Helsinki 1983. Vientikoulutussäätiö. FIBO-julkaisuja/Vientikoulutussäätiö; 14:23.

TUOTE- JA MARKKINOINTISTRATEGIA SEKÄ TEKNOLOGIAN HALLINTA

Heikki Keränen

JOHDANTO	153
TUOTTEET JA MARKKINOINTI	153
Kilpailustrategian valinta ja markkinointi	154
Tuotekehitys vai markkinointi	155
Kansainvälinen markkinointiverkko	157
Yrityskuva ja kansainvälistyminen	158
TEKNOLOGIAN HALLINTA	159
Teknologia ei tunne kansallisia eroja	159
Strategiset liittosuhteet	160
Ilmapiirin merkitys innovaatioprosessille	162
Standardit ja hyväksymismenettelyt	162
VALMISTUS JA KILPAILUKYKY	163
Valmistuksen strateginen asema liiketoiminnassa	163
Joustavuuden korostuva merkitys	166
Painopisteet kilpailukyyn kehittämiseksi	168
PALVELULIIKETOIMINNAN ERITYISPIIRTEITÄ	170
Palvelupiirteiden kasvava merkitys teollisuusyritykselle	170
Palveluiden ulkomaankaupan vapautuminen	171
Kriittisiä menestystekijöitä	171
Palveluyritysten johtamisesta	172
Eryistekniikoiden hyödyntäminen	172
TIETO VÄLINEENÄ JA TUOTTEENA	173
Tieto yrityksen resurssina	173
Tietojärjestelmät strategisena kilpailutekijänä	174
Tieto osana tuotetta tai palvelua	174
Tietoliikenne kansainvälisessä toiminnassa	175
Tietopalvelu liiketoimintana	176
YHTEENVETO	177
Kirjallisuusluettelo	178

Johdanto

Tavoitteena on tarkastella tuotteita ja markkinoita kansainvälistyvän yrityksen kannalta. Kansainvälistyminen korostaa selkeän kilpailustrategian merkitystä yrityksen menestymiselle. Rajallisia resursseja kohdistaessaan yritys joutuu harkitsemaan painotuksia markkinoinnin ja tuotekehityksen välillä.

Menestyville yrityksille on tyypillistä kilpailuympäristön ja kilpailijoiden tiivis seuranta ja analysointi. Innovatiivinen tuotekehitys ja teknologian hallinta saavat korostuneen merkityksen yrityksen kansainvälistyessä. Voimakas tutkimus- ja kehitystoiminta luo pysyvää kilpailuetua omalle yritykselle sekä nostaa yrityksen arvoa strategisia liittosuhteita solmittaessa.

Kansainvälistyminen lisää yrityksen prosessien kompleksisuutta niin suunnittelussa, päätöksenteossa kuin operatiivisessa toiminnassakin. Samalla kun liiketoimintamahdollisuudet kasvavat, kasvavat myös panokset, osaamistarve ja riskit.

Tuotteet ja markkinointi

Markkinat tulevat monipuolisemmiksi ja eriytyneemmiksi ja samalla niiden ennustettavuus vaikeutuu. Tämä edellyttää entistä paremmin kohdentuvaa markkinointia ja asiakaslähtöisyyden painottamista tuotteissa. Eri portaissa tapahtuvan tuotevarastoinnin tulee supistua useista syistä: asiakaslähtöisyys, epäkuranttisuuden vaara, pääoman kierron parantaminen ja nopeutuneet jakelujärjestelmät. Yhä useammin on harkittava hajautettujen myyntivarastojen korvaamista keskitetyllä varastoinnilla.

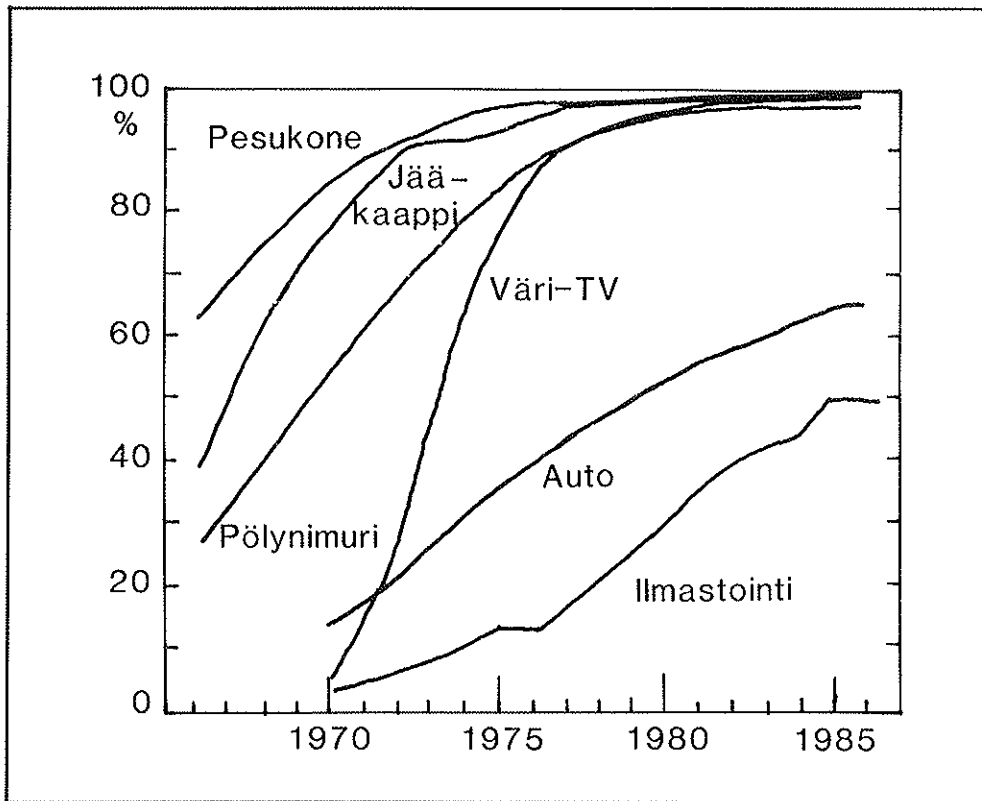
Esimerkkinä tuotteiden ja markkinoiden dynamiikasta on kestokulutushyödykkeiden määrä Japanissa ruokakuntaa kohti kuviossa 1 (sivulla 154). Vallitsevat tuotteet ja palvelut kyllästävät markkinoita, mutta uutuustuotteet ja tuotevariantit luovat uusia markkinoita.

Usein kansainvälistymisen eräänä seurauksena on ns. yleiskustannusten suhteellisen osuuden kasvu tuotteen tai palvelun myyntihinnasta. Yleiskustannusten kasvu on voitava kompensoida muussa toiminnassa syntyvillä eduilla. Näitä etuja voivat olla mm.

- tuotteen muuttuvien kustannusten pieneneminen sarjakoona ja suurempien ostojen seurauksena,
- parempi tuote-/markkinafokusointi ja keskitetympi tuotevalikoima,
- tuotekehityksen, tuen, markkinoinnin yms. kustannusten jakaminen suuremmalla tuotevolyymillä.

Usein kansainvälistyvä yritys havaitsee, etteivät mainitut edut toteudukaan. Tuoteversioiden kasvanut määrä syö sarjakokojen edut.

Kuvio 1. Kestokulutushyödykkeitä ruokakuntaa kohti Japanissa



Markkinat ovat dynaamisessa muutoksessa tarjoten esteitä ja mahdollisuuksia alalla toimiville yrityksille ja alalle pyrkiville uusille yrittäjille. (Economic Planning Agency, Japan 1987)

Kilpailustrategian valinta ja markkinointi

Selkeä kilpailustrategia ja sen toteuttaminen nostavat yrityksen selviytymismahdollisuuksia ja tuottavuutta. Kilpailustrategia tulee saattaa yrityksen koko henkilökunnan tietoisuuteen. Selkeä kilpailustrategia on edellytys myös tuloksia tuottavalle markkinoinnille.

Yrityksen kilpailustrategiassa pyritään muutamiin keskeisiin painotuksiin. Strategiat voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

- kustannusjohtajuus
- differointi
- keskittyminen

Pääkilpailustrategiaan liittyy käytännössä piirteitä muistakin kilpailustrategioista.

Kansainvälistymisen keskeisiä strategisia kysymyksiä on painotus globaalin synergian ja kohdealuekohtaisen erikoistumisen välillä. Markku Lahdenpää on käsitellyt aihetta perusteellisemmin omassa kirjoituksessaan.

Kustannusjohtajuus kilpailustrategiana antaa onnistuessaan yritykselle lisää vapausasteita mm. markkinoinnissa. Usein teollisuusyritysten hyvään kannattavuuteen vaikuttaa selkeimmin juuri kustannusjohtajuuteen pyrkivä toiminta.

Kustannusjohtajuus voidaan saavuttaa monella eri tavalla: tehokkuutena tuotannossa, jakelussa ja markkinoinnissa. Keinoina tulevat kysymykseen inhimillisten voimavarojen, rahoituksen ja käytetönpääoman tehokas käyttö sekä toimittaja-asiakasliitântöjen hyvä toimivuus.

Korkea tuotteiden laatu ei vähennä kustannustehokkuutta, mutta korkea laatu sen sijaan vähentää hukkatyötä ja tehostaa materiaalien käyttöä.

Differoinnilla pyritään erottautumaan kilpailijoista ja kohdistamaan tuoteominaisuudet ja palvelut yhä tarkemmin valituille asiakkaille. Tuotteiden ominaisuuksien tulee olla sellaisia, että asiakas voi mieltää ne etuna kilpailijan tuotteisiin verrattuna. Tällöin voidaan luoda kestävä pohja markkinoinnille.

Keskittyminen määrätyille tuote- tai markkina-alueille on keino alen-taa kustannuksia ja samalla nostaa kohdentuvuutta asiakaskun-taan. Usein keskittymällä voidaan nostaa differointimahdollisuuksia ja lisätä myyntihintaa.

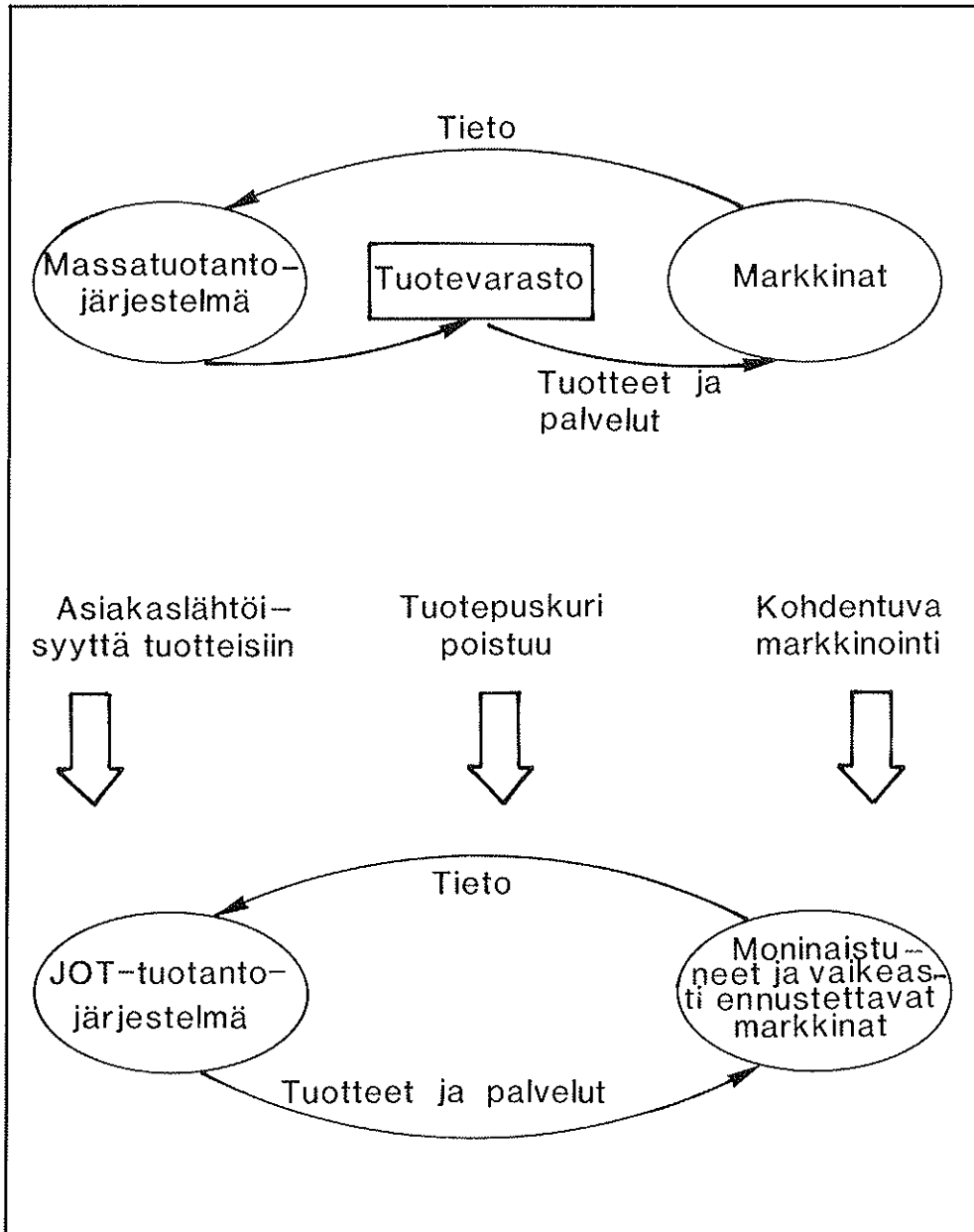
Menestyville yrityksille on tyypillistä tiivis kilpailuympäristön seuranta ja kilpailijoiden analysointi. Yritykset ovat helposti taipuvaisia seuraamaan ja ennakoimaan kilpailijoiden niitä toimintatapoja, jotka painottuvat yrityksen omassa kilpailustrategiassa. Tässä piilee myös vaara jättää huomiotta muista suunnista tulevat, perustavaa laatua olevat kilpailuympäristön muutokset.

Kustannusjohtajuusstrategiaa noudattavat yritykset ovat esimerkiksi taipuvaisia seuraamaan kilpailijoiden kustannuskehitystä ja tuotteiden hintatasoa. Differointistrategiaa noudattavat yritykset seuraavat tyypillisesti kilpailijoiden tuotteiden ominaisuuksia ja teknistä kehitystä.

Tuotekehitys vai markkinointi

Rajallisia resurssejaan kohdistessaan yritys joutuu usein vaihtoehdotilanteeseen tuotekehityspanostusten ja markkinointipanostusten välillä. Panostukset eivät ole toisiaan poissulkevia, joskin voivat jossain määrin korvata toisiaan. Poikkeuksellista markkinointikykyä omaava yritys menestyy hivenen tavanomaisemminkin tuotteilla. Samoin tuotekehityksessä erittäin innovatiivinen yritys voi menestyä tavanomaisemminkin markkinointitoimenpiteillä.

Kuvio 2. Kehitys muuttaa markkinoiden ja tuotannon suhteita



Fyysinen tuotevarasto korvataan osittain paremmalla kysyntätiedolla. Asiakasohjautuvuus lisääntyy sekä volyymin että tuotevalikoiman osalta. Kehittyneet tietojärjestelmät ja jakelujärjestelmä luovat yritykselle kilpailuetua.

Sekä tuotekehitys- että markkinointikyvyn kehittäminen vaatii määrätietoista toimintaa, aikaa ja resursseja. Näitä prosesseja voidaan nopeuttaa lisenssiaineilla ja erilaisilla markkinoinnin yhteistyöhankkeilla, mutta tuolloinkin nopeutuksella on hintansa.

Lisenssin haltija asettaa rajoituksia lisenssin käytölle. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että mitä kehitysintensiivisemmästä toimialasta on kysymys, sitä vaikeampi ja suhteellisesti kalliimpi on saada lisenssiä kyseiselle tietotaidolle. Esimerkkeinä mainitun kaltaista toimialoista käyvät mikroelektroniikka, biotekniikka ja lääkeaineteollisuus.

Sama yleispiirre pätee myös markkinointiin. Mitä tehokkaammas- ta markkinointikanavasta on kysymys, sitä kovemmat ehdot markkinointikanavan haltija asettaa tuotteen toimittajalle, joka haluaa käyttää kyseistä kanavaa tuotteensa jakeluun. Usein markkinointikanavaan liittyy oleellisena osana myös tavaramerkkejä. Tavaramerkin alla kulkevan tuotteen todellinen valmistaja voi loppuasiakkaan kannalta olla aivan epäolennainen.

Tuotteen puutteita ja keskeneräisyyttä ei yleensä voi korvata suurella markkinointipanostuksella. Suuren markkinointipanostuksen synnyttämä kysyntä aiheuttaa kaaoksen toimituksissa ja tuessa, jos tuote tai tuotantovalmius on puutteellinen. Rajalliset tuotekehitysresurssit on syytä kohdistaa spesifisten markkinatarpeiden tyydyttämiseen, jolloin yleensä myös tarvittava markkinointipanostus pienenee.

Kansainvälinen markkinointiverkko

Harva suomalaisyritys on vastaavassa asemassa kuin esimerkiksi ruotsalainen huonekalujätti Ikea, joka omalla nimellään ja oman kansainvälisen markkinointiverkon kautta myy eri maista, mm. SEV-maista alihankittua tuotantoa.

Useimmiten suomalaisyrityksen kansainvälinen markkinointiverkko on heikko ja rajoittuu pariin lähimarkkinaan. Kehittämisvaihtoehtoina voivat tulla kysymykseen:

- suora vienti
- agentti tai jälleenmyyjä
- oma myyntikonttori
- laaja-alaisempi yhteishanke tai yritysosto

Oman myyntikonttorin perustaminen on perinteinen tapa etabloitua. On kuitenkin syytä muistaa käyntiinlähdön hitaus ja pienekin myyntikonttorin usein yllättävän korkeiksi nousevat kustannukset. Esimerkiksi yhden suomalaisen perheellisen edustajan ja yhden japanilaisen sihteerin menot vaatimattomassa tokiolaisessa toimistorakennuksessa ovat 1,5—2 milj. mk vuodessa vuoden 1988 hintatason mukaan.

Kansainvälisille markkinoille etabloiduttaessa tähdätään yhä useammin yritysostoihin. Näin voidaan hankkia valmis markkinointikanava tai suoraan ostaa kilpailija pois markkinoilta. Tämä menetelytapa vain harvemmin sopii pienten yritysten toimintastrategiaksi. Olennainen kysymys kansainvälistyttäessä on oman yrityksen erikoisetujen hyödyntäminen, mikä kompensoi kansainvälistymisen väistämättömät erityisvaikeudet.

Yrityskuva ja kansainvälistyminen

Huolimatta markkina-alueiden talouspoliittisesta yhtenäistymisestä mahdollisuus globaalisen yrityskuvan luomiseen näyttää yhä vaikeammalta. Jopa sellaiset kansainväliset yritykset kuin IBM ja Coca-Cola ovat vähitellen hyväksymässä yrityskuvaansa kansallisia tai paikallisia piirteitä. Syitä tähän kehitykseen ovat mm. yhä tarkempi kohderyhmien etsiminen, kovempi ja yksilöidympi kilpailu, johtamismenetelmien ja tuotetekniikoiden antama mahdollisuus tyydyttää erilaiset asiakastarpeet.

Kansainvälistyvän suomalaisyrityksen kannalta tämä kehitys luo sekä ongelmia että mahdollisuuksia. Suuruuden ekonomia ei ehkä toimi yhtä suoraviivaisena ja musertavana kuin aikaisemmin, mutta toisaalta kohdealueen tarpeet ja mentaliteetti on tunnettava tarkemmin.

Samalla taakse ovat jääneet ajat, jolloin massiivisella mainoskampanjalla voitiin luoda yrityksestä uudenlainen kuva ihmisten silmissä. Jatkossa yrityksen koko toimintaa työestetään halutun imagon suuntaan. Ensimmäinen kohderyhmä on oma henkilöstö Suomessa ja ulkomailla.

Aikaisemmin yrityskuva pohjautui yleisväättämiin yrityksen, tuotteen tai palvelun hyvydestä. Tällaisilla väittämillä ei päästä enää tuloksiin. Kohteena olevan henkilön, oli hän sitten yksityinen kuluttaja, teollisuusyrityksen ammattiostaja tai rahoittajan edustaja, kuva yrityksestä muodostuu monista osista. Osia ovat yhtäailla tuotteet, yrityksen toimintatavat, henkilöstö ja yrityksen koko tapa näkyä.

Kärjistäen voidaan sanoa, että yrityksen ei tule luoda imagoa sen mukaan, mihin yritys tänään pystyy, vaan yritystä on muutettava siihen suuntaan, mihin imagon halutaan kehittyvän. Ajattelutavan ja toteutuksen kannalta muutos on merkittävä.

Tuotteeseen liittyvällä palvelulla luodaan tehokkaasti positiivista tuote- ja yrityskuvaa. Palvelun merkitys kasvaa monilla tuotealueilla, koska aidot tuote-erot pienenevät. Jopa keskinkertainen tuote myy paremmin kuin hyvä tuote, jos se on helposti saatavilla, toimitusajat ovat lyhyet, huolto toimii, tuote liittyy sopivaan palvelukokonaisuuteen ja muotoilu miellyttää.

Teknologian hallinta

Teknologialla tarkoitetaan ensisijaisesti tässä yhteydessä yrityksen immateriaalista pääomaa kuten tuotantoprosessia tai tuotetta koskevaa erityistietoa. Olennaista on myös yrityksen olemassa oleva organisatorinen valmius ylläpitää ja hyödyntää tätä immateriaalista pääomaa.

Innovatiivinen tuotekehitys ja teknologian hallinta saavat korostuneen merkityksen usean kansainvälistymään pyrkivän suomalaisen yrityksen kohdalla. Syynä tähän on luonnollisesti suomalaisten yritysten suhteellinen asema muiden tekijöiden suhteen. Näitä ovat mm. käytettävissä olevat pääomapanokset, henkilöstön määrä ja laatu, kotimarkkinoiden koko, markkinointiverkko ja perinteiset liittosuhteet yritysten välillä.

Vaikka tuotekehitykseen ja teknologian hankintaan käytettävissä olevat voimavarat ovat suhteellisen pienet suomalaisissa yrityksissä, on suomalaisilla yrityksillä myös suhteellisia etuja. Koulutus-taso Suomessa on kohtalaisen hyvä. Raskaita investointeja väistyviin teknologioihin tai infrastruktuureihin ei yleensä ole tehty. Etuna voidaan pitää myös omia markkinoita, jotka ovat varsin kehittyneet ja erittäin avoimet. Näin kansainväliset yritykset voivat testata uusimpia tuotteitaan ja ratkaisujaan aivan kotiportaillamme antaen näin ”haastavan esimerkin” omalle teollisuudellemme.

Teknologia ei tunne kansallisia eroja

Paikallisuus ei anna suojaa ja mahdollisuutta erikoistua teknologian kannalta kuin poikkeustapauksissa. Näin ollen erikoistuminen on hankittava muilla tavoilla, ja teknologian osalta on turvaututtava globaaliin hankintaan.

Tieteellistekninen tieto ja taito ovat rakenteeltaan lähes samanlaisia kaikkialla kehittyneissä maissa. Samoin infrastruktuurit kuten kuljetukset ja tietoliikenne tai yrityksen kannalta mm. rahoitus ja vakuutukset ovat yhä enemmän ”globaaleja massahyödykkeitä”. Tosin niiden hyväksikäytössä on eroja.

Paikalliset standardit ja hyväksymismenettelyt tarjoavat vielä joissakin tapauksissa pohjan erikoistumiselle, mutta se kapenee koko ajan voimakkaan kansainvälisen standardoinnin ja säännöstöjen yhtenäistämisen myötä. Erikoistumista onkin etsittävä horisontaalisesti eli identifioimalla samoja erityismarkkinoita eri maantieteellisiltä alueilta käyttäen tuotteisiin juuri sopivia erityisteknologioita.

Teollisuudenalat voidaan ryhmitellä tutkimusintensiteetin mukaan, jolloin intensiteetti määritellään tutkimus- ja kehityskuluina suhteessa tuotannon bruttoarvoon.

Taulukko 1. Teollisuudenalojen keskimääräinen tutkimusintensiiviteetti ryhmittäin 11 OECD-maassa vuonna 1980

Tutkimus- ja kehityskulut suhteessa tuotannon bruttoarvoon, %

<i>Korkean tutkimusintensiteetin alat</i> Tieto- ja konntorikoneet Sähkölaitteet, komponentit Lääkkeet Instrumentit Sähkötekniset koneet ja varusteet	11,4 %
<i>Keskitason tutkimusintensiteetin alat</i> Autot Kemikaalit ja muut kemialliset tuotteet Muu teollisuustuotanto Koneet Kumi- ja muovituotteet Muut metallit	1,7 %
<i>Matalan tutkimusintensiteetin alat</i> Savi-, lasi- ja kivituetteet Elintarvikkeet, juomat ja tupakka Laivat ja veneet Maaöljyn jalostus Rauta, teräs ja muut ferrometallit Muut metallituotteet Paperiteollisuuden ja graafisen alan tuotteet Puutavarat Tekstiilit, vaatteet, nahkat ja kengät	0,5 %

Lähde: OECD Science and Technology Indicators

Strategiset liittosuhteet

Markkinoiden ja kilpailukentän globalisoituessa useille toimialoille on tyypillistä, että yritykset kamppailevat saavuttaakseen mitta-kaavaedun kilpailijoihinsa nähden. Jos omat voimavarat eivät riitä haluttuun etenemisivauhtiin, niin yhä merkittävämmäksi osoittautunut keino on luoda strategisia liittosuhteita toisten yritysten kanssa.

Voimakkaalla tutkimus- ja kehitystoiminnalla voi luoda jatkuvaa kilpailuetua omalle yritykselle. Hyöty on lisäksi kaksitahoinen. Paitisi kilpailukykyisten tuotteiden luomiseen omaperäistä teknologiaa voi käyttää "valuuttana" hankittaessa tarpeellista ei-yleisesti saatavissa olevaa teknologiaa, luotaessa yhteistyösuhteita tai ostettaessa markkinointikanavia.

Jos yrityksellä on erityisen kehittynyt ja kilpailukykyinen teknologia, todennäköisin etabloitumismuoto uudelle kohdealueelle on täysin omassa omistuksessa oleva tytäryritys. Monimuotoisemmat etabloitumistavat tulevat sitä yleisemmiksi, mitä kauempana yritys on selvästä teknologisesta ylivoimasta.

Taulukko 2. Strategisen liittosuhteen valinta

	Toimialan kehitysvaihe		
	Synty	Kasvu	Kypsyys
Yrityksen kilpailukyvn perusta	* teknologinen ja tieteellinen asiantuntemus	* tuote/prosessi-innovaatiot	* hankittu tuotantokapasiteetti * asiakaskunta
Yrityksen tarpeet	* markkinoiden luominen * pääomaa kehittämiseen	* markkinoiden laajentaminen * suunnitteludominanssin hankinta * tuotteiden integrointi järjestelmiksi	* tuotantokapasiteetin hyödyntämien * tarve uudistua
Sopiva yhteistyökumppani	* suuri yritys sijoittajana * vallitsevia markkinoita tunteva vakiintunut yritys	* samoilla markkinoilla toimiva toinen yritys * suuri asiakas * pieni kehitysintensiivinen yritys	* yritys, jolla on samoja tuotteita * pieni kehitysintensiivinen yritys
Sopiva yhteistyömuoto	* osakkuus-/teknologiavaihto * teknologia-/valmistus-/markkinointivaihto	* lisenssien vaihto * second sourcing * toimittaja-/ostaja-, tuote-/markkinointivaihto * joint ventures * konsortiot	* yhteistuotanto * teknologia-/osakkuus-/valmistusvaihto

Toimialan kehitysvaiheesta riippuu, mihin yrityksen kilpailukyky perustuu ja mitkä ovat yrityksen keskeiset tarpeet strategista yhteistyökumppania etsittäessä.

Liittosuhde voi syntyä rinnakkaisten yritysten välille. Se voi syntyä myös jalostusketjussa peräkkäin olevien yritysten välillä. Liittosuhteen osapuolina voivat olla esimerkiksi innovatiivinen, mutta pääoman niukkuutta poteva yritys ja vahvan likviditeetin omaava, mutta uudistumista kaipaava yritys. Tarvekombinaatioita on lukemattomia.

Yrityksen tarvitseman liittosuhteen luonne riippuu yrityksen sisäisistä tarpeista ja toimialan kehitysvaiheesta. Teolliselle yritykselle voidaan hahmottaa taulukon 2 mukainen tarvekartta toivottavalle liittosuhteelle SRI Internationalin mukaan.

On useita syitä olettaa, että teknologian, markkinoiden ja tuotannon globalisoituessa strategisten liittosuhteiden merkitys kilpailutekijänä kasvaa. Kyseinen kehityssuunta asettaa suomalaiselle

Taulukko 3. Projektiehdotuksen hyväksymistodennäköisyys (%) eri kulttuureissa riippuen ehdotuksen esittäjästä

Ehdotuksen alkuperä	USA	Japani	Eurooppa
Markkinointi	53	11	45
Tuotekehitys	67	79	57
Valmistus	16	72	24

Lähde: Global Manufacturing Futures Surveys, INSEAD 1987

teollisuudelle monia haasteita. Yrityksellä on oltava riittäviä vaihtoehtoja herättääkseen kiinnostusta yhteistyökumppanina ja voidakseen neuvotella tyydyttävät yhteistyöehdot.

Ilmapiirin merkitys innovaatioprosessille

Yksilön tai yhteisön innovatiivisuus voidaan määritellä kykyä tuottaa kestäviä — ja yritystoiminnasta puheen ollen — positiivisia muutoksia tuotteisiin, palveluihin ja toimintatapoihin.

Yrityksen ilmapiirillä ja arvoilla on keskeinen vaikutus yrityksessä vallitsevaan innovatiivisuuteen. Olosuhteita ei luoda hetkessä, mutta innovatiivisuus ja kyky muutoksiin ovat oleellisia edellytyksiä kansainvälistyvälle yritykselle.

Palkitsemisen ohella tärkein kannustin on haasteellinen työ. Voidaan puhua ”sisäisestä palkitsemisesta”, jonka avulla työ tehdään entistä mielenkiintoisemmaksi. Kannustava työyhteisö arvostaa henkistä kasvua ja ammattitaidon kehittämistä ja rohkaisee siihen.

Tällaisen ilmapiirin syntyminen edellyttää, että ihmistä kunnioitetaan ja arvostetaan ja että hänelle annetaan mahdollisuus vaikuttaa tehtäviinsä. Eräiden selvitysten mukaan parhaat ja innovatiivisimmat työntekijät ovat usein muita ahtiimpia demotivoitumiseen.

Aloitteen hyväksymiselle taulukon 3 mukaan on usein ratkaisevaa se, kenen taholta aloite tulee. Tässä suhteessa kulttuuriympäristölläkin on merkitystä.

Standardit ja hyväksymismenettelyt

Useilla toimialoilla kohdemaiden standardien ja hyväksymismenettelyjen tuntemus on olennaista liiketoiminnalle. Kansainvälistyvälle yritykselle a.o. tietojen hankkiminen ja tuotteiston sopeuttaminen paikallisiin olosuhteisiin voi olla kallis ja aikaa vaativa toimenpide.

Uusissa tuotteissa on jo alun alkaen syytä varautua potentiaalisten kohdemaiden standardeihin. Toisaalta kohdemaiden standar-

dien ja muiden teknisten esteiden tuntemus on kilpailuetu ja omaisuusarvo, kun toimintaa laajennetaan esimerkiksi yritysostoin.

Osallistuminen kansainvälisten standardointijärjestöjen toimintaan on keino varautua pitkäjänteisesti tuleviin muutoksiin ja niiden hyödyntämiseen tuotekehityksessä.

Eurooppalainen standardointijärjestö CEN (European Committee for Standardization) on 16 EC- ja EFTA-maan yhteistyöelin, jonka tavoitteena on yhtenäistää jäsenmaiden standardit kaupan teknisten esteiden poistamiseksi.

Nykyisin pystytään sopimaan yhteisistä suuntaviivoista yleiseurooppalaisessa standardointityössä ja kirjaamaan ne yhteisiksi dokumenteiksi toisaalta EC:n ja toisaalta EFTAn ja keskeisten eurooppalaisten standardointijärjestöjen kanssa. Näitä ovat CENin lisäksi CENELEC (The European Committee for Electrotechnical Standardization), CCITT (The International Telegraph and Telephone Consultative Committee), CEPT (The European Conference of Postal and Telecommunications Administrations) ja ISO (The International Organization for Standardization). EFTAn ja EC:n kesken on myös sovittu uusien standardien käyttöönottoon liittyvästä informaatioproseduurista.

Pyrkimyksenä on, että CEN/CENELEC tekee standardointityötä (CEPT telealueella), jonka EC ja EFTA sitten omaksuvat, eikä standardointia siis pyritä tekemään EC-hallinnon toimesta. EC:n ministerineuvoston toukokuussa 1985 tekemän päätöksen mukaan EC:n tekniset määräykset sisältävät tulevaisuudessa vain olennaisimmat turvallisuusmääräykset ja muilta osin viitataan yleiseurooppalaisiin standardeihin (reference to standards -menettely), joiden valmistaminen annetaan yleiseurooppalaisten standardointijärjestöjen tehtäväksi. Suomen kannalta tämä on hyvä ratkaisu, koska Suomella on niissä edustus.

Erityisalojen standardointijärjestöjä on lukuisa määrä. Esimerkkinä voidaan mainita eurooppalainen elektroniikan komponenttien standardointityötä tekevä järjestö CECC (Electronic Components Committee). Se julkaisee luetteloja eurooppalaisista komponenttitoimittajista, minkä perusteella useat yritykset valitsevat hyväksytyt toimittajansa. CECC kuuluu osana CENELECIin.

Valmistus ja kilpailukyky

Valmistuksen strateginen asema liiketoiminnassa

Innovaatiomahdollisuuksiin valmistuksessa ja valmistuksen strategiseen rooliin yrityksen liiketoimintakokonaisuudessa on kiinnitetty liian vähän huomiota Euroopassa ja USA:ssa. Valmistuksen suhteellinen arvostus yrityksen muiden toimintojen joukossa on myös ollut liian alhainen. Alue ei ole houkutellut riittävästi pätevää esimiesainesta riveihinsä.

Valmistuksen ongelmina on nähty liilaksi kustannusten minimointi ja valmistuksen muille yrityksen toiminnoille aiheuttamien rajoitusten vähentäminen. Seurauksena on ollut mm. valmistuksen tarpeetonta siirtämistä matalien palkkakustannusten maihin, samalla kun kallista ja tehotonta valmistustoimintaa on edelleenkin aivan liikaa lukemattomissa länsimaisissa yrityksissä.

Useille yrityksille olisi hedelmällisempää ottaa innovatiivinen ja ennakoluulon suhtautuminen valmistustoimintaan yrityksen yhtenä keskeisenä strategisena voimavarana, tarkastella valmistusta laajemmasta näkökulmasta yrityksen kokonaisuudessa sekä suhteessa asiakkaisiin ja alihankkijoihin. Oikein määriteltynä valmistus voisi jopa kompensoida yrityksen muiden toimintojen ajoittaisia heikkouksia.

Valmistuksen strateginen merkitys yrityksen liiketoimintakokonaisuudessa voidaan määritellä seuraavalla neljällä tasolla (Wheelwright-Hayes):

- Vaihe 1.** Yrityksen johto ei näe valmistuksella olevan strategista merkitystä yrityksen kokonaisuudessa.
- Vaihe 2.** Yritys ylläpitää valmistuksessa yhtäläisen tason kilpailijoidensa kanssa.
- Vaihe 3.** Valmistus tukee uskottavasti yrityksen liiketoimintastrategiaa, mutta ei tuo liiketoimintastrategiaan lisäulottuvuuksia.
- Vaihe 4.** Yritys pyrkii saavuttamaan valmistukseen perustuvan strategisen kilpailuedun.

Vaihe 1 edustaa alinta strategista tavoitetasoa valmistukselle yrityksen liiketoimintakokonaisuudessa. Valmistuksen ei katsota pysyvän lisäämään yrityksen kilpailukykyä. Yritys minimoi valmistuksen negatiivisen potentiaalin kokonaisuuden kannalta, mm. kustannukset ja rajoitukset joustavuudelle.

Valmistuskykyä katsotaan voitavan ohjata muutamalla rakenneparametrilla. Jos esiin nousee valmistukseen liittyviä strategisia kysymyksiä, yritysjohto turvautuu ulkopuoliseen apuun.

Keskeiseksi tulee välttää umpikujat ja niistä aiheutuvat hankaluuDET. Tuotantolaitteet ja -järjestelmät tilataan ulkopuolisilta toimittajilta, joihin turvaudutaan myös valmistusteknologiaa koskevassa tiedossa ja teknologian kehittämisessä. Yritys pitää valmistusta matalan teknologian toimintana, joka voidaan hoitaa vähän koulutetulla työvoimalla ja johdolla. Tämän seurauksena yrityksen johto pyrkii pysyttelemään erillään valmistustoiminnoista.

Vaiheessa 2 pyritään pysymään tasavertaisena pääkilpailijoiden kanssa valmistustoiminnassa. Useat traditionaaliset valmistusintensiiviset toimialat kuten teräs-, auto- ja puunjalostusteollisuus toimivat tällä "ulkoisesti neutraalilla" tasolla.

Tyypillistä on, että mm. työmarkkinakysymykset hoidetaan toimialoittein. Samoin hoidetaan jopa kapasiteetin lisäykset sekä tuo-

tantojärjestelmien ostot. Pyritään välttämään suuria epäjatkuvuuksia tuotteissa tai prosesseissa. Yleensä merkittävät muutokset tulevat alan ulkopuolelta.

Pääomapanostukset uusiin tuotantolaitteisiin ja -laitoksiin katsotaan tehokkaimmaksi keinoksi nostaa kilpailukykyä lyhyellä ja keskipitkällä tähtäyksellä. Valmistukseen liittyvät skaalaedut katsotaan tärkeimmäksi tuottavuuden noston keinoksi.

Vaiheessa 3 valmistuksen odotetaan aktiivisesti tukevan yrityksen kilpailuasemaa. Valmistukseen liittyvien päätösten tulee olla suhteutettu yrityksen kilpailustrategiaan.

Yrityksen kilpailustrategia pyritään tulkitsemaan myös tuotantohenkilöstölle mielekkäällä tavalla. Valmistuksen odotetaan muotoilevan itselleen pidemmän aikavälin strategian, jolloin otetaan huomioon myös ulkoiset ja sisäiset muutostarpeet. Valmistukselta odotetaan myös luovuutta ja innovatiivisuutta. Luovuus ilmaistaan muutamilla rohkeilla hankkeilla kuten robottien käyttöönotolla, JOT- tai CAD/CAM-järjestelyillä, mutta pääosin toimitaan kuitenkin vielä vaiheen 2 menetelmin.

Kehittynein aste eli **vaihe 4** saavutetaan silloin, kun yrityksen kilpailustrategiasta merkittävä osa tukeutuu yrityksen valmistuskykyyn. Tällä ei tarkoiteta sitä, että valmistus sanelisi yrityksen strategian, vaan sitä, että yrityksen strategia on koordinoitu tulos yrityksen funktionaalisisista voimavaroista — valmistus yhtenä erittäin oleellisena voimavarana. Tyypillistä vaiheen 4 yrityksille on, että ne tunnistavat uusien valmistukseen liittyvien periaatteiden ja teknologioiden potentiaalin paljon ennen kuin se tulee kaikille ilmeiseksi.

Useilla toimialoilla valmistukseen liittyy aivan olennainen osa toimialan tietotaitoa. Tämä on usein vielä suureksi osaksi ”piilotiedon” muodossa. Toisaalta uusiutumiskykynsä menettäneissä yrityksissä valmistusfunktiosta on tullut kallis kiviriippa, joka voi uhata koko yrityksen olemassaoloa. Tällöin luonnollisesti syntyy ajatus vapautua koko valmistuksesta ja siirtyä alihankintoihin, jolloin tietoisesti luovutaan yhdestä liiketoiminnan strategisesta komponentista.

Valmistusfunktio tulisi siis voida nähdä strategisena voimavarana, joka lisää yrityksen muiden voimavarojen potentiaalia. Vaiheen 4 yrityksen pitkän aikavälin suunnitelmissa valmistuskyvyllä odotetaan olevan merkittävä rooli yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Nämä seikat näkyvät myös henkilöstöpolitiikassa ja valmistukseen liittyvän ammatti- ja johtamistaidon arvostuksessa.

Kansainvälistyvän yrityksen erityisesti on selkeästi tunnistettava valmistuksen rooli liiketoimintastrategiassaan sekä tiedettävä, missä vaiheessa yritys on valmistuksensa suhteen ja mihin vaiheeseen se haluaa pyrkiä. Näillä seikoilla voi olla ratkaiseva vaikutus kansainvälistymistapaan ja kansainvälistymisen onnistumiseen.

Tutkittaessa valmistavaa teollisuutta (Global Manufacturing Futures Surveys, Prof. Kasra Ferdows, INSEAD) on tehty seuraavia havaintoja:

- Kulu valmistukseen liittyvissä kyvyissä ja osaamisessa levenee hyvien ja heikkojen yritysten välillä.
- Vientituotteiden osuus kasvaa jatkuvasti ja vuoteen 2000 mennessä tämä osuus nousee 50 prosenttiin.
- Kehittyneet valmistavat yritykset ovat saavuttaneet haluamansa laatutason, ja laadun osakomponenttien käyttäytyminen tunnetaan.
- Valmistusprosessin ”piilotiedolla” eli ”prosessiteknologialla” on keskeinen merkitys toiminnan laadulle ja tuottavuudelle. Piilotiedosta osa liittyy yrityksen henkilöiden kykyyn toimia yhdessä sekä suhteessa yhteistyökumppaneihin että fyysisiin tuotantoprosesseihin. Suurta osaa piilotiedosta ei tunneta eksplisiittisesti. Piilotiedolla on keskeinen merkitys myös silloin, kun valmistusta pyritään siirtämään maasta toiseen tai yrityksestä toiseen.
- Valmistuksen joustavuudesta tulee keskeinen strateginen osatekijä.

Valmistavan yrityksen strategista suuntautumista voidaan tarkastella kuvion 3 esittämässä kentässä.

Valmistavalla yrityksellä on käytettävissään useita parametreja toimintansa strategiseen suuntaamiseen. Yrityksen kulloinkin valitsemat suunnat ja painotukset kuvastavat mm. yrityksen lähtötilannetta, ympäristöolosuhteita, johdon mieltymyksiä ja käytettävissä olevia resursseja. Kun em. tutkimuksessa verrattiin kuvion 3 mukaisesti **japanilaisia** ja **amerikkalaisia** yrityksiä, tehtiin seuraavia yleisiä havaintoja:

Japanilaiset pyrkivät amerikkalaisia aggressiivisemmin:

- integroitumaan materiaalitoimittajiin ja alihankkijoihin päin
- valtaamaan markkinaosuutta
- uusille markkinoille uusilla tuotteilla.

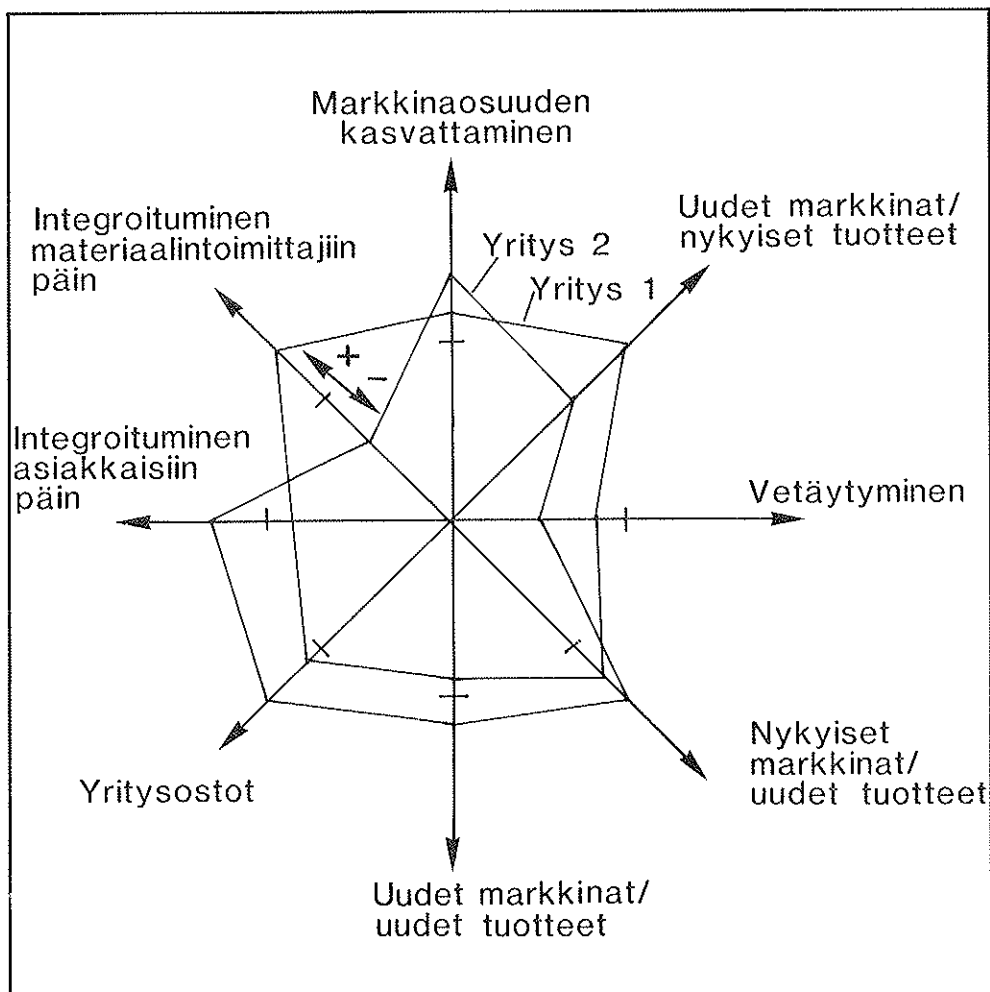
Amerikkalaiset pyrkivät japanilaisia aggressiivisemmin:

- yritysostoihin
- vetäytymään liiketoiminnasta
- integroitumaan jakelukanaviin ja asiakkaisiin päin
- uusille markkinoille olemassa olevilla tuotteilla.

Joustavuuden korostuva merkitys

Valmistuksen joustavuudesta tulee yhä keskeisempi strateginen tekijä yrityksen varmistaessa kilpailukykyään ja selviytymismahdollisuuksiaan. Joustavuuteen kuuluvat mm. reaktioaika, volyymin ja tuotevalikoiman muutokset, asettelu- ja laadunvaihtoajat sekä suunnittelumuutokset. Joustavuus toteutetaan yhä useammin johtamisperiaatteiden muutoksilla ja informaatiotekniikkaa hyödyntämällä.

Kuvio 3. Valmistavan yrityksen strateginen suuntautuminen



Kahdella saman toimialan yrityksellä voi olla huomattavasti toisistaan poikkeavat painotukset strategisessa suuntautumisessaan kansainvälisessä kilpailukentässä. Toinen yritys esimerkiksi korostaa integroitumista materiaalintoimittajiin päin, toinen taas integroitumista asiakkaisiin päin.

Global Manufacturing Futures Surveys -tutkimuksen mukaan **eurooppalaisille yrityksille** oli tyypillistä:

- Erittäin vähän henkilöstön liikkuvuutta yrityksen eri toimintojen kuten valmistuksen, tuotesuunnittelun ja myynnin välillä.
- Henkilöstöön (mm. koulutukseen) panostetaan vähän. Henkilöstön kierto tapahtuu yrityksestä toiseen, ei yrityksen sisällä.

Japanilaisille yrityksille oli tyypillistä:

- Henkilöstön suuri liikkuvuus yrityksen eri toimintojen välillä. Esimerkiksi henkilöstöpäällikkö saattoi usein olla entinen tuotantopäällikkö tai tuotantopäällikkö entinen tuotekehityspäällikkö.
- Henkilöstöön panostetaan pitkäjänteisesti mm. koulutuksen muodossa.

Panostaminen henkilöstön koulutukseen ja monipuoliseen kokeemukseen sekä henkilöstön runsas liikkuvuus yrityksen eri osastojen välillä kasvattaa yrityksen potentiaalista joustavuutta tulevien ympäristömuutosten suhteen.

Joustavuus korostuu myös japanilaisten yritysten **teknologiapanostuksissa**. Tutkimuksen (Global Manufacturing Futures Surveys) mukaan valmistavassa teollisuudessa eri maiden yritykset käyttäytyvät seuraavasti:

- **Japanilaiset yritykset** ottavat uutta teknologiaa käyttöön lisätäkseen erityisesti valmistuksen taloudellista joustavuutta. Painopisteen arvioidaan siirtyvän 1990-luvulla tuotesuunnittelukyvyyn nostamiseen.
- **Amerikkalaiset yritykset** panostavat erityisesti valmistuksen informaatiojärjestelmien kehittämiseen sekä laadunohjausjärjestelmiin.
- **Eurooppalaisten yritysten** huomion pääkohteena on edelleen rakennemuutokseen liittyvät kysymykset, kuten tuotantolaitosten määrä ja sijainti, työvoimakysymykset, yritysostot ja toimialalta vetäytymiset.

Verrattaessa eurooppalaisten ja japanilaisten yritysten suhtautumista henkilöstön kehittämiseen ja teknologiapanostuksiin havaitaan em. tutkimuksen valossa, että keskimäärin eurooppalaiset yritykset kamppailevat vielä toissijaisten kysymysten parissa, mitä tulee yritystoiminnan kriittisiin menestystekijöihin kansainvälistyvillä markkinoilla. Asiantila johtuu luonnollisesti monista historiallisista syy-yhteyksistä.

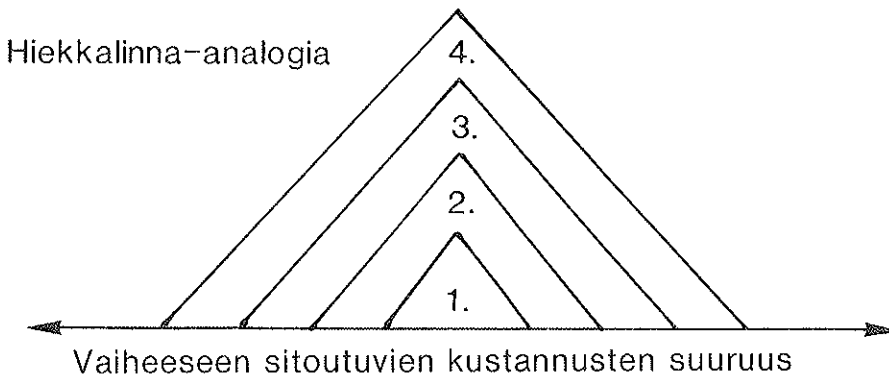
Painopisteet kilpailukyvyyn kehittämiseksi

Yrityksen kansainvälistyessä toiminnan ongelmat muuttuvat entistä kompleksisemmiksi. Tämä pätee erityisesti laadun, kustannustehokkuuden ja joustavuuden suhteen. Kansainvälistyttäessä erityisesti yleiskustannukset pyrkivät kohoamaan.

Kun valmistuksen laatua, kustannustehokkuutta ja joustavuutta pyritään kehittämään, toimenpiteiden suoritusjärjestykselle joudutaan asettamaan tiettyjä vaatimuksia.

Kuvio 4. Valmistuksen laadun ja joustavuuden kehittäminen

1. Nosta laatu halutulle tasolle
2. Selvitä laadun määräytymiseen vaikuttava piilotieto
3. Nosta kustannustehokkuus halutulle tasolle
4. Installoi haltuttu joustavuus valmistusjärjestelmään



Ensimmäisessä vaiheessa pyritään nostamaan tuotannon ja tuotteiden laatu halutulle tasolle. Laatuun vaikuttavat monet sellaiset tekijät ja vuorovaikutussuhteet, joita ei tunneta eksplisiittisesti. Näitä on edellä kuvattu nimityksellä piilotieto.

Toisessa vaiheessa on ymmärrettävä tämä laatuun vaikuttava piilotieto riittävässä määrin. Kun laatu on saatu tavoitetasolle ja siihen vaikuttavat mekanismit tunnetaan, **kolmantena vaiheena** valmistusprosessin kustannustehokkuus tulee nostaa halutulle tasolle.

Vasta **neljäntenä vaiheena** voidaan joustavuutta ryhtyä installoimaan valmistusjärjestelmään. Eri vaiheita ja niiden suoritusjärjestystä on havainnollistettu Kasra Ferdowsin (INSEAD) esittämällä hiekkalinna-analogialla kuviossa 4.

Jos toimenpiteet pyritään suorittamaan väärässä järjestyksessä, on seurauksena kaaos. Näin on esimerkiksi silloin, kun laatuongelmista kärsivään valmistukseen pyritään installoimaan joustavuutta. Toimenpiteisiin sitoutuvat kustannukset kasvavat järjestyksen edessä.

Palveluliiketoiminnan erityispiirteitä

Palvelupiirteiden kasvava merkitys teollisuusyritykselle

Suomen viennistä yli 20 % koostuu palveluista. Perinteisesti kuljetukset ovat olleet palvelusten viennissä merkittävin alue 40 prosentin osuudella. Matkustus on tuottanut vajaan neljänneksen palveluvientituloista ja loput 35 % on saatu ryhmästä ”muut palvelut”. Palveluiden vienti on viime vuosiin saakka ylittänyt niiden tuonnin, mutta tilanne on nopeasti muuttunut.

”Muiden palvelusten” -ryhmän odotetaan lähitulevaisuudessa nousevan entistä merkittävämmäksi, jopa kuljetusten ohi. Ryhmän suurin viejä on ollut suunnittelu- ja insinööryö, johon kuuluvat mm. rakennus- ja konsulttipalvelut. Pankkipalvelujen vienti on viime vuosina kasvanut. Vakuutuspalvelujen viennin kasvu on sen sijaan ainakin tilapäisesti pysähtynyt. Tietotekniikan palvelujen eli lähinnä ohjelmien viennin odotetaan vähitellen lisääntyvän.

Tässä yhteydessä voidaan todeta, että kuljetusten, matkailun, pankki-, vakuutus- ja tietoliikennepalveluiden alueella toimintaa sääntelevät moninaiset rajoitukset, määräykset, lupamenettelyt ja maiden väliset sopimukset. Lisäksi tulevat esimerkiksi erilaiset kuluttajansuojamääräykset, jotka kuitenkin yleensä koskevat samalla tavoin isäntämaan koti- kuin ulkomaisiakin yrityksiä.

Palveluiden ja tavaratuotannon raja on voimakkaasti hämärtyneenä. Esimerkiksi voidaan ottaa alumiini-profiilien tuotanto, joka on keskiraskasta metalliteollisuutta. Metallin sulatus-, seostus-, valu- ja puristuslaitteistot painavat kukin satoja tonneja. Tuotanto- ja käsittelytiloja tarvitaan tuhansia neliömetrejä. Asiakaskohtaiset profiilitangot puristetaan jähmeäksi kuumennetusta alumiini-aihiosta profiiliisuulakkeen läpi haluttuun poikkileikkausmuotoon.

Palvelupiirteet profiilituotantoon tulevat toiminnan asiakaskohtaisesta luonteesta. Asiakas ottaa yhteyden profiilien toimittajaan. Tietokoneavusteisella suunnittelujärjestelmällä (CAD) muotoillaan profiilin poikkileikkaus halutunlaiseksi. Suunnittelutieto ohjaa automaattisia lankakipinätyöstökoneita (CAM), jotka leikkaavat suula-keaihioon profiilin poikkileikkausta vastaavan aukon. Suulakkeen läpi puristetaan asiakkaan haluama metrimäärä profiilia.

Koko tapahtuman läpimenoaika on noin 1—2 viikkoa tilauksesta. Yritys valmistaa asiakaskunnalleen noin 200 uutta suulaketta kuu-kaudessa. Varastossa on tyypillisesti esimerkiksi 15.000 suulaketa. Profiilin määrittely ja kuljetukset edellyttävät toimimista suhteellisen lähellä asiakasta. Tällöin nopeus, yksilöllisyys ja laatu ovat oleellisia kilpailutekijöitä. Perusraaka-aineen, alumiinin hintaheilah- telut vaikuttavat kannattavuuteen ja kilpailutilanteeseen muiden tuotteiden suhteen. Tietotekniikka vaikuttaa kilpailutilanteeseen suulakkeiden tekemisessä ja suunnittelutiedon välityksessä, samoin raaka-aine- ja puolivalmisteverastojen ohjauksessa sekä tuotannonohjauksessa.

Palveluiden ulkomaankaupan vapautuminen

Palveluiden maailmankaupan esteiden poistaminen on noussut yhä ajankohtaisemmaksi viime vuosina. Erityisesti maailman tullijärjes- tön GATTin ja Kansainvälisen Kauppakamarin ICC:n puitteissa asiaa on pyritty aktivoimaan. Kysymyksessä on erittäin monimut- kainen riippuvuuksien vyyhti ja neuvotteluprosessina vaikeammin hallittava kuin tavaraankaupan esteiden poistaminen.

Konkreettisia tuloksia GATT-neuvotteluista on odotettavissa aikai- sintaan 1990-luvulla, joten palveluiden kansainvälistä kauppaa har- joittavalle tai sitä suunnittelevalle yritykselle riittänee tässä suhteessa asian seuraaminen. Kilpailuedellytykset muotoutuvat kuten tähänkin asti maakohtaisten sekä kahdenvälisten ja monenkeskeis- ten sopimusten perusteella.

Merkittävä erillisilmiö viime vuosina on ollut maakohtainen palve- lualojen liberalisoituminen ja yksityistäminen. Eräinä esimerkkei- nä ovat tietoliikenne- ja rahoituspalvelut. On todennäköistä, että kyseinen trendi jatkuu myös lähivuosina, koska monet palveluja tuottavat instituutiot eivät ole kyenneet vastaamaan palvelujen mää- rää ja laatua koskevaan kysyntään.

Kriittisiä menestystekijöitä

Palvelualoille on ollut pitkään tunnusomaista keskimäärin matalampi palkkataso ja hitaampi tuottavuuden nousu kuin tuotannollisilla aloilla. Tämä yhdistettynä kasvavaan palvelusten kysyntään on luon- nut pätevän työvoiman jatkuvan niukkuuden.

Palvelualat tarjoavat erinomaisia mahdollisuuksia innovatiivisuu- delle ja informaatiotekniikan mahdollisuuksien hyväksikäytölle. Pal- veluyritysten kansainvälinen kilpailukyky riippuu enenevässä mää- rin palvelusten tarkasta kohdistamisesta, joustavuudesta muuttu- vissa olosuhteissa ja informaatiotekniikan keinoin toteutetusta tuottavuuden ja laadun nostosta. Eräs nopeimmin kasvavista osa- alueista on itse informaatiotekniikan kenttään liittyvät palvelut, joita käsitellään myöhemmin.

Palveluyrityksen johtamisesta

Palvelualan poikkeuksellisesta laajuudesta ja monimuotoisuudesta johtuen johtamisperiaatteita on vaikea kiteyttää yleiseen muotoon. Kuitenkin joitakin periaatteita on lausuttavissa.

Parhaiten johdetut palvelualan yritykset eroavat kilpailijoistaan — myös matalapalkkaisilla aloilla kuten hotelli-, ravintola- ja siivousaloilla — siinä, että ne pystyvät nostamaan tuottavuuttaan työskentelyolosuhteiden laadulla ja työntekijöiden työn positiivisella arvostuksella.

Palveluyrityksellä tulee olla strateginen näkemys palvelutehtävästään. Menestyville palveluyrityksille on tunnusomaista palvelun oikea kohdistaminen, huomion kiinnittäminen palvelun tuottamaan arvoon kustannusten sijasta sekä palvelustrategian ja sitä tukevien järjestelmien kiinteä integroiminen toisiinsa. Mainitut piirteet tulisi voida löytää ja säilyttää myös kansainvälistyessä. Ne ovat osa palveluyrityksen immateriaalista pääomaa, jolla ylläpidetään suhteellista kilpailuetua.

Menestyvillä palveluyrityksillä on kevyt johtamisrakenne. Organisaatiot ovat ylhäältä kevyitä. Markkinointi ja palvelutuotanto koordinoidaan organisaation alimmilla tasoilla.

Ylimmässä johdossa vallitsee eräänlainen puritaaninen henki. Korkeisiin palkkoihin perustuvaa kulttia vierastetaan, samoin huomion keskittämistä vain muutamaan yrityksen ylimpään johtajaan. Näiden puritaanisten johtajien tunnusmerkkeihin kuuluu halu kuunnella työntekijöitä ja kyky luoda mukavan yhdessäolon ilmapiiri.

Menestyvien palveluyritysten esimiehet poikkeuksetta pitävät ihmisistä. He pyrkivät siihen, että työssä on hauskaa, ja synnyttävät vaihtelua ja jännitystä, mikä on välttämätöntä työntekijöiden innostuksen ylläpitämiseksi raskaassa asiakaskontaktissa.

Palveluyrityksen kilpailukyky kulminoituu usein asiakaskontaktissa, oli kysymys sitten tilanteesta pikaravintolan kassalla tai konsulttiyrityksen asiakasneuvottelussa. Henkilöstön motivaatio ja palvelusten uudistuminen saa oleelliset impulssinsa juuri tuosta rajapinnasta. Yrityksen kansainvälistyessä tähän liittyvän synergian säilyttäminen monimutkaistuu.

Palveluyritykset käyttävät vielä varsin vähän markkinatutkimuksia toimintansa suunnittelussa. Paitsi toiminnan suunnitteluressurssien yleinen niukkuus syynä on myös markkinatutkimusten tekemisen vaikeus verrattuna tavaramarkkinointiin.

Erityistekniikoiden hyödyntäminen

Informaatiotekniikka kaikessa monipuolisuudessaan tulee ratkaisevimmin vaikuttamaan useimpien palvelualojen kilpailutilanteeseen.

seen. Enemmän kuin uhka informaatiotekniikka on mahdollisuus innovatiiviselle palveluyritykselle. Informaatiotekniikka sinänsä on luonut ja luo jatkossa lisää kokonaan uutta palvelukysyntää.

Erytistekniikoiden hyödyntäminen voi olla ratkaisevaa palveluyrityksen kilpailukyvyille. Ne ovat varsin spesifisiä kullekin palvelun osa-alueelle ja poikkeavat jopa maa- tai yrityskohtaisesti. Yleisten periaatteiden laatiminen on käytännössä varsin vaikeaa. Esimerkinä mainittakoon teollisuuden kunnossapitopalvelu, jossa alan yritykset ovat perustaneet yhteisiä varaosatieopankkeja, jotka kertovat mistä vaurion sattuessa on nopeasti saatavissa varaosia tai -laitteita. Osallistuminen tällaisen tietopankin toimintaan voi olla ratkaisevaa kunnossapitoyrityksen toiminnan tuloksellisuudelle ja laadulle.

Tieto välineenä ja tuotteena

Tieto yrityksen resurssina

Yrityksen tai toimialan tietojärjestelmät sekä käytettävissä oleva organisoitu ja relevantti tieto muodostavat yhä ratkaisevampaa kilpailutekijän tulevaisuudessa. Tämä vaikutus korostuu toimittaisa useissa maissa.

Tietotekniikka ja tietoliikenne sinänsä ovat nopeimmin kasvavia ja kansainvälistyviä alueita. Vuonna 1984 tietotekniikan ja tietoliikenteen laitteiden ja palvelujen osuus maailman bkt:sta oli 6 % eli yli 5 biljoonaa markkaa. Autoteollisuuden osuus bkt:sta oli 2,8 %. On arvioitu, että tietotekniikan ja tietoliikenteen osuus on vuonna 1990 jo 15 % maailman bkt:sta. Tältä alueelta tulee noin puolet bkt:n kasvusta.

Yritys käyttää ”raaka-aineenaan” suurta määrää yleisesti saatavissa olevaa tietoa sitä jatkuvasti yhdistäen ja soveltaen luovalla tavalla. Osa yrityksen käyttämistä tiedoista on vain harvojen saatavissa, kuten liittosuhteiden tai taitotiedon lisensioinnin kautta saatu tieto. Merkittävää tietoa on myös vain yrityksen itsensä hallussa. Se koskee esimerkiksi teknologiaa, asiakkaita tai menestykselliseksi osoittautuneita toimintatapoja eri tilanteissa.

Suuri osa yrityksen immateriaalisesta pääomasta ei ole dokumentoituna kirjallisesti tai tietokoneella käsiteltävään muotoon. Se on yrityksen henkilöiden päässä ja kyvyssä työskennellä yhdessä sekä suhteessa asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Tämä taito on yleensä ratkaisevaa yrityksen kilpailukyvyille.

Yhden kategorian tietoa muodostaa dokumentoitu tieto kuten suunnitelmat, tuotteisiin ja tuotantoprosesseihin liittyvät tiedot sekä asiakastiedot. Myös dokumentoitu tieto voi muodostaa kilpailuedun. Tätä tietoa on helpompi siirtää ja käyttää kaupankäynnin tai yhteistyöhankkeiden välineenä kuin dokumentoimatonta prosessitaitotietoa.

Yhdessä maassa kerätyn asiakastietokannan hyöty toiseen maahan siirryttäessä on yleensä marginaalinen. Teknisiin prosesseihin tai tuotteisiin liittyvät tiedot ovat usein relevantimpia myös toisessa maassa. Yhdessä maassa hankittu kilpailuetu ei ole aina siirrettävissä toiseen maahan.

Tietojärjestelmät strategisena kilpailutekijänä

Yrityksen tietojärjestelmä on yhä useammin strateginen kilpailutekijä yritykselle siinä missä esimerkiksi markkinointiverkko, tuotekehitys, valmistuksen kustannustehokkuus tai menestykselliset liittosuhteet.

Tuloksellinen tietojärjestelmä on useiden vuosien määrätietoisten ponnistelujen tulos. Tietojärjestelmä tukee yrityksen yleistä liiketoimintastrategiaa, ja tietojärjestelmän rakentamisessa on käytetty oikea-aikaisesti ja innovatiivisella tavalla nopeasti kehittyvän tietotekniikan mahdollisuuksia. Pitkästä rakennusajasta johtuen kilpailijoiden on vaikea nopeasti jäljitellä onnistunutta tietojärjestelmää.

Tunnettu esimerkki on American Airlinesin paikanvarausjärjestelmä, joka on niin toimiva ja kattava, että toiset lentoyhtiöt ovat valmiita maksamaan huomattavia summia kyseisen järjestelmän käyttöoikeuksista. Järjestelmän tuotto American Airlinesille on suurempi kuin varsinaisen lentotoiminnan tuotto.

Useammin kuin strateginen kilpailuetu yrityksen tietojärjestelmä on yritykselle strateginen välttämättömyys. Ellei yrityksellä olisi kyseistä järjestelmää, se olisi ratkaisevasti kilpailijoitaan heikommasa asemassa. Esimerkkejä löytyy suuri määrä eri toimialoilta. Eräitä tyypillisimpiä ovat myynnin ja tuotannonohjauksen järjestelmät, jotka mahdollistavat nopeat toimitukset kohtuullisilla kapasiteetin varauksilla ja tuotevarastoilla, tai pankkien reaaliaikaiset kassapäätelijärjestelmät, jotka ovat välttämättömät nykyaikaisen palvelutason saavuttamiseksi.

Eräs esimerkki toimialakohtaisesta tietojärjestelmästä, johon mukautuminen on yritykselle strateginen välttämättömyys, on Euroopan autoteollisuuden alihankintoja varten määrittelämä Odette-tietojärjestelmä. Autoteollisuuden alihankkijan on välttämätöntä kyetä liittymään kyseiseen tietojärjestelmään, jos aikoo olla alalla mukana. Toisaalta tietojärjestelmiä voidaan yhä useammin käyttää esteenä uusille yrityksille, jotka pyrkivät toimialalle.

Tieto osana tuotetta tai palvelua

Tuotteen komponentit ovat fyysinen komponentti sekä tieto- ja palvelukomponentit. Yhä useammin ero tuotteiden välillä luodaan

tieto- tai palvelukomponentilla. Esimerkiksi puolijohteiden kokonaiskustannuksista tietokomponentin osuus on noin 70 %.

Raaka-aineiden osuus tuotanto- ja kokonaiskustannuksista on jatkuvasti laskenut. Kansainvälisen valuuttarahaston (IMF) laskelmien mukaan yhtä teollisuudessa valmistettua tuoteyksikköä kohden tarvittava raaka-ainemäärä on pudonnut 1,2 % vuodessa koko tämän vuosisadan ajan ja on nyt vain 2/5 vuosisadan alun osuuteen verrattuna. Lasku jatkuu edelleen.

Yrityksen hallitsema tieto ja tietojärjestelmät vaikuttavat myös tuotantopanosten saatavuuteen ja hintaan, oli kyseessä sitten raaka-aineiden ja osavalmisteiden ostotoiminta tai rahoituspalveluiden hyväksikäyttö. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että mitä kansainvälisemmin toimivasta yrityksestä on kysymys, sitä suurempi on tieto- ja palvelukomponenttien osuus myyntihinnasta.

Tietoliikenne kansainvälisessä toiminnassa

Tietoliikenne muodostunee tulevaisuudessa yhä keskeisemmäksi komponentiksi kansainvälisesti toimivan yrityksen tietojärjestelmässä. Yleiset tekniset puitteet tietoliikenteen hyväksikäytölle luo kansainvälisen tietoliikenteen infrastruktuurin kulloinenkin taso. Peruspalveluja tarjoavat kansalliset teleyhtiöt ja yhä useammin myös alalle erikoistuneet yksityiset yritykset.

Tietoverkkojen vaikutus kohdistuu yritykseen itseensä sekä yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin kuten asiakas- ja alihankintayhteyksiin.

Yrityksen sisäinen tietoliikenne — esimerkiksi elektroninen posti — muuttaa vähitellen jopa yrityksen toimintakulttuuria. Tärkeäksi muodostuvat tehtäväkohtaiset istunnot. Tällöin vapaudutaan osittain samanaikaisesta läsnäolosta, mikä on tärkeää ajatellen kansainvälistä yritystä eri aikavyöhykkeillä. Tehtäväkohtaisissa istunnoissa aiheen ympärille kerätään yrityksen paras asiantuntemus organisatorisesta asemasta ja maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Aiheena voi olla esimerkiksi uuden tuotteen määrittely, matkustusohjesääntö, markkinointisuunnitelma tai laatuongelma.

Elektroninen posti tarjoaa joustavan välineen yhteydenpitoa varten postilaatikkoineen, ilmoitustauluineen ja jakelulistoineen. Työskentely dokumentoituu myös automaattisesti. Kun tehtävä on saatettu päätökseen, ryhmä hajaantuu.

Puhelinta tehokkaampi kommunikointiväline tietyissä tilanteissa on videokonferenssi. Tunnettuja tekniikoita ovat mm. telex ja telekopiointi eli telefax.

Voimakkaassa kehitysvaiheessa on organisaatioiden välinen tiedonsiirto, josta Suomessa käytetään nimitystä OVT ja englanninkielisissä yhteyksissä EDI (Electronic Document Interchange).

Muutamilla toimialoilla kuten lentoliikenteen ja matkatoimistojen paikanvarauksissa sekä autoteollisuuden alihankintayhteisöissä EDI on jo arkipäivää, mutta suunnitelmia on jo monilla muillakin alueilla kuten tullausdokumenttien käsittelyssä. Yhdysvalloissa EDI-toiminnan piiriin kuuluvat mm. elektroniikan komponenttiteollisuus, tuorevihannestukkukauppa ja laajasti maksuliikenne. Kyvyttä liittyä toimialan EDI-järjestelmään tulee yritykselle strateginen välttämättömyys yhä useammalla toimialalla seuraavien kymmenen vuoden aikana.

Yli sadalla suomalaisyrityksellä on suorat on line -yhteydet kansainvälisiin tietokantoihin. Periaatteessa sadat erilaiset kansainväliset tietokannat ovat suomalaisten yritysten käytettävissä. Tietokantojen käyttöä suunniteltaessa on kuitenkin syytä muistaa se, että varsinaista tietoa on itse asiassa vain sellainen, joka vaikuttaa vastaanottajan asemaan. Muu on hänen kannaltaan tietosaastetta.

Käytön kustannuksista mainittakoon, että esim. 30 minuutin tiedonhaku kolmesta eri tietokannasta ja 20 viitteen tulostus maksaa 400 mk. Yhtä yritystä koskevien tietojen haku maksaa yksinkertaisimmillaan 45 mk. Suomessa Ulkomaankauppaliitto on tehnyt tutkimuksen kansainvälisten tietokantojen käyttökelpoisuudesta vieden tietolähteenä.

Eräs esimerkki kansainvälisestä tietoverkkotoiminnasta on EARN-verkko (European Academic and Research Network), johon kuuluu 1500 solmutietokonetta Länsi-Euroopassa, Yhdysvalloissa, Australiassa ja Japanissa. Suomen korkeakoulut ovat mukana EARN-verkossa.

Tietopalvelu liiketoimintana

Tietopalvelua harjoittavat sadat yritykset maailmassa, ja ala on voimakkaan innovoinnin kohteena. Alaa sekä sen luonnetta ja mahdollisuuksia kuvataan seuraavassa parilla esimerkillä.

Alalla toimii vuonna 1975 perustettu suomalainen monikansallinen yritys Esmerk Oy. Liikevaihdoltaan noin 10 miljoonan markan yritys toimii mm. Ruotsissa, Isossa-Britanniassa, Espanjassa, Saksan liittotasavallassa, Ranskassa, Unkarissa, Singaporessa ja Hongkongissa. Yritys kerää lehdistä uutisreferaatteja ja tulostaa niitä asiakaskohtaisen määrittelyn mukaan. Asiakkaina on pari sataa suomalaista ja jonkin verran enemmän ulkomaisia yrityksiä. Asiakas maksaa tyypillisesti vuodessa noin 20.000 mk Esmerk Oy:n kokoaamista uutisista. Yritys kehittää tulostustekniikkaansa mm. videotex-pohjaiseksi.

Toinen esimerkki tietopalvelusta on amerikkalaisperäinen International Data Corporation (IDC), joka toimii noin 30 maassa ja toimittaa asiakkailleen tietotekniikan markkinatietoa sekä tietoa tuoteuutuuksista. Yhtymän liikevaihto on noin 40 milj. dollaria. Palvelu-sopimuksen hinta on keskimäärin noin 60.000 mk vuodessa.

Kolmantena esimerkkinä on sveitsiläinen Comlink AG, joka lupaa etsiä vuorokauden sisällä ostajan melkein mille tahansa tuotteelle. Yrityksellä on noin 20 toimistoa eri puolilla maailmaa, ja liikevaihto on noin 80 miljoonaa markkaa. Comlink AG:n kontaktitiedostoissa on noin 50.000 yrityksen tiedot. Vuosimaksu tavarantoimittajalle on noin 8.000 markkaa vuodessa.

Kaikilla kolmella mainitulla yrityksellä on tietoliikenneverkko, joka yhdistää yrityksen toimistot toisiinsa ja asiakkaisiin. Tiedot varastoidaan ja käsitellään omassa tietojärjestelmässä. Yrityksen tuotama arvonnisa asiakkaalle syntyy kyvystä yhdistellä uudella tavalla yleisesti saatavissa olevaa tietoa ja toimittaa sitä asiakkaalleen.

Yhteenveto

Kansainvälistyminen lisää yrityksen prosessien kompleksisuutta niin suunnittelussa, päätöksenteossa kuin operatiivisessa toiminnassakin. Markkinat moninaistuvat ja niiden ennustettavuus vaikeutuu. Tieteellistekninen tieto ja taito ovat rakenteeltaan samanlaisia kaikkialla kehittyneissä maissa. Paikallisuus ei anna suojaa ja mahdollisuutta erikoistua kuin poikkeustapauksissa.

Innovatiivinen tuotekehitys ja teknologian hallinta saavat korostuneen merkityksen usean kansainvälistymään pyrkivän suomalaisen yrityksen kilpailukyvyyn kannalta. Yhä spesifisemmiksi muuttuvat markkinat edellyttävät tuotekehitykseltä ja markkinoinnilta voimakkaampaa asiakaslähtöisyyttä. Tuotevarastot korvataan enenevässä määrin asiakasohjautuvuudella, joustavilla tuotanto- ja jakelujärjestelmillä sekä niitä tukevilla tietojärjestelmillä.

Palvelu- ja tavaratuotannon ero hämärtyy ja palvelupiirteiden määrä liiketoiminnassa kasvaa. Edellytetään, että tuotteiden ja palveluiden laatu kyetään ohjaamaan halutulle tasolle ja myös niihin vaikuttava piilotieto tunnetaan riittävän eksplisiittisesti.

Oleellinen kysymys kansainvälistyttäessä on oman yrityksen erikoisetujen hyödyntäminen ja toistaminen uusilla markkinoilla. Rajalliset tuotekehitysresurssit tulee kohdistaa spesifisten markkinatarpeiden tyydyttämiseen, jolloin yleensä myös tarvittava markkinointipanostus pienenee. Innovatiivinen yritysilmasto luo pysyvää kilpailuetua ja lisää yrityksen kiinnostavuutta myös etsittäessä strategisia liittosuhteita vahvistamaan yrityksen teknologista pohjaa, markkinointikanavia tai valmistuskykyä.

Kirjallisuusluettelo

- Heskett, James L.:** Managing in the Service Economy, HBS Press, 1986.
- McFarlan, F. Warren:** Information Technology Changes the Ways you Compete, HBR, May-June, 1984.
- Moss-Kanter, Rosabeth:** Change Masters, Reading 1987.
- Porter, Michael E.:** The Competitive Strategy, The Free Press, 1980.
- Rockart, J.F. - Bullen, C.V.:** A Primer on Critical Success Factor, CIRS working papers, no 69, 1981.
- SRI international:** Strategic Partnerships: A New Corporate Response, 1986.
- Wheelwright, Steven C. - Hayes, Robert H.:** Restoring Our Competitive Edge: Competing through Manufacturing, Wiley, 1984.
- Global Manufacturing Futures Surveys,** INSEAD 1987.
- OECD Science and Technology Indicators,** R&D, Inventions and Competitiveness, Paris 1986.

TALOUSHALLINTO KANSAIN- VÄLISTYVÄSSÄ YRITYKSESSÄ

Pirjo Huomo

TALOUSHALLINTO JOHTAMISEN OSANA	181
Taloushallinnon rooli	181
Taloushallinnon toiminnan edellytykset	181
Kansainvälistymisen merkitys taloushallinnolle	182
TALOUSHALLINNON ORGANISOINTI	183
Kansainvälinen tietotaito	183
Taloushallinnon organisaatio ja tehtävät	183
Controller-funktio emoyhtiössä	184
Taloushallinnon organisointi tytäryhtiössä	185
Tilintarkastus	185
LIIEKIRJANPITO JA OPERATIIVINEN LASKENTATOIMI	186
Liikekirjanpito ja konsernitilinpäätös	186
Operatiivinen laskenta	187
Kansainvälinen kirjanpitokäytäntö	187
OPERATIIVISEN OHJAUKSEN ORGANISOINTI	188
Operatiivinen ohjaus	188
Operatiivisen ohjauksen säännöt	189
Ohjauksen työkalut	190
LOPUKSI	192
Kirjallisuusluettelo	192

Taloushallinto johtamisen osana

Taloushallinnon rooli

Taloushallinto on yritysjohton keskeinen johtamisen apuväline. Taloushallinto palvelee yrityksen johtoa suunnittelu-, valvonta- ja informointitehtävissä. Ennen muuta taloushallinnolta vaaditaan kykyä kertoa, miten tuloksellista toiminta on. Voidakseen antaa tietoa menneisyydestä ja arvioida tulevaisuutta taloushallinnon on määriteltävä se tieto, mitä se mittaa. Tällöin korostuu liiketoiminnan sisällön ja kokonaisuuden ymmärtäminen.

Yrityksen kansainvälistyessä taloudellisen tiedon hallinnan ja liiketoiminnan kokonaisuuden ymmärtämisen merkitys korostuvat olennaisesti. Kansainvälisessä toiminnassa liiketoiminta ja siten myös taloushallinnon tehtäväkenttä muodostuu entistä monimutkaisemmaksi, ja taloudellisia mittareita on tarkasteltava hyvin erilaisista näkökulmista. Monimutkaistumista aiheuttavat mm. erilaiset kirjanpitosäännökset ja laskentatavat, eri laskutus- ja kirjanpitovaluutat, siirtohinnoittelu, kulttuuri- ja aikaerot sekä sijaintitietäisyydet. Kansainvälistyvän yrityksen taloushallintoon ja sen organisointiin kohdistuvat vaatimukset ovat moninkertaiset verrattuna vain kotimarkkinoilla toimivaan yritykseen.

Seuraavassa tarkastellaan taloushallinnon organisoimista ja hoitoa kansainvälistymisen alkuvaiheessa olevan, lähinnä pienen ja keskisuuren yrityksen kannalta. Näin ollen tarkastelu ei koske suuria, kansainvälistymisessään pitkällä olevia yrityksiä, joiden ongelmat, käytettävissä olevat resurssit ja ratkaisut voivat merkittävästi poiketa tässä kuvatussa. Tarkoituksena on antaa yleiskuva taloushallinnon kokonaisuudesta ja painottaa seikkoja, jotka liittyvät nimenomaan toimintaan kansainvälisessä ympäristössä.

Yrityksen operatiivisessa johtamisessa taloushallinto sekä rahoitus- ja valuuttahallinto kytkeytyvät kiinteästi toisiinsa. Seuraavassa keskitytään kuitenkin taloushallinnon kysymyksiin, koska rahoitus- ja valuuttahallintoa käsitellään erikseen Antti Räikkösen kirjoittamassa artikkelissa.

Taloushallinnon toiminnan edellytykset

Kansainvälistymisen onnistuminen edellyttää yritykseltä selkeää strategiaa ja hyviä liikeideoita. Kun liiketoiminnan strategiat ja tavoitteet ovat selkeästi määritellyjä, myös taloushallinnon ohjausjärjestelmät voidaan rakentaa niin, että ne antavat tarvittavaa tietoa yritysjohton päätöksenteon pohjaksi. Lisäksi ulkomaantoiminnan onnistumisen keskeinen edellytys on, että yrityksen toiminta on terveellä pohjalla kotimaassa.

Taloushallinnon tehtävänä on luoda puitteet niin taloudellisen toiminnan seurannalle kuin tulevaisuuden näkymien ja vaihtoehtojen arvioinnille. Jotta taloushallinto onnistuisi tehtävässään, yritysjohto on annettava taloushallinnolle riittävä tuki ja ymmärrettävä taloushallinnon rooli. Yrityksen johdon on pystyttävä käyttämään taloushallinnon tuottamaa tietoa hyväkseen toiminnan johtamiseksi tuloksellisesti.

Kun johdon on ymmärrettävä taloushallinnon rooli, taloushallinnon henkilöiden on vastaavasti ymmärrettävä yrityksen strategia ja liiketoiminnan keskeiset ominaisuudet. Vain tällöin he voivat luoda liikkeenjohtoa palvelevat tiedonkeruu-, raportointi- ja ohjausjärjestelmät.

Kansainvälistymisen merkitys taloushallinnolle

Yritys voi kansainvälistyä monin eri tavoin, kuten osallistumalla ulkomaisiin projekteihin päävastuullisena tai alihankkijana, viemällä tuotteitaan loppukäyttäjille suoraan tai jälleenmyyjäverkoston kautta, menemällä osakkaaksi paikalliseen yhtiöön tai perustamalla ulkomaisen myyntikonttorin, tytäryhtiön tai joint venture -yhtiön.

Kaikki edellä mainitut kansainvälistymismuodot edellyttävät taloushallinnolta uutta osaamista. Suuria vaatimuksia taloushallinnon kehittämiselle aiheuttaa ulkomaisen myynti- ja etenkin valmistusyrityksen ostaminen tai perustaminen. Vaatimukset koskevat kaikkia taloushallinnon osa-alueita: tiedonkeruuta ja -siirtoa (liikekirjanpito ja sisäinen laskenta), suunnittelujärjestelmiä, raportointia (tilinpäätökset ja johdon raportointi), rahoitus- ja valuuttahallintoa.

Niin myyntiyhtiön kuin valmistavankin yhtiön tapauksessa hinnoittelukysymykset ovat taloushallinnon näkökulmasta tärkeä tekijä. Emoyhtiön ja tytäryhtiön välinen siirtohinnoittelu voi olla keskeinen osa tytäryhtiön tuloksen muodostuksessa, ja se vaikeuttaa usein valmistus- ja myyntiketjun eri yksiköiden kannattavuuden tarkastelua. Siirtohinnoittelua käsitellään erikseen jäljempänä.

Omistus voidaan ulkomaisissa operaatioissa järjestää monella tavalla. Se, kuinka suureen omistusosuuteen päädytään ja minkälainen omistusrakenne on, riippuu mm. sijaintimaan lainsäädännöstä, verotusta ja voitonsiirtoa koskevista säädöksistä, omistusta koskevista yrityksen strategisista tavoitteista sekä rahoituksellisista tekijöistä.

Jos suomalaisella emoyhtiöllä on omistuksessaan useita ulkomaisia tytäryhtiöitä, omistuksen järjestämisessä käytökelpoinen ratkaisu on holding-yhtiö. Ulkomaisen holding-yhtiön muodostama alakonserni rakennetaan kohdemaan lainsäädännön mukaan ja konsolidoidaan emoyhtiön suomalaiseen konsernilaskentaan. Järjestelyllä on mahdollista hoitaa parhaiten alakonsernin rahoitus- ja verotusasiat, minkä edellytyksenä tosin on sijaintimaan kirjanpito- ja verolainsäädännön hyvä asiantuntemus.

Taloushallinnon organisointi

Kansainvälinen tietotaito

Koska kansainvälistyvän yrityksen hallintoon ja organisaatioon kohdistuu suuria vaatimuksia, taloushallinnon koko henkilöstöltä edellytetään korkeatasoista ja laaja-alaista osaamista. Kansainvälisessä ympäristössä toiminta vaatii ammatillisen asiantuntemuksen lisäksi oikeantyyppisiä henkilöitä, joilla on lisäksi vankka kielitaito.

Taloushallinnon ammattilaisia, jotka hallitsevat laskentatoimen kansainvälisellä tasolla, on Suomessa vielä suhteellisen vähän ja pääosin suurten konsernien palveluksessa. Korkeakouluopetuksessa on vasta viime vuosina merkittävämmän panostettu kansainvälisten tehtävien edellyttämään koulutukseen. Ulkomainen opiskelu ja opiskelijoiden työharjoittelu ulkomailla antavat aktiivisen kielitaidon lisäksi tarvittavaa pohjaa kansainvälisiin tehtäviin aikoville.

Taloushallinnon organisaatio ja tehtävät

Kansainvälistyvän yrityksen taloushallinnon organisaatio riippuu monista tekijöistä: yrityksen koosta, emoyhtiön organisaatiosta, taloushallinnon henkilöstön kyvyistä ja ominaisuuksista niin emoyhtiössä kuin ulkomaisessa yksikössä. Perusvaihtoehtoina taloushallinnon organisoinnissa ovat tulosityksikkö- tai tuotelinjaorganisaatio ja funktionaalinen organisaatio.

Tulosityksikköorganisaatiossa emoyhtiön kukin tulosityksikkö tai tuotelinja vastaa alaisuudessaan toimivien, myös ulkomaisten yksiköiden, taloudellisesta ohjauksesta. Funktionaalisessa organisaatiomallissa tytäryhtiöhallinto muodostaa erillisen toiminnon emoyhtiön organisaatiossa, joten ulkomaisten tytäryhtiöiden taloudellinen ohjaus hoidetaan keskitetysti.

Suurissa yhtiöissä ulkomaisten tytäryhtiöiden taloushallintoon kotimaassa liittyvät tehtävät ovat yleensä kunkin toimialan tai tulosityksikön vastuulla, koska yksiköillä on koosta johtuen riittävät resurssit ja osaaminen. Pienemmissä yrityksissä ulkomaisten yhtiöiden valvonta voidaan joutua yksiköiden resurssien puutteen takia keskittämään emoyhtiön keskushallintoon.

Taloushallinnon tehtävät voidaan ryhmitellä seuraavasti:

Tiedonkeruu

- liikekirjanpito
- sisäinen laskenta

Sisäinen tarkastus

Tietohallinto

Rahoitus

- kotimainen rahoitus
- valuuttahallinto
- perintä ja luotonvalvonta

Raportointi

- johdon raportointi
- tilinpäätökset

Edellä mainittujen tehtävien lisäksi taloushallinnon vastuualueeseen saattavat myös kuulua vakuutukset ja riskienhallinta, yritys-suunnittelu ja henkilöstöhallinto.

Taloushallinnon tehtävien jako konsernijohdon, emoyhtiön keskuhallinnon tulosyksiköiden ja tytäryhtiöiden kesken riippuu monista tekijöistä. Näitä ovat yrityksen tulosyksiköiden ja tytäryhtiöiden koko, operatiivinen ja juridinen organisaatio, kansainvälistymisvaihe sekä yrityksen perinteet ja johtamistapa.

Tehtäväjako konsernin yksiköiden kesken liittyy yleiseen kysymykseen keskityksen ja hajautuksen eduista sekä haitoista. Suomessa suuntaus taloushallinnon organisoinnissa on tällä hetkellä keskityksestä hajautukseen. Tällöin tulosyksiköillä on mahdollisimman täydellinen taloushallinto kaikkine funktioineen.

Taloushallinnon kukin sektori vaatii erityistä ammattitaitoa ja kokemusta. Emoyhtiön taloushallinnon vastuuhenkilöiden tulee olla riittävän ammattitaitoisia omalla sektorillaan. Yleensä on vaikea löytää niin monitaitoisia henkilöitä, että he hallitsevat perusteellisesti Suomen ja eri maiden kirjanpito- ja verolainsäädännön, operatiivisen laskennan, tietohallinnon hyväksikäytön ja omaavat monipuolisen kielitaidon. Tämän vuoksi on usein tarkoituksenmukaista ostaa tarvittavat erityistiedot ja -taidot ulkopuolisina palveluina kotimaasta tai ulkomailta.

Varsinkin keskisuurissa ja pienissä yrityksissä taloushallinnon omia resursseja pitäisi pyrkiä käyttämään joustavasti hyväksi. Toiminnallisesti paras lopputulos saadaan aikaan yhdistämällä eri henkilöiden osaaminen siten, että eri sektoreista vastaavat työskentelevät toimivana asiantuntijaryhmänä.

Controller-funktio emoyhtiössä

Controller voidaan määritellä henkilöksi, joka vastaa emoyhtiössä tytäryhtiöhallinnosta tai henkilöksi, joka on tytäryhtiön taloushallinnosta vastuullinen. Controllerin toimenkuva on riippuvainen yrityksen koosta, toimialasta, organisaatiosta ja henkilöstöresursseista. Controllerilla tulee olla laaja näkemys yrityksen liiketoiminnasta. Tytäryhtiöhallinnon kannalta on olennaista, että emoyhtiön controllerilla on ammattimainen ote tytäryhtiöihin, mikä edellyttää sekä kansainvälistä kokemusta että tytäryhtiöiden paikallisen taloushallinnon hyvää osaamista.

Controllerin tehtävänä on pitää jatkuvasti ja säännöllisesti yhteyttä tytäryhtiöihin, jotta luottamukselliset ja toimivat suhteet syntyvät. Oikeanlaisen työskentelytavan ja yhteistyön perustana ovat emoyhtiöitä saadut selkeät säännöt ja ohjeet sekä säännöllinen palaute tytäryhtiön toiminnan kehittämiseksi.

Taloushallinnon organisointi tytäryhtiössä

Taloushallinnon organisointi pienessä ulkomaisessa tytäryhtiössä on usein hankalaa. Yleensä joudutaan turvautumaan ulkopuolisiin palveluihin.

Erityisesti tytäryhtiötä perustettaessa on järkevää käyttää hyväksi paikallisia ulkopuolisia palveluita mm. kirjanpidon, verotusasioiden ja tilintarkastuksen hoitamiseksi. Tytäryhtiön taloushallinnon organisoinnin lähtökohtana ovat aina emoyhtiön ja konsernin tarpeet.

Ulkopuolisten palvelujen käytössä on tärkeää, että paikallinen tytäryhtiöjohto antaa asialle tukensa ja että emoyhtiö perehdyttää esimerkiksi paikallisen tilitoimiston vastuuhenkilöt emoyhtiön vaatimuksiin.

Asioiden selkeää hoitamista auttaa ratkaisevasti se, että emoyhtiöllä on kirjallisessa muodossa oma taloushallinnon käsikirja. Siinä yrityksen taloushallinnon toimintapolitiikkaan liittyvät asiat on selkeästi ja yksityiskohtaisesti dokumentoitu. Hyvä taloushallinnon ohjeisto varmistaa yhtenäisen toimintalinjan ja vähentää tiedonkeruussa ja raportoinnissa helposti syntyviä epäselvyyksiä.

Tytäryhtiön kasvaessa oman taloushallintohenkilöstön palkkaaminen tulee ajankohtaiseksi. Oma laskentahenkilöä ulkomaisessa tytäryhtiössä puoltavat sekä käytännön että kustannussyyt, eikä tätä ratkaisua yleensä osata tehdä tarpeeksi ajoissa. Tytäryhtiön talousvastuullisen henkilön ei myöskään tule välttämättä olla emoyhtiöstä. Emoyhtiön tulisi osallistua paikallisen johdon kanssa henkilövalintaan emoyhtiön asettamien vaatimusten huomioimiseksi.

Kun kysymyksessä on ulkomaisen tytäryhtiön osto ja ostettavalla yhtiöllä on jo toimiva taloushallinto, emoyhtiön on hoidettava välittömästi ns. haltuunotto myös taloushallinnon osalta. Jotta yritystoston jälkihoito onnistuisi toivotulla tavalla, ei näissä tapauksissa ole syytä viivyttellä. Kun vastuu- ja raportointisuhteet emoyhtiön ja ostetun tytäryhtiön välillä täsmennetään ja käytännön rutiinit varmistetaan, luodaan pohja jatkossa tehokkaalle ja toimivalle taloushallinnolle.

Tilintarkastus

Emoyhtiön tilintarkastajilla on keskeinen rooli koko konsernin tilintarkastuksen koordinoinnissa. Paikallisten tilintarkastajien pätevyys, työskentelytavat ja palvelusten hintataso on syytä tarkistaa emoyhtiön tilintarkastajien kanssa. Useimmilla Suomessa toimivilla tilintarkastustoimistoilla on yhteistyösopimukset jonkin kansainvälisen tilintarkastusyhteisön kanssa.

Tilintarkastuskäytäntö poikkeaa toisistaan eri maissa. Siksi on tärkeää, että emoyhtiön tilintarkastajat määrittelevät ulkomaisten tytäryhtiöiden tarkastuksen laajuuden ja tarkkuuden. Maakohtaiset kirjalliset sopimukset varmistavat, että tilintarkastus hoidetaan asiallisesti ja valvonta toimii. Kustannusten hallitsemiseksi tilintarkastusten koordinointi emoyhtiön tai kotimaisen tilintarkastustoimiston johdolla on tärkeää.

Liikekirjanpito ja operatiivinen laskentatoimi

Liikekirjanpito ja konsernitilinpäätös

Liikekirjanpidon tietomateriaali luo perustan koko yrityksen laskentatoimelle. Se, että kirjaukset on tehty oikein ja ajallaan sekä jaksotukset oikein, on ratkaisevaa myös operatiivisen laskennan luotettavuudelle ja hyväksikäytölle.

Kirjanpidon toimivuus on myös kansainvälisen yrityksen ja sen tytäryhtiöiden operatiivisen laskennan perusta. Tytäryhtiö hoitaa liikekirjanpitonsa paikallisten vaatimusten mukaisesti. Jotta paikallinen kirjanpito olisi muunnettavissa Suomen vaatimusten mukaiseksi, joudutaan tililuettelo laajentamaan.

Konsernitilinpäätöksen laadintaperiaatteet edellyttävät, että ulkomaisen tytäryhtiön tilijärjestelmää on yleensä tarkennettava niiltä osin, kuin on kysymyksessä konserniyhtiöiden väliset tapahtumat. Näiden erien jatkuva kontrollointi on tärkeää, ja täsmäytys tulisi tehdä vähintään neljännes- tai kolmannesvuosittain. Näin helpotetaan ratkaisevasti konsernitilinpäätösten laatimista vuositasona.

Liikekirjanpidon kuukausikohtainen raportointi, joka sisältää tuloslaskelman ja taseen on useimmiten tarpeettoman rankkaa ja työlästä. Mikäli operatiivinen raportointi toimii, kirjanpidollinen raportointi on tarpeellista tilikauden aikana vain neljännes- tai kolmannesvuosittain.

Välitilinpäätöksiä pidetään useimmissa maissa toisin kuin Suomessa virallisina. Tosin kun emoyhtiö on noteerattu pörssissä tai OTC-listalla, välitilinpäätökset tytäryhtiöissä saavat virallisemmän luonteen. Muissa tapauksissa on syytä selvittää paikallisille vastuuhenkilöille tai kirjanpitoa hoitavalle tilitoimistolle, että tilitapahtumien oikein tehdyt jaksotukset riittävät. Näin vältytään tarpeettomalta työltä ja kustannuksilta.

Operatiivinen laskenta

Operatiivisella eli sisäisellä laskennalla pyritään mittaamaan yrityksen ja sen osien toimintaa tavalla, joka palvelee yrityksen johtamista. Operatiivisen laskennan periaatteet ja säännöt ovat yritysjohtajan päätettävissä, toisin kuin kirjanpidon säännöstö.

Kansainvälisessä tai kansainvälistyvässä yrityksessä kehittyneellä operatiivisella laskennalla ja ohjauksella on keskeinen merkitys. Konsernirakenne tuo aina mukanaan tarpeen eliminoida konserniyhtiöiden väliset keskinäiset tapahtumat. Kokonaistulos määräytyy vasta konsernitasolla ja pelkkään emoyhtiöön tai tytäryhtiöön perustuva laskenta kertoo vain osan kokonaisuudesta. Kokonaistarkastelu on olennaista myös, kun selvitetään tulosyksikkö- tai tuotelinjakohtaista tulosta.

Konsernissa, jossa ulkomaiset tytäryhtiöt ovat myyntiyksiköitä, operatiivisen laskennan keskeinen tehtävä on tuottaa tietoa tuote- tai tuoteryhmätasolla seuraavista asioista:

- tilaukset ja tilauskanta
- laskutus
- laskutusennuste
- myyntisaamiset
- varastot
- käyttöomaisuus

Tarkastelun tulee tapahtua tulosyksikkö- tai tuotelinjatason ohella myös konsernitasolla, jotta saadaan tietoa kokonaisuuden ohjaukselta varten. Vaikka edellä mainitut tiedot ovat olennaisia myyntiyhtiön oman raportoinnin kannalta, yhteistyö emoyhtiön taloushallinnon kanssa on välttämätöntä. Tällöin varmistetaan, että arvostukset ja jaksotukset ovat oikein ja että raportointi voidaan täsmäyttää viralliseen kirjanpitoon. Myös konsolidointi voidaan tällöin tehdä asianmukaisesti.

Konsernissa, jossa tytäryhtiöt ovat myös valmistavia yksiköitä, tuotannon ja materiaalihallinnon seurannan ja ohjauksen tarpeet asetetaan edellä mainittujen tietojen lisäksi lisävaatimuksia niin taloushallinnon kuin myynnin seuranta- ja raportointijärjestelmille.

Kansainvälinen kirjanpitokäytäntö

Yrityksen toimiessa kansainvälisillä markkinoilla on tärkeää, että se pystyy informoimaan toiminnastaan sekä ulkomaisia asiakkaita, viranomaisia, sijoittajia että muita sidosryhmiä.

Kansainvälisten laskentaperiaatteiden soveltaminen tilinpäätösinformaatioon tulee kysymykseen, kun yhtiö

- haluaa tulla noteeratuksi ulkomaisessa pörssissä tai OTC-listalla
- hankkii riskipääomaa ulkomaisilta sijoittajilta
- antaa tietoa toiminnastaan ulkomaiselle pankille tai rahalaitokselle tai
- haluaa informoida muita ulkomaisia sidosryhmiä toimintansa kannattavuudesta ja rahoituksesta.

Kansainvälisistä laskentastandardeista ovat meillä tunnetuimpia IAS (International Accounting Standards) ja US GAAP (United States Generally Accepted Accounting Principles). Tässä yhteydessä ei käsitellä niitä tarkemmin, vaan viitataan Päivi Rädyn artikkeliin kansainvälistymisen vaikutuksista tilinpäätösinformaatioon.

Operatiivisen ohjauksen organisointi

Operatiivinen ohjaus

Yrityksen operatiivinen ohjaus perustuu tehokkaaseen tiedonkeruuseen ja nopeaan raportointiin. Näillä luodaan pohja myös hyvälle suunnittelulle ja ennusteille.

Taloushallinnon ja tietohallinnon kehittäminen kulkevat käsi kädessä. Ilman tietohallinnon apua on lähes mahdotonta luoda nopeasti ja luotettavasti toimiva kansainvälinen ohjausjärjestelmä.

Kansainvälisessä yrityksessä raportoinnin tulee perustua toiminnallisesti olennaisiin asioihin. Emoyhtiön tulee selkeästi määritellä tiedon tarpeensa, antaa palautetta tytäryhtiöilleen ja ottaa huomioon, että tytäryhtiö tarvitsee myös oman paikallisen raportointinsa. Selkeät tietokantaratkaisut ja liittymät eri järjestelmien välillä poistavat turhaa työtä.

Operatiivinen raportointi käsittää sekä myyntiä että tuloksen kehitystä koskevat tiedot. Myynnin kuukausiraportointi kunkin kuukauden alkupäivinä sisältää esimerkiksi seuraavat erät:

- tarjoukset
- tilaukset/tilauskanta
- laskutus
- myyntiennuste
- myyntikate

Tulosraportointi tunnuslukuineen ja kuvioineen kuukauden keski- välissä kattaa seuraavat seikat:

- tulos
- sidottu pääoma
- kannattavuus
- kassavirta
- likviditeetti
- investoinnit
- henkilöstö
- projektit

Raportoinnissa liiketoimintaa tarkastellaan sekä emoyhtiön että ty- täryhtiön kannalta, mutta raportoinnin on luonnollisesti tuettava ko- konaisuutta myös konsernin näkökulmasta.

Perinteinen vuositason budjetointi on saanut rinnalleen ns. latest estimate -raportoinnin eli koko vuoden kattavat arviot eri tunnus- luvuista, rullaavan budjetoinnin ja pari vuotta eteenpäin kattavat vuosiennusteet. On tärkeää, että vuositasolla asetetaan numeeriset tavoitteet, jotka ovat kiinteät kuluvan suunnittelujakson aika- na ja joihin toteutunutta kehitystä verrataan. Tätäkin tärkeämpää on katsoa eteenpäin ja pyrkiä ennakoimaan tulevia muutoksia se- kä parantamaan yrityksen reagointikykyä.

Kansainvälisessä ympäristössä yrityksen on erityisen tärkeää saada mahdollisimman selkeästi mitattua tietoa markkinoiden kehitykses- tä. Erilaiset ennustejärjestelmät ja niiden hyväksikäyttö parantavat yrityksen ohjausta. Varsinkin valmistavan yrityksen on pystyttävä reagoimaan ajoissa menekkimuutoksiin, jotta sen olisi mahdollis- ta vaikuttaa myös sidottuun pääomaan ja likviditeettiin.

Operatiivisen ohjauksen säännöt

Operatiivinen ohjaus perustuu yrityksessä sisäisesti sovittuihin sääntöihin sekä laskenta- ja raportointiohjeisiin. Operatiivisen oh- jauksen säännöstö voi sisältää eri tasoisia ohjeistoja kuten yleistä toimintalinjaa kuvaavat pelisäännöt, yrityksen toimintapolitiikkaa täsmentävät policy-ohjeet ja yksityiskohtaiset työskentelytavat.

Käytännön työskentelyn onnistuminen niin emoyhtiössä kuin ul- komaisessa tytäryhtiössäkin edellyttää, että säännöt ja ohjeet ym- märretään ja että niitä noudatetaan kaikilla tasoilla. Tämä vaatii jat- kuvaa informointia ja koulutusta.

Kansainvälisen yrityksen myyntiehto- ja luottopolitiikka käsittää useita taloudellisia osatekijöitä, joihin taloushallinnon niin emoyhti- össä kuin ulkomaisessa tytäryhtiössä tulee ottaa kantaa ja joita sen tulee valvoa ainakin tietyiltä osin. Näitä tekijöitä ovat:

- alennuspolitiikka (asiakkaat/tytäryhtiöt)
- toimitusehdot
- maksuehdot
- luottokelpoisuus
- liimitit
- valuuttasidonnaisuus
- perinnän organisointi
- ilmaisjakelut, demo- ja näyttelytavarat
- valmistuotevarastot

Hinnoittelukysymykset varsinkin valmistavassa yhtiössä ovat keskeisiä. Sisäisillä siirtohinnoilla on olennainen merkitys niin emoyhtiön kuin ulkomaisen tytäryhtiön tulorakenteen kannalta. On kuitenkin huomattava, että konsernilaskennassa sisäisten siirtohinnojen vaikutus eliminoituu.

Jotta siirtohinnoittelu toimisi, se edellyttää koko hinnoitteluketjun analysointia. Sisäinen siirtohinnoittelu voi perustua joko ns. policy-päätökseen tai aitoon kustannuslaskentaan. Siirtohinnoittelu on oltava tietyssä suhteessa markkinahintaan ja sillä myös varmistetaan riittävä kate paikallisille kustannuksille. Eri maiden ja varsinkin EC:n viranomaiset tarkkailevat mm. verotussyistä siirtohinnoja, eikä niitä voi muuttaa jatkuvasti.

Jos yrityksellä on useita myyntiyhtiöitä, samat siirtohinnot kaikille helpottavat niin tytäryhtiö- kuin markkina-aluekohtaista seuranta- ja vertailua. Siirtohinnoitteluun toteutusta helpottaa tietokantaratkaisu, jossa hinta- ja volyymimuuttujia voidaan päivittää juoksevasti ja ylläpitää ennustemenettelyä. Tämä on olennaisen tärkeää, varsinkin jos tuotevalikoima on nopeasti muuttuva.

Ohjauksen työkalut

Tietohallintostrategia

Tietohallinto palvelee taloushallintoa tiedonkeruussa ja tallennuksessa, raportoinnissa ja tiedonsiirrossa. Tietohallinnon kehittäminen kansainvälisessä yrityksessä edellyttää selkeitä pelisääntöjä ja toiminnan tavoitteiden tuntemista riittävän pitkälle tulevaisuuteen, vähintään kolmen vuoden tähtäyksellä.

Kun operatiivisen johtamisen tarpeet ja tavoitteet on perusteellisesti selvitetty, eri osa-alueiden sovellutukset voidaan rakentaa niin emoyhtiössä kuin ulkomaisessa tytäryhtiössä. Koska toimiminen kansainvälisessä ympäristössä lisää ohjaustasoa ja priorisointitarpeet kasvavat, pelisääntöjen merkitys on olennainen.

Tietohallinnon mahdollisuuksien hyödyntämisen kannalta on kansainvälistyvä yritys tällä hetkellä huomattavasti paremmassa asemassa kuin vielä joitakin vuosia sitten. Suurkoneratkaisut ja rasakat integroidut kokonaisjärjestelmät ovat väistyneet joustavampien järjestelmien tieltä. Laiteratkaisut ovat siirtyneet mini- ja mikrotietokoneille. Järjestelmät rakennetaan yhä useammin erillisistä osasovellutuksista, jotka ovat yhdistettävissä keskenään. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kun tarvittavat tiedot ja parametrit on määritelty, osajärjestelmien yhteensovittaminen on varmistettu.

Kehitys on luonut myös edellytyksiä edellä käsitellyyn taloushallinnon tehtävien hajautukseen lähemmäksi varsinaista liiketoimintaa samalla kun kokonaisuus voidaan hallita. Tällainen ”keskitetty hajautus” ei olisi mahdollista ilman tietohallinnon alueella tapahtunutta kehitystä.

Osasovellutukset

Kansainvälisessä ympäristössä on tärkeää, että osasovellutukset palvelevat juuri omaa toimintaympäristöä ja että ne ovat muutettavissa ja kehitettävissä omia tarpeita vastaavaksi. Tätä osin ulkomaisen tytäryhtiön tietohallinto voidaan järjestää lähinnä kahta perustoteutustapaa noudattaen.

- Käytetään paikallisia sovellutuksia, joissa ns. välitietokantarakaisuihlla hoidetaan tarvittavat yhteydet emoyhtiön järjestelmiin.
- Operatiivisen ohjauksen järjestelmät tehdään konsernissa keskitetysti (tilaukset, laskutus, varastokirjanpito sekä tuotannon-ohjaus- ja materiaalihallinto), mutta liikekirjanpito hoidetaan paikallisella sovellutuksella.

Toteutustavan valinta riippuu monesta tekijästä; ratkaisevimmin ehkä siitä, onko kyseessä itse perustettu ulkomainen tytäryhtiö vai yritysostolla hankittu tytäryhtiö. Jos ostetun yrityksen tietohallinnon ja taloudellisen ohjauksen järjestelmät ovat toimivia, riittää useimmiten liittymätietojen varmistaminen.

Liikekirjanpito on järkevä hoitaa paikallisella sovellutuksella. Tällaista sovellutusta on vaikea monistaa eri maissa olevien tytäryhtiöiden tarpeisiin, koska paikalliset kirjanpito- ja verolainsäädännön arvostus- ja jaksotusperiaatteet poikkeavat yleensä toisistaan.

Emoyhtiön rooli koko konsernin tietohallinnon kehittämisessä on avainasemassa. Tietohallintojärjestelmän onnistunut rakentaminen edellyttää, että emoyhtiö on selkeästi määritellyt paitsi kone- ja laiteratkaisun myös tarvittavat tietokannat sekä tietojen liittymät ja priorisoinnit.

Raportointi

Raportointi on keskeinen työkalu yrityksen toiminnan ohjauksessa. Kansainvälisessä ympäristössä raportointi hoidetaan yhä useammin mikrotietokoneella, koska se takaa joustavuuden. Kun tietojärjestelmän tarvitsemat perustiedot on rekisteröity, kerätty ja tallennettu, tulostuksina voidaan määritellä peruseraportit, tunnusluvut ja graafit halutulla tavalla.

Jopa hyvin laaja sisäisen laskennan raportointi iteroituneeseen, muutoksineen ja valuuttakäsittelyineen on toteutettavissa kätevästi ja tiedot saadaan samasta tietokannasta. Tämä helpottaa asioiden yhtenäistä käsittelyä konsernissa, jolloin aikaa jää laskentarutiineilta olennaisten asioiden tarkasteluun.

Mikromalleissa tiedonsiirto tapahtuu usein alkuvaiheessa disketeillä. Tietojen vaihdon nopeuttamiseksi tiedonsiirto pyritään yleensä yrityksissä järjestämään tietoliikenneverkon avulla. Tiedonsiirtopalvelujen korkean hinnan vastapainona on niiden varmuus. Myös oma ratkaisu tiedonsiirtoon, esimerkiksi toimiva on line -verkko, kannattaa rakentaa asiantuntijoiden avustuksella.

Lopuksi

Yrityksen kansainvälistyminen merkitsee taloushallintoon ja sen organisointiin kohdistuvien vaatimusten kasvamista. Taloushallinnon tehtävänä on tuottaa laaja ja kattava taloudellisen tiedon varanto yrityksen johdon päätöksenteon pohjaksi. Konsernissa emoyhtiön johdon ja talousvastuullisten tehtävänä on rakentaa yrityksen tarpeista lähtevä ja käytännössä tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti toimiva tytäryhtiöiden toiminnan seuranta- ja ohjausjärjestelmä.

Kansainvälisen yrityksen taloushallinnon tulee siten organisoida ja hoitaa kaikkiaan neljän eri tyyppisen raportointijärjestelmän toimivuus ja yhteensovittaminen: konsernin ja emoyhtiön tilinpäätös, ulkomaisen tytäryhtiön paikallinen tilinpäätös, kansainvälisten standardien mukainen tilinpäätös emoyhtiössä ja tytäryhtiöissä sekä operatiivinen laskenta emoyhtiössä ja tytäryhtiöissä.

Näiden raportointijärjestelmien kytkentä toimivaksi kokonaisraportoinniksi merkitsee varsinkin pienille ja keskisuurille yrityksille mitattavaa tehtävää, jossa usein tarvitaan apuna ulkopuolisia asiantuntijoita. Lisäksi järjestelmien ylläpitäminen ja kehittäminen on jatkuva työkohde taloushallinnolle niin emoyhtiössä kuin tytäryhtiöissä.

Kirjallisuusluettelo

- Andersson** et al. (toim.): Controllerhandboken, Sveriges Mekanförbund, Stockholm 1986.
- Brealey**, Richard - **Myers**, Stewart: Principles of Corporate Finance. McGraw-Hill, Inc., 1986.
- Horngren**, Charles, T.: Introduction to Management Accounting. Prentice-Hall International, Inc., London 1981.
- Ould**, John: Controlling Subsidiary Companies. A guide to group management and financial control. Cambridge 1986.

RAHOITUS- JA VALUUTTAHALLINTO KANSAINVÄLISTYVÄSSÄ YRITYKSESSÄ

Antti Räikkönen

JOHDANTO	195
VALUUTTARISKIT	195
Valuuttamarkkinoista	196
Valuuttariski	196
Valuuttariskit emoyhtiöön	197
LUOTTOPOLITIIKKA	197
Tytäryhtiöiden maksuehdot	198
TYTÄRYHTIÖIDEN RAHOITUS JA MAKSULIIKENNE	198
Lyhytaikainen rahoitus	198
Vakuudet	199
Maksuliikenne	199
SEURANTA JA RAPORTOINTI	199

Johdanto

PKT-yrityksissä rahoitukselliset asiat on luontevinta hoitaa muun taloushallinnon yhteydessä. Yrityksen kasvaessa tarvitaan kuitenkin henkilöä, joka perehtyy muita enemmän rahoituksen kysymyksiin. Rahoitus- ja valuuttamarkkinoiden nopea muuttuminen ja kehittyminen edellyttävät tiettyä asiantuntemusta, jotta niitä voidaan käyttää asianmukaisesti hyväksi. Rahoituksellisten riskien eliminoimisen kannalta markkinoiden tunteminen on välttämätöntä.

Rahoitus on koko yhtiön kannalta niitä harvoja toimintoja, jotka kannattaa pääosiltaan keskittää. Keskitetysti hoidettavia asioita ovat ainakin pitkäaikainen rahoitus, valuuttariskien hoito, mahdollisten konsernitilien hoito, ulospäin annettavien vakuuksien hoito sekä pankkipolitiikka. Keskittämisen hyödyt ilmenevät lähinnä skaalaetuina, riskien parempana hallintana, asiantuntemuksen keskittämisenä ja työn puhtaana rationalisointina.

Rahoitus on yhtiön varsinaisen toiminnan tukifunktio. Sen tehtävänä on huolehtia pääoman riittävydestä (lyhyt- ja pitkäaikaisesta), rahoitussuunnittelusta, likviditeetistä, valuutta- ja korkoriskeistä sekä maksuliikenteestä. Kaikenkattavana toiminnallisena tavoitteena on rahoituskustannusten minimointi. Rahoituskustannukset muodostuvat lähinnä varsinaisista korkokuluista, valuuttakurssitapioista, erilaisista pankkikuluista ja takausprovisioista.

Valuuttariskit

Valuuttariskit koskettavat jokaista yritystä, joka käy ulkomaankauppaa. Ulkomaisen tytäryhtiön perustaminen tuo kuitenkin mukanaan tiettyjä lisäpiirteitä, jotka on otettava huomioon.

Kansainvälisesti Suomen markka on melko tuntematon kaupankäyntivaluuttana. Käytännössä se tunnetaan esim. Pohjoismaissa, mutta muuten suomalaiset yritykset käyvät ulkomaankauppaa pääasiassa muilla kuin omalla valuutallaan.

Valuuttahallinnossa tulee keskittyä lähinnä vientiin ja tuontiin liittyvien valuuttariskien eliminointiin ja rahoitukseen liittyvien valuuttariskien hallintaan, eli valuuttahallinnon päätehtävänä on yrityksen varsinaisen tuloksen suojaaminen.

Valuutta-asioissa kannattaa noudattaa suhteellisen konservatiivista toimintamallia. Tällöin lähdetään siitä, että valuuttakurssien luotettava ennustaminen on mahdotonta. Syntyneet valuuttariskit pyritään kattamaan valikoiden siten, että kattamisen kustannuksia verrataan riskin suuruuteen. Valuuttakursseilla keinottelu sopii huonosti teollisuusyrityksen toiminta-ajatukseen. Tuloksen pitää syntyä yhtiön varsinaisesta toiminnasta, ei valuuttakeinottelusta.

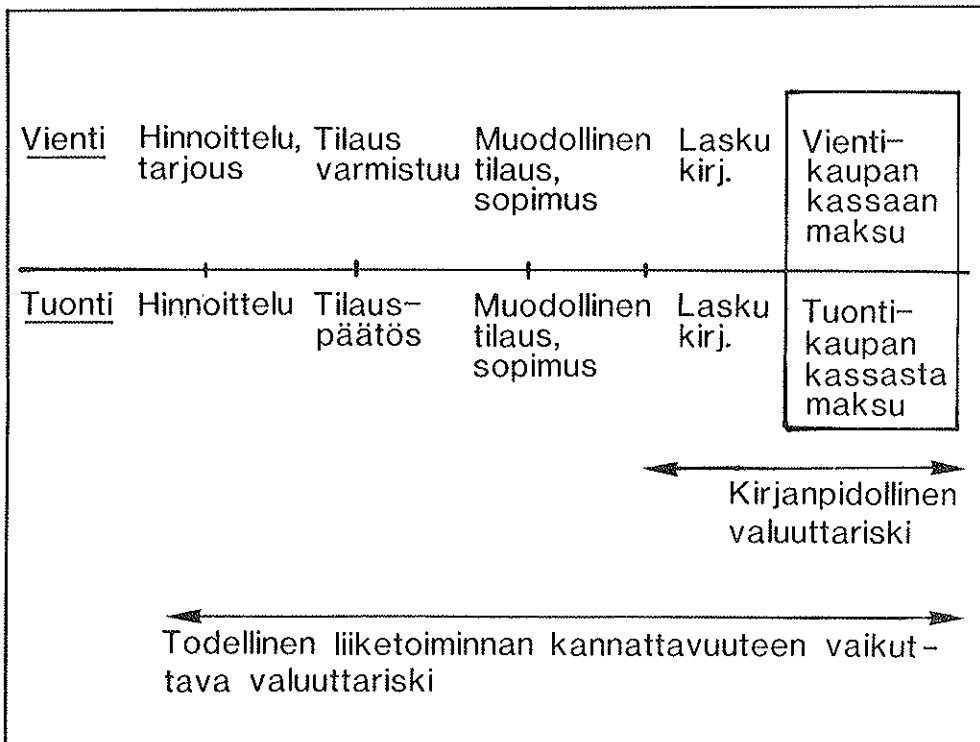
Valuuttamarkkinoista

Nykyisessä ns. kelluvien valuuttojen järjestelmässä kurssit määräytyvät markkinavoimien mukaisesti. Voidaan kuitenkin sanoa, että päävaluutoista ainoastaan Yhdysvaltain dollari, Englannin punta, Japanin jeni ja osittain myös Sveitsin frangi ovat täysin vapaasti kelluvia ja hyvin epävakaasti käyttäytyviä valuuttoja. Mikäli on mahdollista valita, niin kaupankäyntivaluuttana on riskien kannalta edullisempaa käyttää esim. pohjoismaisia valuuttakoriin sidottuja valuuttoja tai Euroopan valuuttajärjestelmän valuuttoja kuin edellä mainittuja vapaasti kelluvia valuuttoja.

Valuuttariski

Yrityksen kannalta esimerkiksi vientikaupassa valuuttariski alkaa silloin, kun yritys sopii ostajan kanssa kiinteästä valuuttamääräisestä hinnasta, jota ei voi myöhemmin enää muuttaa. Valuuttariski päättyy silloin, kun asiakas maksaa laskunsa ja myyjä saa suorituksen markkoina tililleen. Tämä on yksinkertaistettuna se valuuttariski, joka vaikuttaa yrityksen varsinaisen toiminnan tulokseen. Hintalistaan sidotussa myynnissä valuuttariski ulottuu hinnaston voimassaoloajan loppuun.

Kuvio 1. Valuuttariski kirjanpidossa ja todellisessa liiketoiminnassa



On huomattava, että **liikekirjanpidossa** valuuttariski katsotaan alkavaksi vasta laskutuksen yhteydessä ja päättyvän kassaanmaksuun. Näin ollen liikekirjanpidossa ilmenevät kurssierot (valuuttakurssivoitot tai -tappiot) perustuvat hyvin suppeaan riskikäsitukseen ja vain harvoin niiden perusteella voidaan arvioida valuuttahallinnon menestyksellisyyttä.

Valuuttariskeiltä suojautumiseen ei tässä yhteydessä puututa yksityiskohtaisesti. Todettakoon ainoastaan, että vientikaupan riskeiltä suojautumisessa käyttökelpoisin väline on saatavan terminointi tai lyhytaikainen vienninrahoitus saatavan valuutalla. Tuonnin osalta terminointi on nopein ja tehokkain suojautumistapa. Historiassa kylläkin Suomen keskimäärin muita maita korkeampi korkotasoo on tehnyt termiinkurssit myyjä suosivaksi ja vastaavasti ostajalle epäedullisemmiksi.

Valuuttariskit emoyhtiöön

Ulkomaisten yksiköiden ollessa pieniä on edullisinta keskittää valuuttariskien hallinta niiden osalta kotimaiseen pääyhtiöön. Jos konsernin ulkomaiset yhtiöt ovat lähinnä myyntiyhtiöitä, niitä laskutetaan niiden sijaintimaan valuutassa. Tällöin niille ei jää valuuttariskiä vaan se siirtyy emoyhtiöön, jossa siitä huolehditaan osana yhtiön muita valuuttariskejä.

Luottopolitiikka

Yksi rahoitushallinnon tehtävistä on huolehtia luotonvalvonnasta. Se käsittää asiakkaiden luottokelpoisuuden seurannan, yhtiön noudattamien maksuehtojen määrittelyn ja valvonnan sekä erääntyneiden saatavien perinnän. Tehokas luotonvalvonta on eräs hyvin toimivan rahoitushallinnon perusedellytyksistä. Sillä voidaan tehostaa pääomankiertoa ja alentaa käyttöpääoman rahoitustarpeita. Näin voidaan alentaa rahoituskustannuksia ja parantaa yhtiön tulosta.

Vientiyrittäjille ulkomaisten saatavien valvonta on yleensä hankalampaa kuin kotimaan saatavien hoito, koska maksukäytäntö poikkeaa toisistaan eri maissa. Lisäksi kommunikointi ei käytännössä ole asiakkaan kanssa yhtä helppoa kuin kotimaassa ja yleensä saatavan perintä on ulkomailta vaivalloisempaa. Vaikeudet heijastuvat tavallisesti ulkomaisten saatavien pidempänä kiertoaikana.

Sakkokorkojen perintä myöhästyneestä suorituksesta on Pohjoismaissa yleinen käytäntö, mutta muualla Euroopassa sellaisen maksaminen ei yleensä kuulu tapoihin.

Tytäryhtiöiden maksuehdot

Pääsääntöisesti myös ulkomaisten tytäryhtiöiden kohdalla tulisi noudattaa samanlaisia maksuehtoja kuin muiden asiakkaiden. Käytännössä tytäryhtiöille myönnetään siis maksuaikaa esimerkiksi 30-90 päivää maasta ja toimialasta riippuen. Konsernin sisäisen maksukurin ylläpitämiseksi myös tytäryhtiöiltä tulee periä sakkokorkoja myöhästyneestä suorituksesta. Tämä pakottaa tytäryhtiön perimään tehokkaasti omat saatavansa asiakkailtaan. Jos tytäryhtiön annetaan lipsua sovitusta eräpäivistä, rahoittaa emoyhtiö sitä korotta, mikä puolestaan vaikeuttaa tytäryhtiön tehokkuuden arviointia.

Poikkeuksellisesti pidempää maksuaikaa myöntämällä emoyhtiö voi rahoittaa tytäryhtiötä yhtiön käynnistymisvaiheessa ja voimakkaan kasvun aikoina. Muuten tytäryhtiön pitäisi rahoittaa tarpeensa paikallisista lähteistä ja maksaa laskut eräpäivänä.

Tytäryhtiöiden rahoitus ja maksuliikenne

Lyhytaikainen rahoitus

Ulkomaisten myyntiyhtiöiden rahoitus on normaalitapauksissa selväpiirteistä. Myyntiyhtiöt ostavat tavaraa emoyhtiöltä ja myyvät sen paikallisille asiakkailleen. Jos asiakas maksaa eräpäivänä, ei varsinaista rahoitustarvetta synny. Lyhytaikaisen rahoituksen tarve sen sijaan syntyy, jos asiakkaan suoritusta ei eräpäivään mennessä ole tullut, mutta ostolaskut maksetaan ajoissa.

Satunnaisia lyhytaikaisia rahoitustarpeita varten yhtiöllä tulee olla paikallisessa pankissaan joko normaali shekkitililimiitti tai vaihtoehtoisesti neuvoteltu lyhytaikaisten lainojen limiitti. Jos pankki perii shekkitililimiitistä erillisen provision, kannattaa limiitti sopia mahdollisimman pieneksi ja pitää sitä ainoastaan maksuliikenteen puskurina. Tarvittaessa varsinaiset lyhytaikaiset lainat nostetaan siten lainalimiitin puitteissa.

Jos syystä tai toisesta ei haluta tai käytännön syistä ei ole tarkoituksenmukaista hoitaa lyhytaikaista rahoitustarvetta paikallisesta pankista, voidaan rahoitustarve kattaa myös emoyhtiöstä käsin yhtiön sisäisellä lainajärjestelyllä. Tällainen järjestely ei vaadi erillistä Suomen Pankin lupaa. Ilmoitus ja kopio lainasopimuksesta riittää, mikäli lainan määrä ei ylitä tiettyä rajaa (nykyisin FIM 30 miljoonaa).

Vakuudet

Tytäryhtiön käyttämä pankki vaatii myöntämilleen lainalimiiteille vakuuden. Maasta ja pankista riippuen vakuuden laatu voi vaihdella. Joissakin maissa pankki haluaa emoyhtiöltä aina takauksen tai kiinnitysvakuuden. Joissakin tapauksissa on mahdollista käyttää yritysikiinnitystä tai irtaimistokiinnitystä esimerkiksi varastoon.

Asianomaisen pankin ja yrityksen suhteista sekä tietysti yrityksen vakavaraisuudesta riippuu se, riittääkö pankille emoyhtiön antaman varsinaisen takauksen sijasta takauksen kaltainen sitoumus kuten esimerkiksi Letter of Comfort (myös Letter of Intent tai Letter of Support).

Maksuliikenne

Yrityksen kannalta maksuliikenteen tavoitteet ovat selkeät: maksujen pitäisi kulkea asiakkaalta yhtiöön ja vastaavasti tytäryhtiöltä emoyhtiölle nopeasti ja virheettömästi, ilman ylimääräisiä arvo-päivähäviöitä, ja siten, että maksun saaja saa siitä tiedon ja siihen liittyvän tositteen mahdollisimman nopeasti.

Käytäntö on kuitenkin usein huomattavasti karumpi. Useissa maissa maksu vaatii pankkijärjestelmän läpi kulkeakseen useampia päiviä ja silti tiedon saannissa voi esiintyä vaikeuksia. Asiakasmaksujen saajan kannalta tilannetta hankaloittaa vielä se, että useissa maissa shekkien käyttö on vielä erittäin yleistä esimerkiksi Pohjoismaihin verrattuna.

Yritys voi jouduttaa maksuliikennettä huolehtimalla siitä, että laskulomakkeista löytyy selkeä maininta maksutavasta, eräpäivästä ja pankkiyhteyksistä sekä järjestämällä asianmukaiset pankkiyhteydet ja asiakasmaksujen keruutilit.

Kotimaisten pankkien ulkomaiset konttorit voivat auttaa maksuliikenteeseen liittyvien ongelmien ratkaisemisessa sekä asianomaisen maan sisällä että tytäryhtiön ja emon välillä. Maksuliikenneasioissa apua voi saada myös alan konsulteilta, joiden käyttöä useissa tapauksissa voi pitää hyvänä investointina.

Seuranta ja raportointi

Tytäryhtiöiden rahoituksessa pätee sama kuin niiden ohjaamisessa ja hallinnassa yleensäkin: yhtiöihin täytyy pitää säännöllisesti yhteyttä ja käydä tapaamassa henkilöitä, jotka ovat vastuussa taloudesta ja rahoituksesta. Tapaamisten yhteydessä välittyy paljon sellaista tietoa, joka ei koskaan tule näkyviin kirjallisissa raporteis-

sa. Mitä paremmin henkilöt muutenkin tuntevat toisensa, sitä helpompi on keskustella muistakin aihetta sivuavista asioista ja ongelmista. Tämä on myös tytäryhtiön kannalta motivoivampaa kuin pelkästään raporttien toimittaminen emoyhtiöön.

Henkilökohtaisten kontaktien tarve korostuu myös siksi, että asioiden hoitoa vaikeuttavat vieras kieli, kulttuurierot sekä pitempi fyysinen etäisyys, minkä takia satunnaiset tapaamiset ovat harvakuisempia kotimaisiin yksiköihin verrattuna. Säännöllinen yhteydenpito takaa sen, että emoyhtiössä ollaan jatkuvasti perillä tytäryhtiön asioista ja tarvittaessa korjaaviin toimiin voidaan ryhtyä ajoissa.

Jos yhteydenpito ja seuranta laiminlyödään, alkavat yksiköt helposti elää omaa, muusta konsernista ja sen politiikasta riippumatonta elämäänsä.

Rahoituksen tietojen raportointi voidaan hyvin toteuttaa muun taloudellisen raportoinnin yhteydessä. Raportoinnin kattavuus riippuu mm. yhtiön koosta, toimialasta sekä siitä, onko kyseessä myynti- vai valmistusyhtiö. Hyvin pitkälle riittävä perusraportointi kattaa tiedot likviditeettibudjetista (liukuva 12 kuukautta), valuuttariskitilanteesta, myyntisaatavien ikärakenteesta ja rahoituskustannuksista.

KANSAINVÄLISTYMISEN VAIKUTUS TILINPÄÄTÖSINFORMAATIOON

Päivi Rätty

RINNAKKAISTILINPÄÄTÖKSEN TARVE	203
IASC:N ROOLI	204
IAS-TILINPÄÄTÖSTEN YLEISYYS	204
IAS JA US GAAP	205
ERI KÄYTÄNTÖJEN EROT	205
Konsernitilinpäätös	206
Vaihto-omaisuuden arvostus ja jaksottaminen	206
Käyttöomaisuuden poistot ja arvonorotukset	207
Leasing-menojen käsittely	208
Piilevän verovelan esittäminen	209
Varausten käsittely	209
HARMONISOINNIN NÄKYMÄT	210
Kirjallisuutta	211
Liite: IAS-suositukset	212

Rinnakkaistilinpäätösten tarve

Kun yritys hakee rahoitusta ulkomaisilta rahoitusmarkkinoilta joko vieraan pääoman tai oman pääoman ehdoin, sen antamaan tilinpäätösinformaatioon vaikuttavat kotimaisen hyvän kirjanpitoalan puitteiston lisäksi myös ulkomaisten informaation käyttäjien odotukset ja vaatimukset. Suomalainen yritys saattaa joutua esittämään tilinpäätöstietojaan myös muille ulkomaisille sidosryhmille kuin rahoittajille.

Tilinpäätösinformaation tarkoituksena on toimia päätöksenteon pohjatietona, oli kyse sitten kotimaisesta tai ulkomaisesta informaation hyväksikäyttäjistä. Ulkomaiselle tilinpäätöksen lukijalle on kyttävä tarjoamaan informaatiota, joka hänen lähtökohdistaan tarkastellen muodostaa luotettavan pohjan päätöksenteolle.

Nykyisin eri maiden tilinpäätöskäytännöt poikkeavat historiallisista ja institutionaalisista syistä varsin paljon toisistaan. Suomalaista ja ns. kansainvälistä tilinpäätöskäytäntöä ei voida asettaa vastakkain, vaikka erältä osin suomalaiseen tilinpäätöskäytäntöön sisältyykin useimpien muiden maiden käytännöille vieraita aineksia. Verotuksen ja kirjanpidon kytkentä on ensisijaisena syynä näihin suomalaisen käytännön ominaispiirteisiin. Samoja piirteitä on myös ruotsalaisessa tilinpäätöskäytännössä.

Kun kotimaan käytännön mukaan laadittu tilinpäätös ei vastaa sitä raportointitapaa, johon ulkomainen tilinpäätöksen lukija on totunut, on ulkomaisten informaatiovaatimusten täyttämiseksi olemassa kaksi yleistä lähestymistapaa:

- julkaistaan kotimaisen käytännön mukaan laaditun tilinpäätöksen lisäksi ulkomaisen sidosryhmän sijaintimaan käytännön mukaan laadittu rinnakkaistilinpäätös tai
- julkaistaan tietyn kansainvälisesti hyväksytyyn säännöstön mukaisesti laadittu rinnakkaistilinpäätös, esim. IAS (International Accounting Standards) tai US GAAP (United States Generally Accepted Accounting Principles) -käytännön mukainen tilinpäätös.

Jälkimmäinen lähestymistapa on korostunut viime vuosina, kun IAS-käytäntöä on kehitetty entistä monipuolisempaan suuntaan.

Pitemmälle meneväksi tavoitteeksi on asetettu eräiden kansainvälisten yhteenliittymien puitteissa se, että eri maiden kansallista tilinpäätöskäytäntöä kehitettäisiin entistä yhdenmukaisempaan suuntaan. Perusteluna tälle kansainväliselle kehitystyölle on esitetty se, että yhdenmukaistaminen parantaisi edellytyksiä eri maissa toimivien yritysten keskinäiseen vertailuun myös niiden taloudellista menestymistä arvioitaessa.

IASC:n rooli

International Accounting Standards Committee (IASC) perustettiin vuonna 1973. IASC on maailmanlaajuinen laskentatoimen asiantuntijoiden elin, johon kuuluu tällä hetkellä jäseninä laskentatoimen asiantuntijoiden yhteisöjä yli 60 maasta. Suomen KHT-yhdistys ry on ollut IASC:n jäsen vuodesta 1976 lähtien.

IASC:n tehtävänä on vaikuttaa sellaisten laskentaperiaatteiden kehittämiseen, julkaisemiseen ja maailmanlaajuiseen noudattamiseen, jotka ovat kansainvälisesti tarkoituksenmukaisia ja yhdenmukaisia. IASC pyrkii yleisesti työskentelemään tilinpäätösinformaation liittyvien laskentasäännösten parantamiseksi ja kansainväliseksi yhdenmukaistamiseksi.

IASC:n paikallisten jäsenyhdistysten tehtävänä on julkaista omissa maissaan IASC:n hyväksymät kansainväliset standardit. Jäsenyhdistysten tulisi myös pyrkiä vaikuttamaan siihen, että julkaistut tilinpäätökset olennaisissa kysymyksissä olisivat IAS-standardien mukaisia.

IASC on antanut toimiaikanaan 26 standardia (liite). Kansainväliset standardit ovat luonteeltaan verrattain yleisiä; IAS-standardien sisällön väljyys onkin seikka, jota kohtaan usein on esitetty kritiikkiä. IASC valmistelee jatkuvasti uusia standardiehdotuksia ja käy läpi aikaisemmin antamiensa suositusten sisältöä käytännössä ilmenneiden muutostarpeiden valossa.

IAS-tilinpäätösten yleisyys

Financial Times vertaili vuonna 1984 julkaistussa tutkimuksessaan "World Accounting Survey 1984, An Analysis of Major International Companies' Annual Reports and Accounts, and Digest of Their Results" lähes kahdensadan kansainvälisen yrityksen julkaisemaa toimintakertomusinformaatiota IAS-standardeihin. Financial Timesin tutkimuksessa todetaan, että varsin harvat monikansalliset yritykset noudattivat kaikkia kansainvälisiä standardeja.

Financial Timesin tutkimuksen mukaan ensisijaisina lähtökohtina pidetään tilinpäätösinformaation tuottamisessa edelleen kansallisia raportointivaatimuksia ja rahoittajien informaatio-odotuksia. Kansainvälisten standardien noudattaminen jää toissijaiseen asemaan.

KHT-yhdistys ry on äskettäin julkaisemassaan tutkimuksessa "Tilinpäätöskäytäntö Suomessa — tutkimus 100 suomalaisen suur yrityksen tilinpäätösinformaatiosta 1987" tarkastellut mm. IAS-normien mukaan laadittujen rinnakkaistilinpäätösten yleisyyttä suur yritysten vuodelta 1986 julkaistuissa toimintakertomuksissa.

KHT-yhdistyksen suorittaman tutkimuksen mukaan oli yksitoista tutkituista sadasta yrityksestä sisällyttänyt suomenkieliseen vuosikertomukseensa IAS-tilinpäätöksen. Lisäksi oli kaksitoista yhtiötä liittännyt IAS-periaattein laaditun tilinpäätöksen englanninkieliseen vuosikertomukseensa ja yksi yritys saksankieliseen vuosikertomukseensa. Yhdysvaltojen US GAAP -käytännön mukaisen rinnakkais-tilinpäätöksen oli sisällyttänyt yksi tutkimukseen kuuluvista suomalaisista suuryhtiöistä vuosikertomukseensa.

KHT-yhdistyksen toimintakertomusseurannan mukaan on IAS-käytäntö yleistynyt viime vuosina vapaaehtoisen vuosikertomusinformaation osana; julkaistujen IAS-rinnakkaistilinpäätösten lisäksi laaditaan yritysten sisäiseen käyttöön kansainvälisen käytännön mukaisia tilinpäätösversioita vielä huomattavasti suuremmassa laajuudessa.

IAS ja US GAAP

Suurimpana käytännön esteenä IAS-normiston yleistymiselle maailmanlaajuisesti usein mainittu, ettei Yhdysvaltojen arvopaperikauppaa valvova Securities and Exchange Commission (SEC) hyväksy IAS-käytäntöä antamiensa tiedonantovelvoitteiden rinnalle. Ulkomaiset yritykset joutuvat siten laatimaan Yhdysvaltojen käytännön mukaisen rinnakkaistilinpäätöksen esimerkiksi hakiessaan rahoitusta Yhdysvaltojen rahoitusmarkkinoilta.

Yhdysvalloissa kehitellyt tilinpäätösperiaatteet menevät yksityiskohtaisuudessaan huomattavasti pitemmälle kuin IAS-standardit, joista useimmat ovatkin muotoutuneet kompromisseina tärkeimpien IASC-jäsenvaltioiden olemassaolevien säännösten pohjalta. IAS-käytäntö muistuttaa suuressa määrin esimerkiksi Ison-Britannian tilinpäätöskäytäntöä ja Lontoon pörssin raportointivaatimuksia.

Eri käytäntöjen erot

Muunnettaessa suomalaisen käytännön mukaan laadittua tilinpäätöstä joko IAS-perusteiseksi tai Yhdysvaltojen käytännön mukaiseksi joudutaan siihen tekemään korjauksia erilaisista jaksotus-, arvostus- ja laajuusperiaatteista johtuen. Keskeiset erot liittyvät konsernitilinpäätökseen, vaihto-omaisuuden arvostukseen, poistokäytäntöön, verojen esittämiseen, leasing-menojen esittämiseen ja varauksiin.

Konsernitilinpäätös

Konsernitilinpäätöstä koskeva IAS 3 -standardi edellyttää, että ns. equity -menetelmällä myös osakkuusyhtiöt ja konsolidoinnin ulkopuolelle jätetyt tytäryhtiöt (esimerkiksi voiton kotiuttamiskiellon johdosta) otetaan mukaan konsernitilinpäätökseen.

Konsernitilinpäätöksen laajuus poikkeaa IAS-käytännössä siten suomalaisesta: myös 20-50 -prosenttisesti omistetut osakkuudet ja konsolidoimatta jätetyt tytäryhtiöt vaikuttavat konsernitulokseen ja konsernitaseeseen. IAS-käytännön mukainen kanta osakkuusyhtiöihin on omaksuttu Suomessa pörssin tilinpäätösinformaatio-suosituksessa.

Yhdysvaltojen GAAP -normiston mukainen konsernitilinpäätöskäytäntö on osakkuusyhtiöiden käsittelyn osalta pääpiirteissään samansisältöinen kuin IAS-käytäntö. Konsernitilinpäätökseen otetaan osakkuusyhtiöt mukaan equity-menetelmää soveltaen.

Vaihto-omaisuuden arvostus ja jaksottaminen

Suomen kirjanpitolainsäädännön mukaan hankintamenoon luetaan hyödykkeen hankinnasta tai valmistuksesta aiheutuneet muuttuvat menot. Vaihto-omaisuus arvostetaan muuttuviin menoihin; vain poikkeuksellisesti voidaan muuttuviin menoihin perustuvan hankintamenojen lisäksi aktivoida muita menoja. Valmistuksen kiinteiden menojen aktivointi tulee meno-tulon-kohdalle -periaatteen mukaisesti kysymykseen silloin, kun valmistusprosessin pitkästä kestosta johtuen tulo ei ole vielä realisoitunut.

Suomalaiselle vaihto-omaisuuden arvostuskäytännölle on tyypillistä myös aliarvostusmahdollisuus: lainsäädäntö sallii sekä verotuksessa että kirjanpidossa kirjata ennakkoon kuluksi varastovarauksen muodossa osan vaihto-omaisuusmenoista. Ennen osakeyhtiölainsäädännön uudistamista ei tilinpäätöksessä tarvinnut esittää, missä laajuudessa aliarvostusmahdollisuutta oli käytetty hyväksi. Suuret osakeyhtiöt esittävät nykyisin avoimesti varastovaraustietonsa, mikä on parantanut huomattavasti mahdollisuuksia arvioida tuloskehitystä.

Suomalainen vaihto-omaisuuden arvostuskäytäntö poikkeaa IAS-käytännöstä siten, että IAS-tilinpäätöstä laadittaessa varastojen arvostuksessa otetaan muuttuvien menojen lisäksi huomioon osuus valmistuksen kiinteistä menoista. IAS 2 -standardin mukainen täyskattainen arvostus tarkoittaa sitä, että myös tuotantohyödykkeiden polstot ja välilliset aine- ja palkkamenot vaikuttavat taseessa esitettävään vaihto-omaisuuden arvoon. IAS-käytännön mukaan ei vaihto-omaisuuden arvoon saa sisällyttää markkinoinnin, yleishallinnon, tutkimus- ja tuotekehitystoiminnan eikä korkomenoja. Vaihto-omaisuuden arvon ylärajana on myyntihinta.

Yhdysvaltojen vaihto-omaisuuden arvostuskäytäntö poikkeaa IAS-käytännöstä siinä mielessä, että varaston hinnoittelussa sallitaan useamman menetelmän käyttö yhtäaikaisesti. Yhdysvalloissa on yleistä myös LIFO-menetelmän käyttö varaston käyttöjärjestyksen toteamisessa. Hankintamenuon luetaan täyskatteellisen laskentatavan mukaan osuus myös valmistuksen kiinteistä menoista, mikä johtaa varastojen esittämiseen suomalaista käytäntöä suurempaan arvoon.

Tuloslaskennan kannalta merkitsee suomalainen vaihto-omaisuuden arvostus- ja jaksotuskäytäntö sitä, että vaihto-omaisuuden menot tulevat vähennettyä aikaisemmin kuluina kuin sovellettaessa täyskatteellista laskentaa.

Käyttöomaisuuden poistot ja arvonorotukset

Suomalaisessa tilinpäätöskäytännössä on ennen kaikkea käyttöomaisuuden poistokäytännön perinteistä joustavuutta kritisoitu. Meno-tulon-kohdalle -periaatteen on meillä katsottu ulottuvan käyttöomaisuuden jaksotukseen asti siten, että heikon kannattavuuden tilikausina on voitu kirjata vähemmän poistoja kuin kannattavuuden ollessa parempi. Verotuksessa sovellettu investointivarausikäytäntö on toisaalta hämärtänyt poistoinformaatiota, sillä katettaessa käyttöomaisuusinvestointeja varauksilla ei tällä tavoin katetusta hankintamenuon osasta välttämättä tule kirjatuksi poistoja lainkaan.

Suomalaista poistokäytäntöä on viime vuosina pyritty kehittämään ns. suunnitelman mukaisten poistojen suuntaan erityisesti kansainvälisten yritysten aloitteesta. Suunnitelman mukaisten poistojen käyttö vastaa myös IAS-käytännön mukaista poistojen laskentatapa. Suunnitelman mukaisia poistoja koskevan informaation antaminen tuloslaskelmassa ja taseessa on kuitenkin Suomessa vapaaehtoista. Pörssiyhtiöiden tilinpäätösinformaatioisuusositus tosin edellyttää kaikilta pörssiyhtiöiltä suunnitelman mukaisten poistojen esittämistä tuloslaskelmassa ja kertyneen poistoerotuksen esittämistä taseessa.

Poistolaskentaa käsittelevässä IAS 4 -standardissa on kantavana ajatuksena, että käyttöomaisuuden hankintamenu jaetaan sen taloudelliselle pitoajalle käyttäen systemaattisia menetelmiä ja että poistot on tehtävä riippumatta yrityksen kannattavuuden kehityksestä tai veronäkökohdista.

Käyttöomaisuuden arvostus poikkeaa suomalaisesta muuttuviin menoihin tehtävästä arvostuksesta samalla tavoin kuin varastojen kohdalla. Itselle valmistettujen käyttöomaisuushyödykkeiden poistopohjaan luetaan myös valmistuksen kiinteäluontoisia menoja,

mm. suunnittelumenoja ja valmistukseen käytetyn käyttöomaisuuden poistoja. Rakennusaikaisia korkomenoja voidaan IAS-käytännön mukaan aktivoida rakennuksen hankintamenoon. Suomalaisen tilinpäätöskäytännön mukaan aktivoidut korkomenot esitetään taseen arvostuserissä, eivätkä ne muodosta hankintamenoa osaa.

IAS-käytännön mukaan voidaan käyttöomaisuuteen tehdä arvонkorotuksia siten, että esineen korotettu arvo ei saa ylittää sen käypää arvoa. IAS 4 -standardin mukaan tehdään poistot myös arvonkorotuksen osuudesta. Suomalainen tilinpäätöskäytäntö pitää arvonkorotuksen tarkoituksena vain informaation antamista eräiden tarkasti rajattujen käyttöomaisuusryhmien käyvistä arvoista. Osa-kehtiöissä voidaan arvonkorotusrahastoa tosin muuntaa rahastoannissa osakepääomaksi. Arvonkorotuksella ei saa olla minkään erän kautta vaikutusta yrityksen tuloslaskentaan, eikä arvonkorotuksesta siten voida tehdä myöskään poistoja.

Yhdysvaltojen poistokäytäntö nojautuu suunnitelmallisuuteen samalla tavoin kuin IAS-käytäntö. US GAAP -käytäntö sallii minkä tahansa loogisen ja systemaattisen poistomenetelmän soveltamisen, joka vastaa käyttöomaisuuden tulontuottokyvyn alentumista ja käyttöä. Poistot eivät yleensä käy selville tuloslaskelmasta omana eräänään, vaan ne sisältyvät pääasiassa myytyjen tuotteiden kulujen ryhmään. Poistoja sisältyy myös muihin toimintakuluihin.

Yhdysvaltojen käyttöomaisuuden arvostuskäytäntö poikkeaa IAS-käytännöstä: arvonkorotusten tekeminen ei US GAAP:n mukaan ole lainkaan mahdollista.

Leasing-menojen käsittely

Suomalaisessa kirjanpito- ja verotuskäytännössä katsotaan, että leasing-sopimuksin hankittujen esineiden vuokrat maksetaan ajan kulumisen perusteella ja vähennetään siten vuosikuluina. Menettely poikkeaa sekä IAS- että US GAAP -käytännöstä, joissa rahoitusleasingillä hankitut käyttöomaisuusesineet esitetään taseessa saman periaatteen mukaan kuin ostettu käyttöomaisuus.

Leasing-menoja koskevassa IAS 17 -standardissa erotetaan käyttöleasing (operating lease) ja rahoitusleasing (finance lease) toisistaan. Kun on kysymys **käyttöleasingista**, käsitellään leasingmaksuja kuluina, eikä niitä esitetä kapitaloituina taseessa. Sopimusta pidetään **rahoitusleasinginä**, jos esineen vuokraajalle siirtyy pääosin taloudellinen riski, joka esineen omistamiseen yleensä liittyy.

Rahoitusleasing-sopimuksin hankittu käyttöomaisuusesine esitetään taseessa osamaksulla hankitun investoinnin tapaan käyttöomaisuushankintana. Esineen kapitaloitu arvo jaksotetaan suunnitelman mukaan. Leasingmaksut käsitellään velan lyhennyserinä ja korkokuluina. IAS 17 -suositus edellyttää, että myös vuokralle-

antajan kirjanpidossa rahoitusleasing-sopimukset käsitellään analogisesti siten, että rahoitusleasingillä myytäessä vuokratulot tuloutetaan heti.

Piilevän verovelan esittäminen

Sellaisissa maissa, joissa kirjanpidon ja verotuksen tuloslaskenta poikkeavat toisistaan, saattaa syntyä olennaista eroa kirjanpidon tuloksen mukaan määräytyvän laskennallisen veron ja erilaisten verotuksessa sovellettavien tulostasauskeinojen hyödyntämisen jälkeen maksettavien tuloverojen välillä. Suomalaisen käytännön mukaan tuloslaskelmassa esitetään tilikauden verotustuloksen mukaan arvioidut suoriteperusteiset verot. Tehtyihin varauksiin sisältyvää piilevää verovelkaa ei esitetä tilinpäätöksessä. Suomalaisessa tilinpäätöskäytännössä sallitaan välittömien verojen veloittaminen tulosta rasittamatta suoraan omasta pääomasta.

Tuloksen mukaisten verojen kirjaamisen ja niiden maksun välille saattaa jäädä aikaeroa. Kansainvälisessä käytännössä katsotaan, että tällä tavoin lykätty vero on kuitenkin esitettävä taseessa velkana. Tuloslaskelmaan kirjataan suoriteperusteisten, tilikauden verotettavan tulon mukaisten verojen lisäksi piilevän verovelan muutos voimassa olevan verokannan mukaisesti. Jos arvioidaan, ettei lykätty verovelka tule maksettavaksi kolmen seuraavan tilikauden aikana, ei verovelkaa tarvitse merkitä taseeseen.

Sekä IAS- että US GAAP -käytännössä kirjataan verot aina tuloslaskelmaan; verojen kirjaamista omaan pääoman ei tunneta.

Varausten käsittely

Suomalaisen käytännön mukaiseen tilinpäätökseen saattaa sisältyä verolainsäädännön sallimia varauksia, jotka kirjanpidon ja verotuksen välisen kytkentäsäännön vuoksi joudutaan sisällyttämään myös kirjanpitoon. Kansainvälisessä tilinpäätöskäytännössä ei varauksilla ole samaa merkitystä tuloksenjärjestelyerinä kuin Suomessa. Sekä IAS-normiston että US GAAP -käytännön mukaan voidaan varauksia tehdä vain silloin, kun ennenaikaiseen kulukirjaukseen on olemassa todellinen, menonodotuksiin nojautuva peruste.

Tulevaisuudessa syntyviin menoihin tai menetyksiin voidaan varautua esimerkiksi luottotappioiden, takuumenojen ja merkittävien käyttöomaisuuden ylläpito- ja korjauskustannusten osalta. Verotuksellisesti yleisluontoisia varasto- tai toimintavarauksia ei kansainvälisessä tilinpäätöskäytännössä tunneta. Muunnettaessa suomalaista tilinpäätöstä IAS-normiston tai US GAAP:n mukaiseksi siirretään omaan pääomaan se verottamattomien varausten osa, joka ei ole todellista kuluvarausta tai piilevää verovelkaa.

Harmonisoinnin näkymät

IASC työskentelee sellaisen yhtenäisen puitteiston aikaansaamiseksi, jota yritykset voisivat käyttää joutuessaan laatimaan rinnakkaistilinpäätöksiä ulkomaisia sidosryhmiä varten. IASC:n suosituksia on hyödynnetty myös eräissä kehitysmaissa siten, että IAS-normit on omaksuttu sellaisinaan valtion sisäiseksi kirjanpitoa ohjauviksi standardeiksi.

Toisaalta on OECD:n, Yhdistyneiden Kansakuntien ja Euroopan talousyhteisön puitteissa otettu pitemmälle meneväksi tavoitteeksi se, että eri maiden kansallista tilinpäätöskäytäntöä kehitettäisiin entistä yhdenmukaisempaan suuntaan.

Euroopan talousyhteisön puitteissa tilinpäätöskäytännön harmonisointipyrkimykset liittyvät laajaan lainsäädännön yhdenmukaistamiseen, joka koskee myös muuta kuin yhteisölainsäädäntöä. Merkittävimmat talousyhteisömaiden tilinpäätösinformaatiota koskevat direktiivit ovat neljäs ja seitsemäs direktiivi. Neljäs direktiivi koskee yksittäisten yhtiöiden ja seitsemäs konsernitalinpäätösten laadintaperiaatteita.

Seitsemännellä direktiivillä on vaikutusta myös sellaisten konsernien raportointivelvoitteisiin, joiden emoyhtiö sijaitsee talousyhteisön ulkopuolella. Suomalaisen emoyhtiön konserniin kuuluva, talousyhteisön alueella toimiva alakonserni joutuu antamaan vuodesta 1990 alkaen direktiivin mukaiset tiedot talousyhteisön maissa olevista toiminnoistaan, ellei koko konsernista laadittua tilinpäätöstä katsota riittävän yhdenmukaisin periaattein laadituksi seitsemännen direktiivin kanssa.

Yhdistyneiden Kansakuntien ja OECD:n puitteissa tapahtuvan tilinpäätöskäytännön harmonisointityön mahdollisuudet ovat eri pohjalla kuin Euroopan talousyhteisön lainsäädännön yhtenäistäminen, eivätkä niiden mahdollisuudet vaikuttaa jäsenvaltioiden lainsäädännön muutoksiin ole samanlaiset kuin talousyhteisöllä.

YK:n talous- ja sosiaalineuvosto (ECOSOC) perusti vuonna 1979 työryhmän selvittämään monikansallisten yritysten antaman taloudellisen informaation yhtenäistämismahdollisuuksia. YK:n työryhmä pyrkii ohjaamaan IASC:n työskentelyä siten, että IASC ottaisi standardoinnin kohteeksi monikansallisten yritysten kannalta keskeisiä kysymyksiä.

OECD:ssä käynnistettiin vuonna 1978 työ monikansallisten yritysten komitean alaisuudessa tilinpäätöskäytännön kysymyksissä. Tilinpäätösstandardeihin keskittyvän työryhmän tehtäväksi annettiin yksityiskohtaisten ohjeiden antaminen OECD:n monikansallisten yritysten toimintaa ohjaavien menettelyohjeiden tiedonjulkistamisluvun määräyksistä. Toiseksi työryhmän tehtävänä on seurata tilinpäätöskäytännön kehitystyötä, jota harjoitetaan sekä kansallisten että kansainvälisten elinten toimesta. IASC:n rooli asiantuntija-eliminä on korostunut viime vuosina.

Eri maiden voimassa olevien tilinpäätössäännösten eroavaisuuksien selvittämiseksi OECD:n työryhmä on tehnyt tutkimuksia mm. kirjanpidon ja verotuksen välisestä suhteesta, yritysten tuloverojen esittämiskäytännöstä, konsernitilinpäätöksestä ja ulkomaanrahan määräraisten erien käsittelytavoista eri OECD-valtioissa.

Työskentely kansallisten käytäntöjen yhdenmukaistamiseksi etenee hitaasti, ja monilta tahoilta on esitetty epäilyjä kansainvälisen harmonisoinnin mahdollisuuksia ja tarvetta kohtaan. Lisääntynyt tietojenvaihto kansainvälisten organisaatioiden puitteissa on kuitenkin myönteinen piirre, joka ainakin lisää tietoutta eri maiden tilinpäätöskäytäntöjen eroista, mikä helpottaa erilaisin kansallisin periaattein laadittujen tilinpäätösten tulkintaa.

Kirjallisuutta

- Bromwich, Michael-Hopwood, Anthony G** (toim.): Accounting Standards Setting, An International Perspective, London 1983.
- Ernst & Whinney** (toim.): International Accounting Standards (Synopsis, Multi-national Comparison and Disclosure Checklist), London 1986.
- Gray S.J.:** Information Disclosure and the Multinational Corporation, London 1984.
- IASC,** International Accounting Standards (The full texts of all International Accounting Standards extant at 1 September 1987), London 1987.
- Leppiniemi, Jarmo:** Kansainvälinen tilinpäätösinformaatio, sijoittajan näkökulma, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-88, Helsinki 1987.
- Nobes C.W.-Parker R.H.:** Comparative International Accounting, Southampton 1985.
- OECD** (toim.): Harmonization of Accounting Standards, Achievements and Prospects, Paris 1986.
- Oldham, K Michael** (toim.): Accounting Systems and Practice in Europe, Trowbridge 1987.
- WIDERI,** Tilintarkastus ja hyvä kirjanpito tapa, Helsinki 1986.
- Yritystutkimusneuvottelukunta:** Ulkomainen tilinpäätöskäytäntö, Helsinki 1985.

Liite

IAS-suositukset

- IAS 1 Tilinpäätöksen laadinnassa noudatetut laskentaperiaatteet
- IAS 2 Vaihto-omaisuuden arvostus ja esittäminen historiallisiin menoihin perustuvassa laskentajärjestelmässä
- IAS 3 Konsernitilinpäätöksen laadinta
- IAS 4 Poistolaskenta
- IAS 5 Tilinpäätöksen yhteydessä esitettävä informaatio
- IAS 6 Inflaatiolaskenta (korvattu IAS 15 -suosituksella)
- IAS 7 Rahoituslaskelman laadinta
- IAS 8 Poikkeukselliset ja edellisiin tilikausiin liittyvät erät, laskentaperiaatteiden muutokset
- IAS 9 Tutkimus- ja tuotekehitystoiminnan menot
- IAS 10 Epävarmat erät ja tilikauden päättymisen jälkeiset tapahtumat
- IAS 11 Rakennusurakointi
- IAS 12 Tuloverojen laskenta
- IAS 13 Rahoitus- ja vaihto-omaisuus ja lyhytaikainen vieras pääoma
- IAS 14 Toimialakohtainen informaatio
- IAS 15 Inflaatiolaskenta
- IAS 16 Käyttöomaisuuslaskenta
- IAS 17 Leasing-sopimusten käsittely
- IAS 18 Tulojen jaksottaminen
- IAS 19 Eläkemenojen käsittely
- IAS 20 Saatujen avustusten käsittely
- IAS 21 Valuuttakurssien muutokset
- IAS 22 Konsernitilinpäätös
- IAS 23 Korkomenojen aktivointi
- IAS 24 Yritystä lähellä olevia tahoja koskeva informaatio
- IAS 25 Sijoitusomaisuus
- IAS 26 Eläkejärjestelyjä koskevat laskentaperiaatteet ja informaatio

Suositus ehdotukset

- E 28 Osakkuusyhtiöt
- E 29 Pankkien tilinpäätösinformaatio
- E 30 Konsernitilinpäätös
- E 31 Tilinpäätösinformaatio voimakkaan inflaation vallitessa
- Tilinpäätöksen laadinnan perusteet

Kirjoittajien esittely

PIRJO HUOMO, valt.maist., dipl.ekon., talousjohtaja, Labsystems Oy. Toiminut laskentapäällikkönä Sähköliikkeiden Oy:ssä ja taloushallinnon johtotehtävissä Oy Nokia Ab:n elektroniikan eri tulosyksiköissä.

MATS KINNWALL, tutkija Industriens Utredningsinstitutissa, IUI:ssa, Tukholmassa. Erityisalueena Ruotsin monikansallisiin konserneihin liittyvä tutkimus. Valmistelee Tukholman yliopistossa väitöskirjaa valuuttakurssivaihteluista ja vaihtotaseen tasapainon määräytymisestä.

HEIKKI KERÄNEN, dipl.ins., MBA (INSEAD), AMP (Harvard Business School), Industrial Engineering and Engineering Management (Stanford University). Toiminut liikkeenjohdon ja tietotekniikan konsulttina suurille ja keskisuurille yrityksille sekä Suomessa että ulkomailla. Useiden yritysten hallituksen jäsen. Työskennellyt mm. Oy Nokia Ab:n tietokoneteollisuuden johtajana ja elektroniikkateollisuuden yrityssuunnittelujohtajana.

ONERVA KUOKKANEN, kauppat.kand., tutkija Suomen Pankin rahoitusmarkkinaosastolla. Työskennellyt aikaisemmin Suomen Pankin kansantalouden osastolla ja ulkomaisen rahoituksen osastolla.

MARKKU LAHDENPÄÄ, kauppat.tri, MS (University of Wisconsin), doctoral studies (EIASM, Bryssel), dosentti (Helsingin kauppa-
korkeakoulu). Strategic Analysis & Management Inc. Oy:n (S.A.M.I.) perustajaosakas ja toimitusjohtaja. Toiminut tätä ennen Liikkeenjohdon Instituutin LIFIMin opettajana ja koulutusohjelmien kehittäjänä. Väitellyt tohtoriksi liikkeenjohdon pää-
töksenteosta vuonna 1977.

PEKKA LINDROOS, kauppat.kand., valt.kand., kaupapoliittinen asiamies Teollisuuden Keskusliitossa vastuualueena Suomen suhteet Länsi-Eurooppaan, erityisesti integraatiokysymykset ja kansainvälistyminen. Opintoja Tennesseeen yliopistossa USA:ssa. Toiminut liikkeenjohdon konsulttitehtävissä ja useiden palveluyritysten hallitusten jäsenenä sekä tulostuottajana maahantuontitehtävissä.

VEIKKO REINIKAINEN, kauppat.tri, kansantaloustieteen apulaisprofessori Turun kauppa-
korkeakoulussa. Opiskellut myös Saksan liittotasavallassa (Kiel) 1962-64. Väitellyt vuonna 1970. Erikoisalana kansainvälinen talous sekä talousteorian, talouspolitiikan ja yrityssuunnittelun yhteydet. Toiminut Turun kauppa-
korkeakoulun vararehtorina 1978-83.

ANTTI RÄIKKÖNEN, valt.kand., toimitusjohtaja Nokia Finance International B.V., Geneva Branch vuodesta 1988. Työskennellyt Suomen Pankin tutkimusosastolla tutkimusapulaisena ja valuuttaosastolla ekonomistina. Toiminut Oy Nokia Ab:ssä rahoitusosaston osastopäällikkönä ja apulaisjohtajana vastuualueenaan tytäryhtiöiden rahoitus.

PÄIVI RÄTY, kauppat.kand., asiamies Teollisuuden Keskusliitossa erityisalueena verotus-, kannattavuus- ja rahoitus selvitykset sekä kirjanpitoon liittyvät kysymykset. Toiminut aikaisemmin laskentaekonomina Oy Kotka Stevedoring Ab:ssä ja Kymenlaakson Sähkösaakeyhtiössä.

LENA SONKIN, fil.lis., toimitusjohtaja, Konsulttitoimisto Lena Sonkin Oy. Toiminut IBM:ssä henkilöstön valintaan, sijoitukseen, organisaatiotutkimukseen ja näiden alueiden menetelmien kehitykseen liittyvissä tehtävissä, SIAR Planning Oy:ssä strategia-, organisaatio- ja avainhenkilökonsultointia. Nykyisissä tehtävissä yritysjohdon konsultointia ja tutkimusta em. kysymyksissä.

HENRI J. VARTIAINEN, valt.tri, toimii Liikkeenjohdon Instituutissa LIFIMissä. Dosentti Helsingin yliopistossa, Svenska Handelshögskolanissa ja Helsingin kauppakorkeakoulussa. Työskennellyt Suomen Pankin taloustieteellisessä tutkimuslaitoksessa, Teollisuuden Keskusliitossa, Elinkeinoelämän Valtuuskunnassa ja OECD:n sihteeristössä Pariisissa.

TEHOKKAAN TUOTANNON TUTKIMUSSÄÄTIÖ

Eteläranta 10, 00130 Helsinki, Puh. (90) 18 091

Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiön tarkoituksena on yritystoiminnan eri alojen tehokkuuden edistäminen suunnittelemalla, ohjaamalla ja tukemalla tätä varten suoritettavaa tutkimustoimintaa. Säätiö rahoittaa tarkoitustaan edistävää tutkimus- ja selvitystyötä, harjoittaa yritysjohdon koulutustoimintaa ja julkaisee rahoittamiinsa tutkimuksia. Säätiö järjestää vuosittain tilinpäätös- ja verotuskysymyksiä käsittelevän Tilinpäätäjän Päivän.

Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiö on LIFIMin kannatusyhdistyksen varsinainen jäsen. Säätiön taustayhteisöt ovat Kaupan Keskusvaliokunta, Keskuskauppakamari, Liikkeenjohdon Konsultit LJK ry, Pankkien Neuvottelukunta ja Teollisuuden Keskusliitto.

TEOLLISUUDEN KESKUSLIITTO (TKL)

Eteläranta 10, 00130 Helsinki, Puh. (90) 18 091

Teollisuuden Keskusliitto on teollisuuden talouspoliittinen etujärjestö. Liiton tarkoituksena on edistää maamme taloudellista kehitystä, valvoa teollisuuden yhteisiä etuja ja parantaa teollisuuden yleisiä toimintaedellytyksiä.

Teollisuuden Keskusliitto toimii sellaisen talous- ja teollisuuspolitiikan hyväksi, jonka vallitessa kansantalouden voimavarat ja tuotantomahdollisuudet voidaan käyttää parhaiten yhteiseksi hyödyksi. Liitto pyrkii huolehtimaan koko teollisuuden, erityisesti myös pienten ja keskisuurten yritysten etujen huomioon ottamisesta tehtäessä teollisuuden toimintaan vaikuttavia talous- ja teollisuuspoliittisia ratkaisuja. Teollisuuden Keskusliiton jäsenenä on 23 teollisuuden toimialajärjestöä. Näiden järjestöjen noin 2000 jäsenyrityksen palveluksessa on yhteensä noin 400 000 henkilöä.

ELINKEINOELÄMÄN TUTKIMUSLAITOS (ETLA)

Lönnotinkatu 4 B, 00120 Helsinki, Puh. (90) 610 322

Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos suorittaa kansantaloudellista, liiketaloudellista ja sosiaalipoliittista tutkimustyötä ja ennustetoimintaa. Laitos pyrkii toiminnallaan palvelemaan taloudellista ja talouspoliittista päätöksentekoa ETLAn taustayhteisöissä, suomalaisissa yrityksissä ja koko kansantaloudessa. Laitoksen toiminta suuntautuu suurelta osin pitkäjänteiseen tutkimustyöhön ja siihen perustuvaan ennustetoimintaan.

ELINKEINOELÄMÄN TUTKIMUSLAITOS (ETLA) **THE RESEARCH INSTITUTE OF THE FINNISH ECONOMY**

Lönnrotinkatu 4 B, SF-00120 Helsinki, Puh./Tel. (90) 601 322
Telefax (90) 601 753

ETLA julkaisee tutkimustuloksensa julkaisusarjoissa. Sarja A sisältää lähinnä metodologiset tutkimukset ja sarja B selvitysluonteiset tutkimukset. Sarjassa C ilmestyy levikiltään pienempiä tutkimuksia ja selvityksiä. Lisäksi julkaistaan keskusteluaiheita-sarjaa sekä eripainoksia laitoksen edustajien muualla julkaisemista artikkeleista.

Erillistutkimusten ohella laitos julkaisee vuosittain taloudellisia ennusteita. Nelinumeroisessa SUHDANNE-julkaisussa esitetään lyhyen aikavälin suhdanne-ennusteiden lisäksi viiden vuoden kehitysarvio sekä lyhyitä katsauksia vallitsevasta suhdannetilasta. ETLA toimittaa kaksi kertaa vuodessa ilmestyvää maailmanmarkkinoiden hintakatsausta, jossa esitetään ennusteet tärkeimpien raaka-aineiden hintakehityksestä tulevan puolentoista vuoden kuluessa. - The Institute's research results are published in its own series of publications. Series A consists mainly of methodological studies and Series B of empirical studies of specific topics. Series C contains studies and reports meant for more limited circulation. In addition, a review of economic prospects is published by the Institute four times a year. A discussion papers series and reprints of articles published elsewhere by representatives of ETLA are published by the Institute, too.

Elinkeinoelämän Tutkimuslaitoksen ja sen edeltäjän Taloudellisen Tutkimuskeskuksen täydelliset julkaisuluettelot ovat saatavissa ETLAn toimistosta sekä Suidanteesta 1987/4. ETLAn julkaisut ovat myös tilattavissa Akateemisesta Kirjakaupasta, Suomalaisesta Kirjakaupasta ja Kirjavälitys Oy:n asiakasliikkeistä. - List of the publications of the Research Institute of the Finnish Economy and of ETLA's predecessor, the Economic Research Institute of Finnish Industry, are available from the office of ETLA. ETLA's publications are also distributed by the Academic Bookstore and the Finnish Bookstore.

ETLAN VIIMEAIKAISIA JULKAISUJA **RECENT PUBLICATIONS**

SARJA A SERIES ISSN 0356-7435

- A 8 MARKKU RAHIALA, On the Identification and Estimation of Multiple Input Transfer Function Models with Autocorrelated Errors. Helsinki 1985. 90 p.
- A 9 SAMPSA J. SARALEHTO, Teknologian kansainvälinen siirto kehitysmaiden teollistumisprosessiin. International Transfer of Technology into the Industrialization Process of Developing Countries. English summary 15 p. Helsinki 1986. 240 s.

- A 10 GEOFFREY WYATT, The Economics of Invention. A Study of the Determinants of Inventive Activity. Wheat-sheaf Books Ltd. Brighton 1986. 245 p. (Distributed outside Finland only by Harvester Press).
- A 11 TIMO SUMMA, Intra-Industrial Technical Progress and Structural Change. An Application of the Frontier and Short-Run Industry Production Functions Based on Micro-Data. Helsinki 1986. 211 p.

SARJA B SERIES ISSN 0356-7443

- B 51 TIMO AIRAKSINEN - ROBERT HAGFORS, Pääomatulo-verotus. Capital Income Taxation. English summary 6 p. Helsinki 1987. 170 s.
- B 52 EINO H. LAURILA, Yksityinen kulutus Suomessa ajanjaksona 1880-1980. Private Consumption in Finland in the Period 1880-1980. English summary 1 p. Helsinki 1987. 68 s.
- B 53 JUKKA ALA-PEIJARI, Elintarviketeollisuus kansantaloudessa. The Food Industry in the Finnish Economy., English summary 1 p. Helsinki 1987. 142 s.
- B 54 HANS-JOACHIM TIMM, The HWWA Raw Material Price Index - Description and Application in Forecasting and Econometric Modelling. Helsinki 1987. 145 p.
- B 55 VESA KANNIAINEN (toim.), Osakemarkkinat, pääomatulojen verotus ja investoinnit Suomessa. The Stock Market, Taxation of Capital Income, and Investment in Finland. Helsinki 1987. 283 s.
- B 56 REIJO MANKINEN, Yksityisten kulutusmenojen rakenne ja kehitys Suomessa 1970-1991. Vertailuja Suomen, Ruotsin ja Norjan yksityisten kulutusmenojen kehityksestä. Private Consumption Expenditure in Finland 1970-1991. English summary 4 p. Helsinki 1988. 153 s.
- B 57 ESA-JUKKA KÄÄR, Kunnallistalouden kasvu ja rakenne. Growth and structure of the local government sector in Finland. English summary 4 p. Helsinki 1988. 180 s.
- B 58 PIRKKO HAAVISTO - SAMPSA SARALEHTO (toim.), Yritysten kansainvälistyminen. Internationalization of business firms. Helsinki 1988. 220 s.

SARJA C SERIES ISSN 0357-959X

- C 38 PEKKA YLÄ-ANTTILA, Kannattavuuserojen sopeutuminen Suomen teollisuudessa. Adjustment of Profitability Differences in Finnish Industry. English summary 6 p. Helsinki 1985. 119 s.
- C 39 MATTI HUOMO, Keskeisten toimialojen viennin määräytyminen. Helsinki 1986. 92 s.
- C 40 TAUNO KALLINEN, Työn tuottavuuden taso ja ansiotaso Pohjoismaiden tehdasteollisuudessa vuosina 1973, 1982 ja 1983. Helsinki 1986. 65 s.
- C 41 TIMO AIRAKSINEN - TAUNO KALLINEN, Yhteisomistus- ja ristiinomistus suomalaisissa suuryrityksissä. Institu-

- tional and Crosswise Ownership in Large Finnish Companies. English summary 5 p. Helsinki 1987. 77 s.
- C 42 PEKKA SPOLANDER, Yrityskaupat ja talouden rakennemuutos, Helsinki 1987. 82 s.
- C 43 MARKKU LAMMI, Suomen länsiviennin arviointi toimialayhtälöiden avulla, Helsinki 1987. 119 s.
- C 44 JUSSI MUSTONEN, Oligopolistisesta pankkikilpailusta ja luotontarjonnasta epävarmuuden vallitessa, Helsinki 1987. 100 s.
- C 45 PEKKA ILMAKUNNAS - JUKKA LASSILA, Talonrakennustuotannon ennustemalli. Helsinki 1988. 70 s.
- C 46 ROBERT HAGFORS, Kotitalouksien ekvivalenssiskaalat Suomessa - Empiirinen poikkileikkaustarkastelu. Household Equivalence Scales in Finland - An Empirical Cross-section Study (in Finnish). Helsinki 1988. 287 s.
- C 47 JUSSI KARKO, Tekniikkaerojen mittaamisesta - Indeksioreettinen lähestymistapa. Helsinki 1988. 310 s.

KESKUSTELUAIHEITA - DISCUSSION PAPERS ISSN 0781-6847

Elinkeinoelämän Tutkimuslaitoksen julkaisemat »Keskusteluaiheet» ovat raportteja alustavista tutkimustuloksista ja väliraportteja tekeillä olevista tutkimuksista. Tässä sarjassa julkaistuja monisteita on rajoitetusti saatavissa ETLAn kirjastosta tai ao. tutkijalta.

Papers in this series are reports on preliminary research results and on studies in progress; they can be obtained, on request, by the author's permission.

- No 250 JUKKA LESKELÄ, Laskutusvaluuttojen muutokset ja laskutusvaluuttatilastojen tulkinta. 04.01.1988. 17 s.
- No 251 PEKKA NYKÄNEN, Suomen vaatetusteollisuuden hintakilpailukyky ja kilpailumenestys vuosina 1967-1985. 04.01.1988. 39 s.
- No 252 SYNNOVE VUORI - PEKKA YLÄ-ANTTILA, Clothing Industry: Can the New Technologies Reverse the Current Trends? 18.01.1988. 25 p.
- No 253 HANNU TÖRMÄ, Suomen kansantalouden yleisen tasapainon veromalli (Gemfin 1.0) - ETLA:n esitutkimusprojektin loppuraportti. Helsinki. 03.03.1988. 48 s.
- No 254 MARKKU KOTILAINEN, Maailmantalouden ja Suomen viennin näkymät vuosina 1988-2007. 28.03.1988. 31 s.
- No 255 ANTTI SUOPERÄ, Analogiaperiaate ja aggregoinnin peruslause aggregoinnissa: yksinkertainen esimerkki makrotason kulutuskäyttäytymisen selvittämisestä. 29.03.1988. 116 s.
- No 256 PEKKA MÄKELÄ, Puuttuvan kaupantekokurssin ongelma osakehintaindeksissä. 30.03.1988. 24 s.
- No 257 SYNNOVE VUORI, Total Factor Productivity and R & D in Finnish, Swedish and Norwegian Manufacturing Industries, 1964 to 1983. 08.04.1988. 43 p.
- No 258 GEORGE F. RAY, The Diffusion of Technology in Finland. 14.04.1988. 53 p.

- No 259 TIMO TERÄSVIRTA, A Review of PC-GIVE: A Statistical Package for Econometric Modelling. 25.04.1988. 17 p.
- No 260 ERKKI KOSKELA, Saving, Income Risk and Interest Rate Wedge: A Note. 12.05.1988. 10 p.
- No 261 MARKKU KOTILAINEN, Medium-Term Prospects for the European Economies. 02.06.1988. 45 p.
- No 256 RITVA LUUKKONEN - TIMO TERÄSVIRTA, Testing Linearity of Economic Time Series against Cyclical Asymmetry. 08.06.1988. 30 p.
- No 263 GEORGE F. RAY, Finnish Patenting Activity. 13.06.1988. 19 p.
- No 264 JUSSI KARKO, Tekniikkaerojen mittaaminen taloudellisk-funktionaalisen ja deskriptiivisen indeksteorian puitteis-sa. 28.06.1988. 57 s.
- No 265 TIMO SAALASTI, Hintakilpailukyky ja markkinaosuudet Suomen tehdasteollisuudessa. 01.08.1988. 75 s.
- No 266 PEKKA ILMAKUNNAS, Yritysaineiston käyttömahdol-lisuuksista tutkimuksessa. 18.08.1988. 40 s.
- No 267 JUSSI RAUMOLIN, Restructuring and Internationaliza-tion of the Forest, Mining and Related Engineering In-dustries in Finland. 19.08.1988. 86 p.
- No 268 KANNIAINEN VESA, Erfarenheter om styrning av in-vesteringar i Finland. 26.08.1988. 17 s.
- No 269 JUSSI RAUMOLIN, Problems Related to the Transfer of Technology in the Mining Sector with Special Reference to Finland. 30.08.1988. 32 p.

MUUT JULKAISUT - OTHER PUBLICATIONS

GROWTH POLICIES IN A NORDIC PERSPECTIVE. Published jointly by ETLA, IFF, IUI and IøI. Helsinki 1987. 367 p.

ETLA 40. Esite Elinkeinoelämän Tutkimuslaitoksen toiminnasta. Helsinki 1986. 48 s.

ETLA, The Research Institute of the Finnish Economy, Helsinki 1987.

SHORT-TERM PROSPECTS FOR THE EUROPEAN ECONOMIES, Report to the meeting of AIECE, Belgrade, May 7-8, 1987, 25 p.