



17.4.2008

Teknistaloudellinen tiedekunta

Tuotantotalouden osasto

Tarkastaja: professori Tauno Tiusanen

Kandidaatintyö ja seminaari

Kevät 2008

Autoteollisuus Itä-Euroopassa

Automotive Industry in Central Eastern Europe

0294129 Minna Oinonen TU3

0281828 Janne Ruuskanen TU3

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
2	HISTORIA	2
2.1	Kommunismmin pääperiaatteet.....	2
2.2	Autoteollisuuden historiaa Itä-Euroopassa.....	3
2.2.1	Tshekkoslovakian ylpeydet: Skoda ja Tatra.....	3
2.2.2	Puolan valtion ja Fiatin yhteistyö.....	4
2.2.3	Romanian yritys valmistaa kotimaisia henkilöautoja.....	4
2.2.4	Unkarin mikroautot.....	5
3	ERILAISET SIIRTYMISSTRATEGIAT	6
3.1	Lisensointi	6
3.2	Joint venture	7
3.2.1	Skoda a. a. s. -osakeyhtiö	7
3.2.2	Suzukin ja Unkarin valtion yhteenliittymä.....	8
3.3	Greenfield investment eli suora sijoitus	8
4	LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ ITÄ-EUROOPASSA 1990-LUVUN ALUSSA.....	9
4.1	Bruttokansantuote.....	9
4.2	Korruptio	10
4.3	Työvoima.....	12
4.4	Palkkatasot.....	12
4.5	Yritystoiminnan helppous	13
5	SIJOITUKSIEN KANNATTAVUUS.....	15
5.1	Volkswagenin onnistunut sijoitus.....	15
5.2	Suzukin sijoitus Unkariin	17
5.3	Autoteollisuutta Romaniassa	17
5.4	Daewoon epäonnistunut investointi Puolaan.....	18
5.5	General Motors.....	19
6	NYKYINEN MARKKINATILANNE SIIRTYMÄTALOUKSISSA	20
6.1	Bruttokansantuotteen kehitys	20
6.2	Palkkojen nousu siirtymätalouksissa.....	21
6.3	Työllisyyden muutokset 1990-luvulla.....	23
6.4	Korruptio	24

6.5	Hintataso.....	25
6.6	Viennin lisääntyminen Itä-Euroopan maissa.....	26
6.7	Kuinka riippuvaisia Itä-Euroopan maat ovat autoteollisuudesta.....	27
7	AUTOTEOLLISUUS ITÄ-EUROOPASSA TÄNÄÄN.....	29
7.1	Länsimaat	29
7.1.1	VAG-yhtymä	29
7.1.2	Fiat Goup	29
7.1.3	General Motors	30
7.1.4	Renault.....	30
7.1.5	FSO.....	31
7.1.6	PSA.....	31
7.1.7	Daimler	31
7.2	Aasialaiset.....	32
7.2.1	Toyota.....	32
7.2.2	Hyundai	32
7.2.3	Suzuki.....	33
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	34
9	YHTEENVETO	37

1 JOHDANTO

Tämä kandidaatintyö on tehty tuotantotalouden osastolle keväällä 2008. Työssä tutkitaan Itä-Euroopan autoteollisuuden kehitystä autojen valmistuksen alkuvuosista tähän päivään asti. Työssä seurataan useiden eri autonvalmistajien siirtymistä Itä-Eurooppaan. Työn tarkoituksena on selvittää, miksi autoteollisuus on investoinut kyseiselle alueelle. Lisäksi tutkimme, miten eri autonvalmistajat ovat onnistuneet laajentumisessaan. Tavoitteena on myös selvittää, millainen oli 1990-luvun liiketoimintaympäristö ja tutkia, miten se on muuttunut ajan kuluessa.

Kandidaatintyössä keskitytään tutkimaan Romaniaa, Unkaria, Slovakiaa, Puolaa sekä Tšekkiä. Työssä on perehdytty pelkästään henkilöautoteollisuuteen. Komponenttiteollisuus on jätetty kokonaan huomioimatta ja käsiteltäviksi yrityksiksi on valittu pääasiallisesti suurimmat ja merkittävimmät. Työ toteutetaan perehtymällä autoyhtiöiden itse tuottamiin materiaaleihin, kirjallisuuteen sekä artikkeleihin.

Työn alussa esitellään Itä-Euroopan autoteollisuuden historiaa. Historia-osio päättyy aikaan, jolloin kommunismi romahti. Kommunismin romahduksesta syntyi autonvalmistajien ryntäys Itä-Euroopan maihin. Seuraavissa osioissa tutkimme, millaisilla strategioilla autoja valmistavat yritykset toteuttivat siirtymisensä. Tämän jälkeen selvitetään, mitkä syyt saivat autonvalmistajat sijoittamaan Itä-Euroopan maihin sekä, mitkä syyt hankaloittivat uudelle alueelle siirtymistä. Kandidaatintyön lopussa tutkitaan, mitkä autoyritykset sijoittavat tällä hetkellä Itä-Eurooppaan ja tehdään johtopäätöksiä tämän alueen autoteollisuuden tulevaisuuden näkymistä.

2 HISTORIA

Autoteollisuutta oli Itä-Euroopan maissa myös kommunismin vallitessa. Historia-osiossa käsitellään, millaista autoteollisuus oli kommunistisella ajalla ja pohditaan, miten kommunismi on vaikuttanut eri maiden autoteollisuuteen. Kommunismin pääperiaatteet esitellään, koska kyseinen poliittinen suuntaus vaikutti merkittävästi Itä-Euroopan autoteollisuuteen.

2.1 Kommunismin pääperiaatteet

Kommunistisella ajalla valtiot pyrkivät toimimaan omavaraisesti. Maat selvittivät, mitä resursseja heillä on hallussaan ja päättivät sitten, mitä olemassa olevilla resursseilla voidaan valmistaa. Kommunistivaltiot noudattivat suunnitelmataloutta. Tämä tarkoittaa sitä, että valtio tai hallitus kontrolloi talouden kaikkia tärkeitä osa-alueita. Valtion päättäjät määräsivät, mitä tuotteita valmistettiin ja päättivät, mitä hyödykkeitä kaupat saivat myydä. Kommunistiset valtiot kokivat ulkomaankaupan uhkana. Ulkomaankauppaa ei voitu kontrolloida, joten sitä pidettiin riskinä eikä sen hyviä puolia osattu arvostaa. Liikkuvaa pääomaa pidettiin vihollisen aseena, jolla vihollinen riisti työvoimaa sekä resursseja. (Tiusanen 2006a, s. 4)

Kommunistisissa valtioissa asiakastyytyväisyydestä ei juuri välitetty. Esimerkiksi hinnoittelussa ei otettu ollenkaan huomioon kysyntää tai tarjontaa, vaan hinnat olivat ennalta määrättyjä ja kiinteitä. Autoteollisuus tarjosi tuotteita yksityisille asiakkaille, mutta asiakas joutui usein odottamaan autoa noin 5–10 vuotta. Auton ostaminen länsimaista oli kiellettyä. Ostajalla ei ollut muuta mahdollisuutta kuin odottaa, että oma valtio myy hänelle auton. Ennen pitkää odotusta ostajan piti valita, millaisen auton hän itselleen haluaa. Kilpailun puuttuessa kommunistien ei tarvinnut tehdä uusia malleja autoista, vaan he myivät vuodesta toiseen saamaa versiota. Tämä pysäytti autojen teknologisen kehityksen. Länsimaalaisten autotehtaiden näkökulmasta kommunistisissa valtioissa oli paljon potentiaalisia asiakkaita, koska tarjonta Itä-Euroopassa ei pystynyt vastaamaan kysyntään. (Tiusanen 2006a, s. 22, 24)

2.2 Autoteollisuuden historiaa Itä-Euroopassa

Itä-Euroopassa autoteollisuus oli keskittynyt vain muutamiin maihin. Kommunistiset valtiot saivat harjoittaa kauppaa keskenään, mutta länsimaisia autoja ei saanut tuoda rajojen yli. Pääasiallisesti autoja valmistettiin Tshekkoslovakiassa, Puolassa, Romaniassa ja Unkarissa.

2.2.1 Tshekkoslovakian ylpeydet: Skoda ja Tatra

Tshekkoslovakiassa aloitettiin autojen valmistaminen jo varhain. Vuonna 1897 avattiin autotehdas Czesk Koprnice, ja vuonna 1914 tehdas valmisti autoja, joiden kehittynyt tekniikka oli aikaansa edellä. Vuonna 1919 kyseinen yritys nimettiin Tatraksi samannimisen vuoren mukaan. Vuonna 1929 Tatra oli toiseksi suosituin automerkki ja Skoda oli tällöin sijalla kolme. (Nowill 2000, s. 93)

Vuonna 1946 uusi kommunistinen puolue kansallisti Tattran. Tämän seurauksena Tattran kaikkien vanhojen mallien valmistaminen lopetettiin ja Tatra sai valmistaa henkilöautoista vain T600-mallia, joka tunnettiin myös nimellä Tattraplan. Vuonna 1951 T600-mallin tuotanto siirtyi Skodalle ja Tatra keskittyi valmistamaan kuorma-autoja, busseja sekä rautatiekalustoa. Myöhemmin, noin 1950-luvun puolivälissä, Tatra sai alkaa taas valmistamaan luksusautoja. Vuonna 1998 Tatra lopetti henkilöautojen valmistuksen huonon menekin takia. (Nowill 2000 s. 100, 101, 103) Nykyisin Tatra valmistaa kuorma-autoja, ja sillä on tehtaita muun muassa Intiassa. (Tatraindia 2006)

Skoda perustettiin Itävalta-Unkarin kuningaskuntaan jo kauan ennen kommunismia. Kuningaskunnan hajoamisen jälkeen Skodan tehtaot sijaitsivat Tshekkoslovakiassa. Vuonna 1940 Tshekkoslovakiasta tuli kommunistinen valtio ja Skoda siirrettiin Tattran tavoin valtion omistukseen. Ennen kommunismia Tshekkoslovakiassa oli Itä-Euroopan kehittynein autojen valmistuksen teknologia. Koska kommunistisella ajalla ei ollut kilpailua, niin uusien mallien kehittäminen oli tarpeetonta. Tämä käytännössä lopetti hetkeksi niin Skodan kuin myös Tattran teknologisen kehityksen, mutta silti tshekkoslovakialaisia autoja pidettiin parhaina kommunistisina autoina. (Tiusanen 2006a, s. 25)

2.2.2 Puolan valtion ja Fiatin yhteistyö

1950-luvun alussa Puolan Varsovaan perustettiin autotehdas, jonka omisti FSO-niminen yritys. FSO oli valtion omistama yritys ja sen nimeä ei koskaan ilmoitettu muulla kielellä, mutta karkeasti suomennettuna se tarkoittaa henkilöautotehdasta. FSO valmisti kommunistiaikana Puolan kansalle niiden tarvitsemia henkilöautoja. Vaikka kommunistiset valtiot eivät halunneet käydä kauppaa ulkomaailman kanssa, osa niistä hyväksyi vierasta tietotaitoa ja alkoi valmistaa autoja muiden autotehtaiden lisensoilla. Toisen maailmansodan jälkeen FSO alkoi tehdä yhteistyötä Fiatin kanssa. Kommunistisena aikakautena Puolassa valmistettiin lisensoituja Fiateja. Puolan tekemä yhteistyö Fiatin kanssa ei ollut uutta, sillä jo vuonna 1921 valmistettiin ensimmäinen puolalainen Fiat. (Nowill 2000, s.73, 79) Puolassa ei näkynytäkään kaduilla 1970- ja 80- luvulla juuri muita autoja kuin lisensoituja Fiateja. (Tiusanen 2006a, s. 34)

FSO ei ollut ainoa valtion omistama puolalainen yritys. FSM-niminen yritys valmisti 1970-luvulla Bielsko-Białan autotehtaassa pienempiä autoja. FSM:n historia päättyi vuonna 1992, kun Fiat otti haltuunsa Bielsko-Białan autotehtaan. Tehdasta alettiin kutsua nimellä Fiat Auto Poland. (Viitanen 2004)

Fiat ei ollut ainoa autonvalmistaja joka pyrki tekemään yhteistyötä Puolan kanssa. Vuonna 1937 yhdysvaltalainen General Motors perusti tehtaansa Puolaan. Tarkoituksena oli valmistaa muun muassa Buick-merkkisiä autoja sekä Opel Kadettia ja Opel Olympiaa. Hanke lopetettiin natsien hyökättyä Puolaan vuonna 1939. (Nowill 2000, s. 73)

2.2.3 Romanian yritys valmistaa kotimaisia henkilöautoja

Romanian ensimmäiset autot valmisti ranskalainen yritys vuonna 1910, jolloin Aradissa sijaitseva tehdas valmisti yhteensä ainoastaan noin 150. Romanian autoteollisuus alkoi varsinaisesti vasta 1945-luvulla jolloin ensimmäinen Malaxa-merkinen auto valmistettiin. Jo varhaisessa vaiheessa neuvostoliittolaiset päättivät siirtää uuden automerkin tuotannon pois Romaniasta. Malaxa jäikin romanialaisten viimeiseksi yritykseksi valmistaa oma henkilöautomalli. (Nowill 2000, s. 143–144) Romaniassa valmistettiin kommunistisella ajalla Dacia-merkkisiä autoja. Romania hyödynsi Puolan tapaan toisen autonvalmistajan teknologiaa. 60-luvulla Dacia valmisti lisensoituja Renaultteja. (Tiusanen 2006a, s.23)

Vuonna 1982 Craiovan kaupungissa alettiin valmistaa Citroënin ja Romanian valtion yhteistyöllä henkilöautoja. Yritys, joka valmisti autoja Craiovassa, sai nimekseen Olcit. Nimessä yhdistetään romanialainen piirikunta sekä Citroën. Kommunismin tultua Romaniaan, kommunistihallitus vaati, että 40 % yrityksen komponenteista kasattaisiin kotimaassa. Tämä aiheutti yritykselle ongelmia. Citroënilla oli myös muita ongelmia, jotka johtuivat kommunistihallituksesta, ja vuonna 1988 Citroën päätti vetäytyä yhteistyöstä Romanian kanssa. Citroënin poistuttua Olcit joutui kokonaan Romanian valtion omistukseen. Vasta vuonna 1994 Olcit yksityistettiin. Yksityistämisen jälkeen korealainen autonvalmistaja Daewoo perusti yhteenliittymän Olcitin kanssa. (Nowill 2000, s 148)

2.2.4 Unkarin mikroautot

Unkarilla ei juuri ole mainittavaa historiaa tavallisten henkilöautojen valmistuksessa. Unkarissa valmistettiin pääasiallisesti Ikarus-busseja ja Raba-rekkoja. Tosin Unkarissa valmistettiin perin kummallisia mikroautoja, jotka käyttivät paikallisen moottoripyörätehtaan moottoria. Vuonna 1956 kaksi eri mikroautomallia oli valmiina, Alba Regia sekä Balaton. Auton renkaina käytettiin lentokoneiden takapyörää. Lokakuussa 1956 neuvostoliittolaiset valtasivat Unkarin ja pakottivat unkarilaiset keskittymään moottoripyörien valmistukseen. Tämä päätti erikoisten mikroautojen kehityksen. Unkari pääsi takaisin mukaan autoteollisuuteen vuonna 1992, kun japanilaiset alkoivat valmistaa Suzukeja Magyarin tehtaassa. (Nowill 2000, s. 137–142)

3 ERILAISET SIIRTYMISSTRATEGIAT

Autoteollisuus on siirtänyt valmistustaan Itä-Eurooppaan pääasiassa kolmen eri siirtymisstrategian avulla. Nämä strategiat ovat lisensointi, joint venture eli yhteenliittymä sekä greenfield investment eli suora sijoitus.

3.1 Lisensointi

Lisensoinnilla tarkoitetaan sitä, että yritys antaa toisen yrityksen hyödyntää omaa teknologiaansa tai osaamistaan. Tällöin lisenssin myöntävä yritys antaa lisenssin hankkivalle yritykselle luvan käyttää teollisoikeuksiaan sovittun ajan lisenssikorvausta vastaan. Lisensoinnin etuna on se, että yrityksen ei tarvitse investoida pääomaa päästäkseen uusille markkinoille. Lisensointi on hyvä ratkaisu myös silloin, kun tuotteen maahantuonti ei tullien tai kiintiöiden takia ole järkevää. Lisensointi säästääkin tuotteen kehittäjän resursseja ja nopeuttaa markkinoille tunkeutumista. (Root 1994, s. 85–86)

Kuten historiaosiossa kerrottiin, Fiat myi lisenssin Puolaan jo 1970-luvulla kommunistien hallitessa maata. Tämä oli ainoa keino saada Fiateja Puolan markkinoille, sillä ulkomaankauppaa ei kommunistivaltioissa juuri harjoitettu, varsinkaan länsivaltioiden kanssa. Fiatin tavoin myös Renault lisensoi autonvalmistustaan Itä-Eurooppaan jo kommunismin aikana. Romaniaan pystytettiin 1968 tehdas, joka valmisti Dacia-nimisiä autoja Renaultin lisenssillä. Dacian valmistus Renaultin lisenssillä jatkui aina 90-luvun puoleen väliin asti. Tämän jälkeen Renault osti Dacian. (Tiusanen 2006a, s. 37–38)

Fiatin ja Renaultin valitseman lisensointistrategian etuna oli, että yritykset saivat jalansijaa Itä-Euroopasta jo todella aikaisessa vaiheessa verrattuna muihin yrityksiin. Kommunismin kaaduttua Puolassa valmistetut Fiatit olivat myynnissä myös länsimaisille kuluttajille. Kommunismin aiheuttama mielikuva huonosta laadusta tai vanhentuneista malleista vaikutti varmasti ainakin länsimaisten kuluttajien haluun ostaa kyseisiä autoja.

3.2 Joint venture

Joint venture eli yhteenliittymä on kahden tai useamman yrityksen perustama yhteisyritys, jonka avulla yritykset tavoittelevat taloudellista menestystä. Yhteenliittymässä valta, voitot ja tappiot jaetaan omistajayritysten kesken, mikä tarkoittaa sitä, että myös paikallisella yrityksellä on sananvaltaa asioihin. Yrityksen, joka harkitsee toiminnan laajentamista joint venturen avulla, onkin otettava huomioon, että se ei saa yhteenliittymässä täyttää päätäntävaltaa. (Root 1994, s. 7–8)

3.2.1 Skoda a. a. s. -osakeyhtiö

Volkswagen oli ensimmäinen autoteollisuuden yritys, joka tunkeutui Itä-Eurooppaan kommunismin romahdettua. Tshekkoslovakian ylpeys Skoda tarvitsi rahaa, ja valtio totesi kumppanuuden Volkswagenin kanssa järkeväksi. Niinpä vuonna 1991 perustettiin Skoda a. a. s. -osakeyhtiö, jossa kumppaneina olivat Tshekkoslovakian valtio ja Volkswagen. Volkswagenin omistusosuus uudesta osakeyhtiöstä oli 30 prosenttia. Vasta vuonna 2000 Volkswagen sai nostettua omistusosuutensa 100 prosenttiin ja Skoda liitettiin Volkswagen-konserniin omaksi itsenäiseksi yhtiöksi. (Skoda 2008a)

Volkswagenin ja Tshekkoslovakian yhteisyritys oli ensimmäinen suuri yhteenliittymä, jossa olivat mukana länsimainen yritys ja entinen kommunistivaltio. Sopimus saatiin aikaiseksi melko aikaisessa vaiheessa, aikana, jolloin Tshekkoslovakian siirtyminen kohti markkinataloutta oli vielä pahasti kesken. Epäilyjä yhteistyön onnistumisesta lisäsi se, että kyseessä oli Skoda, Tshekkoslovakian oma ja kenties ainut ylpeys. Kuitenkin näinkin suuri ja onnistunut yhteenliittymä osoitti esimerkkiä muille yrityksille.

Skoda ei ollut Volkswagenin ainut lenkki autoyhtiön Itä-Euroopan valloituksessa. Vuonna 1991 Volkswagen perusti Itä-Eurooppaan myös Volkswagen Bratislavan, joka valmisti Passat Variantteja Slovakian pääkaupungissa Bratislavassa. Kyseessä oli joint venture, jossa Volkswagenin kumppanina oli Bratislavaer Automobilwerken a.s. eli bratislavalainen autotehdas. Volkswagen Bratislavasta tuli vuonna 1994 Volkswagen Groupin tytäryhtiö ja vähitellen se alkoi valmistaa myös muita Volkswagenin malleja. (Volkswagen Slovakia 2007a)

3.2.2 Suzukin ja Unkarin valtion yhteenliittymä

Suzuki oli jo 1980-luvun puolella kääntänyt katseensa Unkariin, mutta varsinainen tunkeutuminen tapahtui vuonna 1992, jolloin yhteenliittymä nimeltä Magyar Suzuki alkoi valmistaa autoja Unkarissa. Magyar Suzukissa olivat mukana Autokonzern, joka oli valtion omistama yhteenliittymä, IFC ja japanilainen yritys nimeltä C Itoh. Unkarissa oli 90-luvun alussa tiukat tuontirajoitukset, joten Suzukin oli perustettava oma tehdas Unkariin, jotta se pystyisi kiertämään Unkarin tiukat tuontirajoitukset. Suzukin yritys ei lähtenyt kovin menestyksekkäästi liikkeelle, sillä Unkari vähensi tuontirajoituksia. Tästä syystä Suzukin tehdas menetti kilpailuetunsa. Lisäksi autot kävivät huonosti kaupaksi unkarilaisille, sillä unkarilaiset halusivat halvempia ja käytettyjä autoja. (Tiusanen & Berry 1995, s. 34)

Huhtikuussa 2003 Suzuki Motor Corporation omisti yrityksestä 97,52 prosenttia, eli lähes koko yrityksen. Itochu Corporation omisti yrityksestä 2,46 prosenttia ja loput yrityksestä olivat unkarilaisten osakkeenomistajien hallussa. (GlobalSuzuki 2003)

Puolassa toiminut FSO Warsaw -autonvalmistaja liittoutui Daewoon kanssa. Vuonna 1996 perustettiin yhteenliittymä Daewoo-FSO, josta 70 prosenttia oli Daewoon hallussa ja loput 30 prosenttia puoliksi Puolan valtion ja yhteenliittymän työntekijöiden omistuksessa. Yhteenliittymän alkutaipale sujui hyvin, mutta vaikeudet kasautuivat, ja vuonna 2001 korealainen Daewoo ajautui konkurssiin. (Eurofound 2003)

3.3 Greenfield investment eli suora sijoitus

Suora sijoitus tarkoittaa sitä, että yritys investoi kokonaan uuteen laitokseen. Tämä voi olla esimerkiksi tehdas tai muu tuotantoyksikkö kohdemaassa. Kokonaan uusi investointi on kallis, mutta toisaalta yritys saa kaiken päätäntävällän itselleen, jolloin se saa juuri sellaisen yksikön, jonka se haluaa. (Root 1994, s. 7)

General Motorsin omistama Opel on rakentanut Itä-Eurooppaan uuden tehtaan, eli se on hyödyntänyt suoraa sijoitusta. Opel valitsi tehtaan sijaintipaikaksi Etelä-Puolassa sijaitsevan Gliwicen. Investointi maksoi noin 500 miljoonaa dollaria ja tehdas valmistui 1998. (Tiusanen 2006a, s. 36)

4 LIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ ITÄ-EUROOPASSA 1990-LUVUN

ALUSSA

Autoja valmistavilla yrityksillä oli tavoitteenaan saada valmistuskustannuksensa alas. Kommunismin romahdettua yrityksille aukeni kasapäin uusia sijoituskohteita. Useat yritykset rohkenivat laajentaa toimintaansa eri maihin. Kommunistiset valtiot olivat hyvin kaukana terveestä markkinataloudesta. Maat olivat huomattavasti enemmän korruptoituneita kuin länsimaat. Kommunismi oli aikaansaanut maissa teknologisen kehityksen seisahduksen ja siellä olevat tehtaat olivat pullollaan vanhaa tekniikkaa. Samasta syystä osaavaa työvoimaa oli hankala löytää. Investoiminen oli kallista ja riskit olivat suuria. Hankaluutta lisäsi vielä se, että osa komponentteja valmistavista tehtaista olivat eri maissa. Ylipäätänsä yritystoiminta vanhoissa kommunistisissa maissa oli hankalaa.

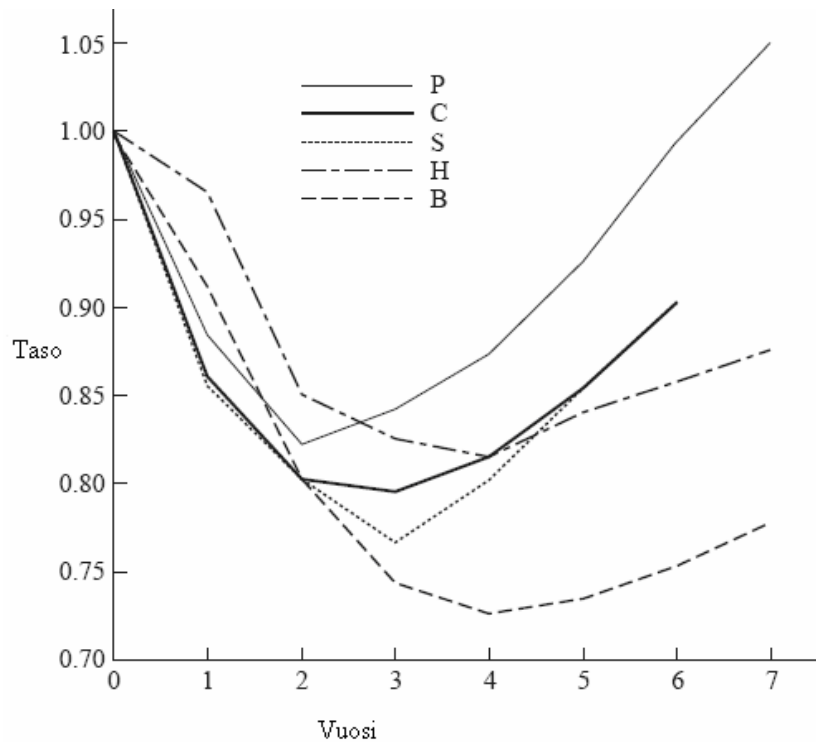
Kolikon kääntöpuolelta löytyy suuri määrä positiivisia seikkoja, jotka tekivät Itä-Euroopan maihin siirtymisen erityisen houkutteleviksi. Vanhoissa kommunistimaissa oli palkkataso huomattavasti alhaisempi, työvoimaa oli paljon tarjolla, sijainti oli hyvä ja yleinen hintataso esimerkiksi raaka-aineissa länsimaita alhaisempi. Seuraavissa kappaleissa käsitellään siirtymisen riskejä sekä houkutuksia.

4.1 Bruttokansantuote

Investointeja harkitsevat yritykset haluavat sijoittaa maihin, joissa talous on vakaa ja maasta löytyy ostovoimaa. Bruttokansantuotteen, eli BKT:n, pohjalta voidaan arvioida maan taloudellista tilannetta. Autonvalmistajat joutuivat pohtimaan sijoituksien kohdemaata tarkasti. Jos sijoitettavan kohteen BKT pysyy vakaana, on maa turvallisempi kohde sijoittaa. Entisissä kommunistimaissa tilanne oli todella hankala. Suunnitelmatalouden kaaduttua maiden BKT lähti hurjaan laskuun ja lasku jatkui monien vuosien ajan. Tietenkään sijoituksia suunnittelevat yritykset eivät voineet nähdä tulevaisuuteen, mutta he pystyivät seuraamaan maita ja arvioimaan niiden taloudellista tulevaisuutta. Sijoituksia suunnittelevat yritykset joutuivat pohtimaan, haluavatko he sotkeutua epävakaiseen talouteen.

Kuva 1 selventää siirtymätalouksien tilannetta BKT:n avulla. Seurattavia maita ovat Puola, jota kuvataan kuvassa P-kirjaimella, Tshekki, joka on C-kirjain, Slovakia S-kirjain, Unkari H-kirjain

ja Bulgaria, jota kuvataan B-kirjaimella. Aloitusvuosi on merkitty nolaksi, joka kuvaa vuotta 1990. BKT:n aloitustaso on vuoden 1990 taso ja sitä kuvataan 100 prosentilla. Nousut ja laskut BKT:ssä ovat siis prosentuaalisia.



Kuva 1. BKT 1990-luvun alussa (Blandchard 1997, s. 2)

Kuten kuvasta 1 huomataan, vuoden 1990 jälkeen BKT on lähtenyt kaikissa seurattavissa maissa romahduksenomaiseen laskuun. Volkswagen sijoitti Skodaan vuonna 1991 ja Suzuki perusti tehtaansa Unkariin vuonna 1992. Näiden sijoitusten kannalta bruttokansantuotteen romahdus tapahtui kriittiseen aikaan, sillä yritykset olivat parhaillaan sijoittamassa Itä-Eurooppaan. Ilmeisesti Volkswagen ja Suzuki eivät nähneet BKT:n romahtamista esteenä yritystoiminnan harjoittamiselle tai sitten ne osasivat ennustaa BKT:n nousun, joka alkoi muutamia vuosia myöhemmin. (Blandchard 1997, s. 2)

4.2 Korruptio

Korruptiolla tarkoitetaan yleisesti vallan väärinkäyttöä oman edun saamiseksi. Esimerkiksi poliisi jättää sakon perimättä, jos kansalainen maksaa tietyn summan rahaa. Transparency International tutkii korruptiota ja on jaotellut sen kahteen eri luokkaan, säännönmukainen

korruptio sekä lainvastainen korruptio. Säännönmukaisella korruptiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa lahjoja maksaa ylimääräistä saadakseen palveluita nopeammin esimerkiksi pankkivirkailijalta. Lainvastainen korruptio tarkoittaa taas lahjusten maksua palvelusta, joka on laitonta. Yritykset joutuvat pääsääntöisesti tekemisiin laillisen korruption kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa lahjusten maksua tilanteessa, joka nopeuttaa vanhojen kommunistimaiden ”pitkäkestoista” byrokratiaa, esimerkiksi myyntiluvan saamista. Korruption aiheuttamaa lahjusta voidaan nimittää epävirallisena verona, joka yrityksen on pakko maksaa saadakseen asiansa hoidettua. (Transparency International 2008a)

Taulukko 1 kertoo korruption tasoista eri maissa. Maat on listattu paremmuusjärjestyksessä siten, että huonoin on viimeisenä. Taulukon vasemmassa reunassa on vuoden 1996 sijoitus maalle. Kuvasta nähdään kolmen eri aikakauden keskiarvo korruptiolle. Aikakaudet ovat 1993–1996, 1988–1992 sekä 1980–1955. Arvon ollessa 10, maa on täysin rehellinen ja kaikki ovat luotettavia ja arvon ollessa 0, kaikki maan asukkaat ovat korruptoituneita ja epärehellisiä. Taulukosta nähdään myös, miten monta tutkimusta on tehty arvojen saamiseksi.

Taulukko 1. Korruptiokertoimet

Sijoitus	Maa	Pisteet väliltä 1993-1996 (Max. 10)	Tukimusten määrä	Pisteet väliltä 1988-1992 (Max. 10)	Tukimusten määrä	Pisteet väliltä 1980-1985 (Max. 10)	Tukimusten määrä
24	Puola	5,57	4	5,2	1	3,64	1
25	Tshekki	5,37	4	5,2	1	5,13	1
31	Unkari	4,86	6	5,22	2	1,63	2

(Transparency International 1996)

Taulukosta 1 nähdään, että Puolan korruptio on parantunut merkittävästi 80-luvun arvoista, jolloin korruptiokerroin oli alle neljä. 1980-luvun lopusta vuoteen 1996 Puolan korruptiokerroin on kasvanut lähes arvoon 5.6. Tshekissä korruptio on ollut lähes samalla tasolla 80-luvun alusta vuoteen 1996, jolloin korruptiokertoimen arvo oli 5,37. Unkari sijoittui näistä kolmesta Itä-Euroopan maasta huonoimmalle sijalle vuonna 1996, arvolla 4,86. Unkari joutui taistelemaan ankaraa korruptiota vastaan 80-luvun alussa, jolloin korruptiokertoimen mukaan lähes kaikki unkarilaiset olivat epärehellisiä.

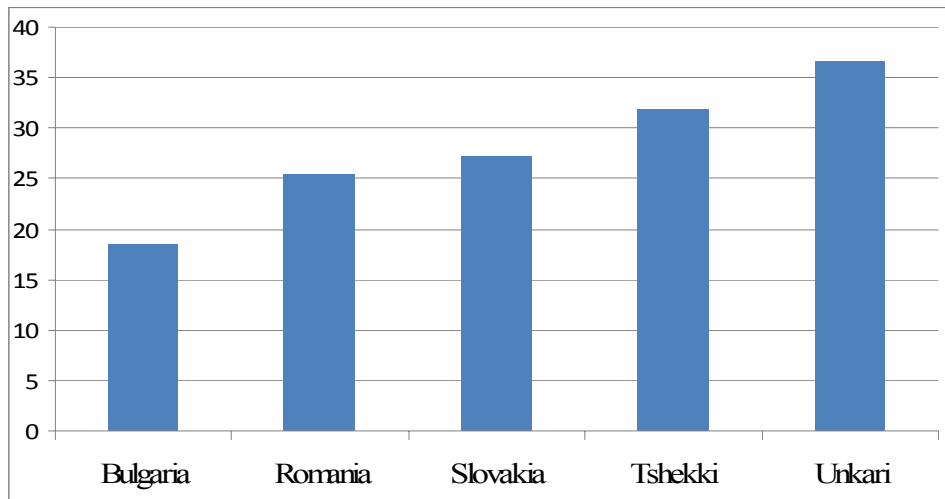
Autonvalmistajat ovat joutuneet miettimään, kannattaako korruptoituneisiin maihin panostaa. Kuten kuvasta näemme Puola, Tshekki ja Unkari ovat saaneet suhteellisen kehnot arvosanat. Jos yritykset päättäisivät tehdä rakentaa tehtaansa näihin maihin, tulisi heidän ottaa huomioon myös kustannukset, jotka korruptio aiheuttaa lupia hankittaessa.

4.3 Työvoima

Kommunistisissa valtioissa oli paljon työvoimaa tarjolla. Kommunistijohtajien vallitessa, työntekijöiden työhön sijoittaminen oli keinoa. Työntekijät joutuivat työskentelemään työtehtävissä, joista he eivät välttämättä pitäneet. Länsimaissa, missä markkinatalous oli toiminut jo pitkään, työntekijät olivat voineet vaihtaa työpaikkaa ja kokeilla eri ammatteja, kunnes lopulta olivat tyytyväisiä työpaikkaansa. Suunnitelmataloudessa tämä ei ollut mahdollista ja pahimmassa tapauksessa työntekijät sijoitettiin työtehtäviinsä arpomalla. Kommunismien romahdettua työntekijöillä oli vapaus tehdä työtä, jota he halusivat tehdä. Kommunistisen ajan jälkeen suuri osa työnhakijoista olikin henkilöitä, joilla jo ennestään oli työpaikka. Kommunistisissa maissa oli myös paljon työttömiä, joten tarjontaa työvoimasta oli todella paljon. (Blanchard 1997 s. 90–91)

4.4 Palkkatasot

Yksi suurimmista houkutuksista investoida siirtyviin talouksiin oli niissä työskentelevien ihmisten alhainen palkkataso. Kuva 2 kertoo vuoden 1997 palkkatasoista eri Itä-Euroopan maissa. Palkat on suhteutettu ostovoiman (purchasing power parity) mukaan ja Itävallan palkkataso on asetettu vertailuluvuksi, joka on arvoltaan 100. PPP:n pohjalta verrataan eri valuuttojen todellisia arvoja, jotka poikkeavat virallisista valuuttakursseista. PPP:n avulla maiden todellinen palkkataso ja ostovoima ovat paremmin vertailtavissa muihin maihin nähden.



Kuva 2. Itä-Euroopan maiden palkkatasot vuonna 1997 (Tiusanen & Vinni 1999a, s. 27)

Kuvasta 2 nähdään, että Bulgariassa oli vuonna 1997 pienimmät palkat. Bulgarian palkkataso oli silloin 18,5 prosenttia Itävallan palkoista. Suurin palkkataso oli tuolloin Unkarissa, jonka palkkataso oli 36,7 prosenttia Itävallan arvosta. Muut taulukossa olevat maat sijoittuvat näiden kahden maan väliin. Romania palkkataso oli 25,5 %, Slovakian 27,2 % ja Tshekin 31,9 % Itävallan palkoista. (Tiusanen & Vinni 1999a, s. 27)

4.5 Yritystoiminnan helppous

EIU eli the Economic Intelligence Unit on tutkinut eri maiden liiketoimintaympäristöjä. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten helppoa yritystoiminnan harjoittaminen eri maissa on. Tutkimuksessa otetaan huomioon eri maiden makrotalouden tarjoama ympäristö, verotus, markkinamahdollisuudet, maiden poliittinen tehokkuus sekä maiden kyky saada asioita hoidetuksi. Autonvalmistajat ovat joutuneet vertailemaan myös näitä seikkoja, ennen kuin ovat päättäneet, mihin maahan he haluavat sijoittaa. EIU laskee jokaiselle tutkittavalle maalle arvosanan, joka kertoo yritystoiminnan helppouden kyseisessä maassa. Arvosana on edellä mainittujen osa-alueiden keskiarvo. Arvosanat tulkitaan siten, että 8 on erittäin hyvä, 6,5–8 on hyvä, 5,5–6,4 on kohtalainen, 5–5,5 on huono ja alle viisi tarkoittaa todella huonoa. Tilastot eivät näytä kovin valoisilta Itä-Euroopan maiden suhteen. (Tiusanen, 1997 s. 41–42)

Taulukko 2. Yritystoiminnan helppous aikavälillä 1992–1996

	Pisteet	Sijoitus
Hong Kong	8,69	1
Puola	8,23	6
Saksa	7,92	10
Tshekki	6,07	31
Unkari	5,44	36
USA	5,4	37
Venäjä	3,7	54

(Tiusanen 1997 s. 42)

Yllä olevasta taulukosta 2 voimme nähdä, että Itä-Euroopan maat ovat sijoittuneet erittäin huonosti verrattuna muihin maailman maihin. Arvosanat ovat keskiarvoja ajalta 1992–1996. Tshekki oli 31:s, Unkari 36:s ja Puola oli sijalla 37. (Tiusanen, 1997 s. 42)

5 SIJOITUKSIEN KANNATTAVUUS

Tässä osiossa keskitytään tarkastelemaan autoteollisuuden Itä-Euroopan sijoitusten kannattavuutta. Tarkoituksena on arvioida sijoitusten kannattavuutta esimerkiksi valmistusmäärien avulla ja selvittää, mitkä yhtiöt ovat onnistuneet sijoituksissaan, ja mitkä eivät. Osiossa pohditaan myös mahdollisia syitä onnistumisille ja epäonnistumisille.

5.1 Volkswagenin onnistunut sijoitus

Kommunismien aikana Skodan kehitys pysähtyi ja kommunismin loputtua yritys kaipasi pääomaa tehostaakseen toimintaansa. Volkswagenin sijoitus Skodaan oli riskialtis, sillä oli sanomattakin selvää, että Skodan saaminen kannattavaksi vaatisi rahaa, eikä kukaan tiennyt varmasti, saataisiinko yritys tuottamaan voittoa.

Ennen Volkswagenin mukaantuloa vuonna 1990, Skoda myi vain 170 000 autoa vuodessa, joten yritys ei ollut erityisen kannattava suhteessa esimerkiksi työntekijämäärään. Lisäksi Volkswagen joutui panostamaan 14 miljardia dollaria Skodaan, ennen kuin se sai yhtiön kokonaan haltuunsa. (Edmondson 2007) Kuitenkin Volkswagenin uhkapeli on kannattanut.

Taulukko 3. Skodan kehitys numeroina vuosina 2000–2004

	2000	2001	2002	2003	2004
Valmistetut autot, kpl	450 910	460 886	442 469	437 554	444 121
Tulot, miljoonaa Tshekin korunaa	136 283	153 271	145 694	145 197	153 550
Kotimaanmyynnin osuus tuloista, %	18	18	18	17	15
Viennin osuus tuloista, %	82	82	82	83	85
Voitto verojen jälkeen, milj. Tshekin korunaa	3 336	2 129	1 825	1 478	3 497
Työntekijöitä	25 833	24 129	23 470	22 798	24 561

(Skoda 2005, s. 9)

Taulukosta 3 nähdään Skodan kehitystä vuosina 2000–2004. Vuonna 2000 Skoda valmisti jo 450 910 autoa. Taulukosta nähdään myös Skodan keräämät tuotot. Mielenkiintoista on, että vain alle 20 prosenttia tuotoista on saatu kotimaan myynnistä. Yli 80 prosenttia tuloista saadaan siis

viennin avulla. Skoda on myös tehnyt hyvää tulosta. Vuonna 2000 voitto verojen jälkeen oli 3 336 miljoonaa Tshekin korunaa. Vaikka voitto onkin tarkastelukauden aikana vaihdellut, on se koko jakson huomioon ottaen noussut. Skodan toiminnassa on nähtävissä myös tehostumista. Vuonna 2001 Skoda onnistui valmistamaan lähes 10 000 autoa enemmän kuin edeltävänä vuotena, vaikka henkilöstön määrä oli vähentynyt noin 1700 työntekijällä. Tosin tarkasteluvuosien välillä tehokkuus on vaihdellut molempiin suuntiin. Jaettaessa vuodessa valmistettujen autojen määrä työntekijöiden määrällä nähdään, että vuosien 2000–2004 aikana jokainen Skodan työntekijä valmisti vuodessa 17,5–19,2 autoa. (Skoda 2005, s. 9)

Vuonna 2005 Skoda valmisti 494 127 ja seuraavana vuonna 556 347 autoa. Valmistusmäärät ovat siis nousseet huomasti. Myös työntekijöiden määrä on lisääntynyt. Kuitenkin tuottavuus näyttää lisääntyneen, sillä vuonna 2006 jokainen työntekijä valmisti jo 20,1 autoa. (Skoda 2007, s. 3) Tuottavuuden nouseminen ei kuitenkaan johdu ainoastaan Skodan omista toimista, vaan tuottavuus Tshekissä on noussut tasaisesti tarkasteluvuosina 2000–2005. Vuonna 2000 tuottavuus Tshekissä yhtä työntekijää kohden oli 58,5 % EU:n 25 jäsenvaltion keskiarvosta ja vuonna 2005 tuottavuus oli jo 68,4 % kyseisestä keskiarvosta (Eurostat 2007, s. 155).

Myös Skodan tulos on noussut huikeasti. Vuonna 2005 voitto verojen jälkeen oli 7 893 miljoonaa Tshekin korunaa ja seuraavana vuonna jo 11 062 miljoonaa Tshekin korunaa (Skoda 2007, s. 3). Volkswagenille Skoda on osoittautunut kannattavaksi sijoitukseksi. Yli puolella miljoonalla myydyllä autolla Skoda tuo jo merkittävän osan VAG-konsernin tuotoista. Skodan osuus Volkswagenin myynnistä on 7,3 prosenttia ja käyttökatteesta 12 prosenttia, joten Skodaa pidetään yhtenä Volkswagenin vahvimpana aseena taistelussa muita autonvalmistajia vastaan (Edmondson 2007). Volkswagenin voidaan siis todeta onnistuneen sijoituksessaan.

Volkswagenin ja Skodan onnistunut yhteistyö johtuu useasta seikasta. Taustalla on Skodan perinteet autonvalmistuksessa ja toisaalta Volkswagenin tapa toteuttaa Skoda-yhteenliittymä. Yli 80 prosenttia Skoda-autoista viedään muualle, pääosin länsimaihin (Skoda 2005 s. 28). Toisin kuin muut autonvalmistajat, Volkswagen näyttää ymmärtäneen, että tshekkiläiset tai muut kommunistista vapautuneiden maiden kansalaiset eivät halua ostaa uusia autoja. Lisäksi Volkswagen on onnistunut parantamaan Skodan imagoa siten, että autot kelpaavat länsimaalaisille.

5.2 Suzukin sijoitus Unkariin

Suzukin taival Itä-Euroopassa ei sujunut lainkaan yhtä hyvin kuin Volkswagenin. Suzukin tehdas ajautui vaikeuksiin jo lähes alkumetreillä vuonna 1993. Unkarin forintin jyrkkä devalvointi verrattuna jeniin aiheutti ongelmia, jotka johtivat tappioihin vuonna 1993. (Tiusanen 2006a, s. 39) Suzukin tarkoituksena oli ollut valmistaa autoja unkarilaisille, mutta uudet Suzukit olivat aivan liian kalliita tavallisille kansalaisille. Uusien autojen ostamisen sijaan unkarilaiset toivat maahan Länsi-Euroopasta käytettyjä autoja, jotka olivat hinnaltaan huokeampia. Lisäksi Magyar Suzukin valmistamat pikkuautot eivät kelvanneet unkarilaisille, vaan nekin, joilla rahaa olisi ollut, halusivat ison auton ja päätyivät siksi hankkimaan lännestä käytetyn auton. Unkarin lama ja maahan tuodut käytetyt autot söivätkin Magyar Suzukin tulosta. (Tiusanen & Berry 1995, s. 34)

Suzuki halusi viedä autojaan Itä-Euroopan tehtaista Länsi-Eurooppaan. Niinpä Suzuki pyrki lisäämään paikallisten alihankkijoiden käyttöä, jotta se saisi Euroopassa valmistettujen autojen valmistukseen käytettyjen osien määrän riittävän suureksi ja voisi näin hyödyntää EU:n löyempiä tullimääräyksiä. Välttääkseen EU-tariffit tuli autojen olla sisällöltään 60 prosenttisesti eurooppalaisia. (Tiusanen & Berry 1995, s. 35)

Suzukin investointia ei voi pitää onnistuneena ajatellen ainakaan investoinnin alkuvuosia. Investointi on vaatinut pääomaa ja alkuvuosinaan se on tuottanut vaan tappioita. Epäonnistumiseen on useita syitä. Jo lähtökohtana Unkari ei ehkä ollut paras mahdollinen sijoituskohte, sillä siellä ei ollut vakiintunutta henkilöautojen valmistusta ja se ei ollut sijainniltaan paras mahdollinen. Lisäksi Suzukilla ei ollut riittävästi tietoa unkarilaisten kysynnästä. Valmistetut autot olivat liian kalliita ja vääränlaisia.

5.3 Autoteollisuutta Romaniassa

Dacia valmisti autoja Romaniassa Renaultin lisenssillä aina pitkälle 1990-luvulle. Vuonna 1995 valmistettiin uusi Dacia Nova, joka oli ensimmäinen täysin romanialainen auto. Vuonna 1998 valmistettiin 2 000 000:s Dacia ja samana vuonna Daciasta tuli osa Renault-yhtymää, kun sopimus Dacian yksityistämisestä allekirjoitettiin 2.7.1998. Seuraavana vuonna Renault osti 51 prosentin osake-enemmistön Daciasta. Vuonna 2000 julkaistiin ensimmäinen yhteistyössä tehty

Dacia, malliltaan Dacia SuperNova. Tämän jälkeen uusia malleja julkaistiin lähes vuosittain. Vuonna 2005 Dacia löi ennätyksensä ja valmisti 172 000 autoa ja myi 164 000 autoa. (Dacia Group 2008)

Taulukko 4. Dacian myyntimäärät 2004–2006

Vuosi	Myydyt autot (kpl)
2004	96 319
2005	164 364
2006	196 341

(Renault 2008a)

Kuten taulukosta 4 nähdään, Dacian myynti on kehittynyt tasaisesti vuoden 2004 jälkeen, jolloin malli Dacia Logan julkaistiin. Dacian merkitys Renaultille myös kasvaa Dacian myynnin kehittyessä. Vuonna 2006 Renault-yhtymän tuotannosta 9 prosenttia oli Dacia-merkkisiä autoja ja Dacia toi 8 prosenttia koko yhtymän myynnistä. Dacia on edelleen Romanian johtava automerkki 37,4 prosentin markkinaosuudella, mutta nykyisin jo 54 prosenttia autoista menee vientiin. (Renault 2008a)

Renaultin liitettyä Dacian Renaultin brändiksi, on Dacian kehitys ollut lupaavaa. Dacian myynti on noussut selvästi ja lisäksi Dacian viennin osuus on kasvanut. Menestyksen takana on varmasti ollut lisensoinnista alkanut pitkä yhteistyö, joka on luonut Romaniaan valmiudet kannattavaan autojen valmistukseen.

5.4 Daewoon epäonnistunut investointi Puolaan

Daewoon ja puolalaisen FSO:n yhteenliittymän ensimmäiset vuodet sujuivat hyvin. Valmistusmäärät kasvoivat ja vuonna 1999 tehtaalla valmistettiin jo 200 000 autoa. Myös markkinaosuus Puolassa oli 30 %, mikä takasi myynnit. Kuitenkin vuonna 2000 myynti laski ja vuoden 2001 keväällä tapahtunut Daewoon konkurssi oli paha isku Varsovan tehtaalle. General Motors osti Daewoon, mutta se ei halunnut investoida Varsovan tehtaaseen, sillä yhtiöllä on Puolassa tehdas Gliwicessä. Daewoo-FSO ajautuikin konkurssiin, sillä velat kohosivat huimiksi. (Eurofound 2003)

5.5 General Motors

General Motors Poland rekisteröitiin jo 31.5.1991, mutta varsinainen tuotanto alkoi Varsovassa vasta 1994. Vuonna 1998 Gliwiceen avattiin yksi moderneimmista autotehtaista ja niinpä tuotanto Varsovassa loppui vuonna 2000. Kaiken kaikkiaan General Motors on sijoittanut Puolan tehtaisiinsa rahaa yli 700 miljoonaa euroa. (General Motors Poland 2006)

Taulukko 5. Gliwicen tehtaan valmistusmäärät 2004–2006 (kpl/vuodessa)

Malli	2004	2005	2006
Agila	51 000	34 200	27 646
Suzuki Wagon R+		2 900	3 343
Astra Classic	65 600	63 100	38 216
Zafira		28 600	117 153

(General Motors 2008, s. 66)

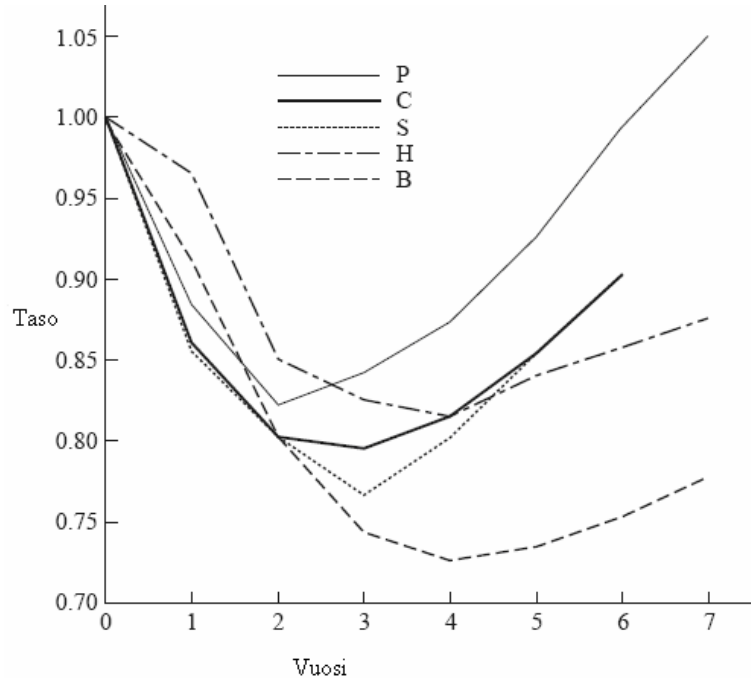
General Motorsin panostus on kannattanut. Jo ensimmäisenä toimintavuotenaan tehdas palkittiin laatustandardeilla. Taulukosta 5 nähdään, että Puolan tehtaan valmistusmäärät ovat olleet kasvussa. Nykyisin General Motors tekee Puolassa yhteistyötä myös Fiatin ja Suzukin kanssa. (General Motors 2008, s. 67)

6 NYKYINEN MARKKINATILANNE SIIRTYMÄTALOUKSISSA

Entisten neuvostomaiden taloudellinen tilanne on muuttunut kommunistisista ajoista. Seuraavassa osiossa tutkitaan maiden taloudellisia muutoksia kommunismin romahduksen jälkeiseltä ajalta sekä pohditaan, onko autoteollisuudella ollut positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia siirtymätalouksien taloudellisen tilanteen kehittymiseen.

6.1 Bruttokansantuotteen kehitys

Autonvalmistajat löysivät siirtymätalouksista potentiaalisen markkinapaikan 1990-luvun alussa. Silloin entiset kommunistivaltiot olivat kaukana terveestä markkinataloudesta. Riskeistä huolimatta moni autonvalmistaja teki uuden aluevaltauksen Itä-Eurooppaan. Kuten aikaisemmin markkinaympäristöosiossa ilmaistiin, maiden taloudellinen tilanne oli 90-luvun alussa epävakaa. Maiden BKT romahti ja positiivista kehitystä ei ollut juurikaan näkyvissä.



Kuva 3. BKT:n kehitys (Blandchard 1997, s. 2)

Kuvasta 3 voimme nähdä, miten BKT on lähtenyt nousuun autonvalmistajien sijoitettua Itä-Euroopan maihin. Vuoden 1993 jälkeen Bulgariaa lukuun ottamatta maiden bruttokansantuote alkoi kasvaa. Tietenkään emme voi väittää, että autoteollisuus on ainoa syy BKT:n positiiviseen kehitykseen, mutta autoteollisuus toi ja tuo siirtyviin talouksiin todella paljon rahaa ja työpaikkoja. Autokaupan myötä maihin virtasi investointien ja ulkomaankaupan kautta vieraiden maiden pääomaa. Ulkomaalaiset yritykset maksoivat työntekijöille palkkaa ja investoivat maahan. Muiden kansojen tuoma raha vaurastuttaa siirtyviä talouksia ja auttaa kasvattamaan maiden bruttokansantuotetta.

Taulukossa 6 on esitetty vuoden 2006 ostovoimaan (PPP) suhteutettu bruttokansantuote sekä bruttokansantuotteen muutosprosentti siten, että vuoden 1995 arvoa on merkitty indeksiluvulla 100.

Taulukko 6. Bruttokansantuote vuonna 2006

Valtio	PPP suhteutettu BKT (EUR)	Muutosprosentti 1995=100
Tshekki	18 800	136,3
Unkari	15 800	156,5
Slovakia	14 600	159,3
Puola	12 600	159,6
Romania	8 500	132,8

(Tiusanen 2007, 41–42)

Taulukossa 6 on nähtävillä bruttokansantuote Itä-Euroopan maissa, joissa on autoteollisuutta. Tshekin bruttokansantuote on korkein, mikä lienee maassa sijaitsevan teollisuuden ansiota. Toisessa sarakkeessa on muutosprosentti, josta nähdään kaikkien maiden bruttokansantuotteen huima nousu vuosien 1995 ja 2006 välillä. Luvuista voidaan päätellä, että bruttokansantuotteen avulla mitattuna talous on kyseisissä maissa kasvussa. Taloudellinen tilanne on siis nykyään paljon parempi, kuin 1990-luvun alussa.

6.2 Palkkojen nousu siirtymätalouksissa

Alhainen palkkataso oli yksi autonvalmistajien pääsyyistä siirtyä Itä-Eurooppaan. 1990-luvun alussa siirtymätalouksien palkat olivat huomattavasti länsimaita alhaisemmat. Verrattuna muihin

siirtymätalouksiin Unkari onnistui houkuttelemaan eniten sijoituksia 1990-luvun alussa, sillä maassa oli jo vuodesta 1968 sovellettu markkinasuuntautunutta talouspolitiikkaa (Tiusanen & Vinni 1999b, s. 7). Kiinnostus Unkariin hiipui palkkatason noustua ja Unkari ei ollut enää houkutteleva paikka investoida (Tiusanen, 2004 s. 40).

Ajan myötä myös muiden maiden palkkatasot alkoivat kohota. Elintason noustua ja taloudellisen tilanteen parannuttua siirtymätalouksien palkat alkoivat lähentyä länsimaiden tasoa. Taulukosta 7 voimme nähdä Itä-Euroopan maiden vuoden 2000 työn yksikkökustannukset ja vuoden 2005 PPP adjusted eli ostovoimaan suhteutetun työn yksikkökustannuksen.

Taulukko 7. Ostovoimaan suhteutetut työn yksikkökustannukset 2000 ja 2005

Itävalta=100

	2000	2005	Muutos: 2000–2005 %
Bulgaria	16,93	19,32	14,1
Tshekki	31,59	42,77	34,4
Unkari	27,74	40,96	47,7
Puola	43,81	43,43	-0,9
Romania	31,31	36,1	15,3
Slovakia	25,35	33,41	31,8
Slovenia	66,43	74,36	11,9

(Tiusanen 2006b s. 38)

Taulukosta 7 voimme todeta, että suurin osa Itä-Euroopan maista menettää kansainvälistä kilpailukykyään kasvavien palkkojen johdosta. Palkkojen ero länsimaihin on vielä kuitenkin huomattava. Vaikka kaikissa Itä-Euroopan maissa on länsimaita alhaisemmat palkat, yritykset pyrkivät valitsemaan siirtymätalouksista toimialueekseen maan, jossa palkkataso on alhaisin. Taulukon perusteella vuonna 2005 palkkatason puolesta kaikkein suotuisin Itä-Euroopan maa on Bulgaria. Alhaisesta palkkatasosta huolimatta Bulgaria ei ole pystynyt houkuttelemaan autoteollisuutta maahansa.

6.3 Työllisyyden muutokset 1990-luvulla

Kommunismien periaatteisiin kuului täystyöllisyys, joten kommunismin hallitessa Itä-Euroopan maita, ei maissa ollut työttömyyttä. Kuitenkin kommunismin romahdettua uusi markkinavetoinen talouselämä vaati resurssien uudelleenallokointia, mikä johti korkeisiin työttömyyslukuihin 1990-luvun alussa. (Tiusanen & Vinni 1999b, s. 19)

Taulukko 8. Työttömyysaste prosentteina työvoimasta

	1993	1995	1997
Tshekki	3,5	2,9	5,2
Puola	16,4	14,9	10,5
Unkari	13,3	11,1	10,7

(Tiusanen & Vinni 1999b, s. 19)

Taulukossa 8 on nähtävissä työttömyysasteen kehitystä kolmessa Itä-Euroopan maassa, joissa oli autoteollisuutta jo 1990-luvun alkupuoliskolla. Puolassa ja Unkarissa, jossa työttömyysaste oli korkealla, työttömyys näyttää laskevan. Tshekissä, jossa teollisuus oli vahvaa ja siten työttömyyskin alhaisempaa, työttömyysaste laski vuosien 1993 ja 1995 välillä, mutta nousi vuosien 1995 ja 1997 välillä. Kyseisissä maissa autoteollisuus on ollut yksi merkittävä työnantaja.

Taulukko 9. Työttömyysaste prosentteina työvoimasta

	1995	2002
Tshekki	2,9	7,3
Unkari	11,7	5,8
Puola	14,9	20
Slovakia	13,1	19
Romania	9,5	9

(Tiusanen 2004, s. 40)

Taulukosta 9 nähdään työttömyyden kehitys Itä-Euroopan maissa pitemmällä aikavälillä. Tshekissä työttömyys on lisääntynyt, kuten myös Puolassa ja Slovakiassa. Tshekin työttömyyden kasvu on osittain selitettävissä sillä, että Tshekki oli siirtymävaiheen alkuvuosina haluton

tekemään suurta rakennemuutosta teollisuudessaan ja niinpä rakennemuutos on tapahtunut Tshekissä myöhemmin. Puolan suuri työttömyyden kasvu johtuu taas siitä, että työn yksikkökustannukset ovat nousseet Puolassa ja siten työntekijöiden kallistuminen on johtanut työttömyyden lisääntymiseen (Tiusanen 2004, s. 11, 41).

Sama työn yksikkökustannusten nousu selittää myös Slovakiassa tapahtuneen työttömyyden lisääntymisen. Unkarissa työttömyys on laskenut, mutta maa onkin onnistunut houkuttelemaan esimerkiksi autoteollisuutta maahan. Myös Romanian työttömyysaste on laskenut, tosin vain hieman.

6.4 Korruptio

1990-luvun alussa entiset kommunistimaat kärsivät ankarasta korruptiosta. Siirtymätalouksiin alkoi 90-luvulla virrata vierasta pääomaa ja monet vähemmän korruptoituneet maat perustivat liiketoimintaan Itä-Euroopan maihin. Taulukosta 10 voimme kuitenkin huomata, että ”rehellisten” maiden yritykset eivät ole juurikaan pystyneet vaikuttamaan korruptioon maissa, jossa ne toimivat. Autonvalmistajat joutuvat siis edelleenkin kärsimään korruption tuomista haitoista, kuten hankalasta byrokraatiasta ja ylimääräisistä maksuista.

Taulukko 10. Korruptiokertoimet vuonna 2007

Maa	Alueellinen sijoitus	CPI
Tanska	1	9,4
Suomi	1	9,4
Ruotsi	3	9,3
Slovenia	16	6,6
Viro	17	6,5
Unkari	20	5,3
Tshekki	22	5,2
Slovakia	24	4,9
Puola	28	4,2
Romania	30	3,7

(Transparency international 2008b)

Taulukko 10 kertoo meille vuoden 2007 korruptioindeksin sekä maan sijoituksen vertailussa EU-maihin sekä muuhun läntiseen Eurooppaan. Kuten taulukosta huomaamme, entiset

kommunismimaat pärjäävät edelleen tilastoissa erittäin huonosti verrattuna länsimaihin. Osiossa 4 oleva taulukko 1 kertoi meille korruption tasosta 1980-luvusta lähtien. Kun verrataan vuoden 2005 vuoden tuloksia taulukon 1 tilastoon, joka kuvaa 1988–1992 välistä aikaa, voimme huomata, että korruptio on lisääntynyt viime vuosikymmenen aikana. Vaikka muutoin hyvinvointi on kasvanut siirtymätalouksissa ja maat ovat vaurastuneet, niin siltikään maista ei ole pystytty kitkemään korruptiota pois.

6.5 Hintataso

Autoja valmistavia yrityksiä houkutti myös siirtyvien talouksien alhainen hintataso. Itä-Euroopan maissa autoteollisuuden valmistuskustannukset laskivat, sillä pienten palkkojen lisäksi yritykset saivat edullisesti valmistamiseen tarvittavia raaka-aineita. Siirtymätalouksien kilpailukyky alhaisella hintatasolla alkaa heiketä sillä, elintason kohotessa hinnat alkavat lähentyä länsimaiden tasoa. Alla oleva taulukko 11 kuvaa vuosien 2000 ja 2005 siirtymätalouksien hintatasoa verrattuna EU:n 25 jäsenvaltion keskiarvoon. EU 25:lle on annettu arvo 100 ja siirtyvien talouksien hintataso on prosentuaalinen ero EU 25:n arvosta.

Taulukko 11. Itä-Euroopan maiden hintataso vuosina 2000 ja 2005

	2000	2005	Muutos: 2000–2005 %
Bulgaria	31	37	19,4
Tshekki	46	58	26,1
Unkari	52	59	13,5
Puola	52	55	5,8
Romania	36	48	33,3
Slovakia	43	55	27,9
Slovenia	72	73	1,4

(Tiusanen 2006b, s. 33)

Siirtymätalouksien kansainvälistä kilpailukykyä ei huononna pelkästään hintojen nousu, vaan myös maiden korkea inflaatio. Korkea inflaatio juontaa juurensa ajalle, jolloin kommunismi romahti. Tuolloin kaikki siirtymätaloudet kokivat ankaran inflaatioaallon, joka hankaloitti talouden kehitystä, sillä hinnat nousivat kokoajan. Houkutelakseen autoteollisuutta sekä muuta

teollisuutta investoimaan maahan, siirtymätalouksien on pyrittävä saamaan inflaatio samalle tasolle kuin muualla maailmassa. (Tiusanen 2006b, s. 32–33)

6.6 Viennin lisääntyminen Itä-Euroopan maissa

Current account (CA) mittaa talouden tasapainoa. Siinä lasketaan viennin ja tuonnin tasapainoa. CA:n pitäminen tasapainossa on tärkeää, sillä tasapainon mennessä negatiiviseksi, eli tuonnin ylittäessä viennin, täytyy kyseinen ero rahoittaa jollain keinoin. Pitkään jatkunut negatiivinen CA johtaa väistämättä taloudellisen tilanteen ongelmiin, sillä maa ei pysty rahoittamaan alijäämää loputtomiin. Kriittisenä arvona alijäämälle voidaan pitää 7–8 prosenttia bruttokansantuotteesta ja jo 10 prosenttia pidetään liiallisena alijäämänä. Usein negatiivista CA:a pyritään saamaan tasapainoon valuutan devalvoinnilla. (Tiusanen & Kellens 2000 s. 9)

Taulukko 12. Current account % bruttokansantuotteesta

	1997	1998
Tshekki	-6,1	-1,5
Unkari	-2,1	-4,8
Puola	-3,0	-4,3
Slovakia	-6,9	-10,6
Romania	-6,7	-7,2

(Tiusanen & Vinni 1999a, s. 18)

Kuten taulukosta 12 näkyi, Tshekki ajautui vaikeuksiin CA:n tasapainon kanssa vuonna 1997, jolloin Tshekin CA saavutti 6,1 prosentin alijäämän bruttokansantuotteesta. Tshekki kuitenkin sai parannettua CA:n tasapainoa jo seuraavana vuonna, jolloin CA oli miinuksella enää 1,5 prosenttia bruttokansantuotteesta. Tshekin apuna viennin lisäämisenä on ollut Skoda, jonka valmistamista autoista menee yli 80 prosenttia vientiin (Skoda 2005, s. 9).

Muiden tarkastelumaiden osalta tilanne ei ole yhtä hyvä kuin Tshekin. CA on mailla pahasti miinuksella eli maihin tuodaan enemmän tavaraa kuin niistä viedään. Osasyynä tähän voi olla se, että autoteollisuus käytti 1990-luvulla Itä-Euroopan tehtaitaan paljon kokoonpanoon ja toi osat kokoonpanoa varten muualta. Tällainen toiminta lisää tuontia ja vaikuttaa CA:iin negatiivisesti.

Kuitenkin autoteollisuus vahvisti asemiaan kyseisissä maissa 2000-luvun alkupuolella. Monet aasialaiset yritykset innostuivat investoimaan Itä-Eurooppaan vasta 2000-luvulla ja samaan aikaan autotehtaat pyrkivät lisäämään Itä-Euroopassa valmistettujen autojen kotimaisuusastetta. Näin autoteollisuus onnistui vaikuttamaan positiivisesti Itä-Euroopan maiden CA:n tasapainoon.

6.7 Kuinka riippuvaisia Itä-Euroopan maat ovat autoteollisuudesta

Taulukko 13. Suorat sijoitukset prosentteina bruttokansantuotteesta

	1990	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Bulgaria	0	1,3	2,5	2,6	4,5	9,1	11,7	17,8	26,3	29,5
Romania		0,8	1,8	2,7	3,5	6,9	10,7	15,5	17,8	19,4
Tshekki	0,2	9,8	11,1	14,1	14,9	17,4	25,2	31,9	42,1	47,2
Unkari	1,7	14,5	17,1	26,7	33,1	35,2	39,4	40,2	42,5	45,4
Puola	0,2	2,7	4,1	6,2	8,0	10,1	14,2	16,8	21,3	22,1
Slovakia			5,9	6,8	10,0	9,9	13,1	15,8	22,9	29,3

(WIIW 2002, s. 11)

Ulkomailta tulleet investoinnit ovat olleet hyvin tärkeitä Itä-Euroopan maille, sillä sijoitukset ovat mahdollistaneet maiden taloudellisen kasvun. Taulukosta 13 nähdään, kuinka investointien osuus bruttokansantuotteesta on noussut tarkasteluaikana 1990–2001. Tarkastelussa on Itä-Euroopan maita, joihin on virrannut autoteollisuuden sijoituksia kyseisenä aikana. Romaniasta ja Slovakiasta ei ole vuoden 1990 arvoa ja lisäksi Slovakiasta puuttuu vuoden 1993 arvo, mutta taulukon luvut riittävät päätelmien tekemiseen.

Kommunismien aikaan maihin ei virrannut juuri lainkaan ulkomaisia investointeja, koska maiden taloudellinen tilanne ei ollut tarpeeksi vakaa investoinneille ja lisäksi kommunismin pääperiaatteisiin kuului eristäytyminen muusta maailmasta. Pienenä poikkeuksena on Unkari, joka harjoitti markkinasuuntautuneempaa talouspolitiikkaa vuodesta 1968 eteenpäin (Tiusanen & Vinni 1999b, s. 7). Kommunismin romahdettua Itä-Eurooppa näytti lupaavalle markkina-alueelle ja maat onnistuivat houkuttelemaan ulkomailta sijoituksia. Erityisen hyvin tässä onnistui Unkari pitkään jatkuneen vapaamman talouspolitiikan ansiosta.

Ensimmäiset investoinnit tulivat teollisuuteen ja erityisesti autoteollisuuteen. Vasta 1990-luvun puolen välin jälkeen sijoitusten painopiste muuttui ja edullisen työvoiman hankkiminen ei ollut enää ainoa sijoitusten tavoite (Tiusanen 2006a, s. 5).

Autoteollisuus uskalsi tehdä investointeja jo varhaisessa vaiheessa 1990-luun alussa. Uusiin tehtaisiin investoitiin satoja miljoonia dollareita, jotka paitsi vauhdittivat alueen talouskasvua, olivat myös esimerkkinä muille yrityksille siitä, että kyseisiin maihin uskaltaa sijoittaa. Autoteollisuudella onkin ollut merkittävä osa Itä-Euroopan maiden talouskasvussa.

7 AUTOTEOLLISUUS ITÄ-EUROOPASSA TÄNÄÄN

Osa autoteollisuuden yrityksistä perusti tehtaan Itä-Eurooppaan heti kommunismin romahdettua, osa vasta myöhemmin. Tällä hetkellä sijoitusten osalta edetään eräänlaista uutta aaltoa, kun monet autotehtaat ovat joko juuri perustaneet tai vasta perustavat Itä-Eurooppaan uudenaikaisia tehtaita.

7.1 Länsimaat

Länsimaiset autotehtaat perustivat tehtaitaan Itä-Eurooppaan jo melkein heti kommunismin romahdettua. Näillä tehtailla investoinnit ovatkin keskittyneet vanhan tekniikan uudistamiseen ja toiminnan tehostamiseen esimerkiksi kapasiteettia nostamalla.

7.1.1 VAG-yhtymä

Itä-Euroopassa Volkswageneita valmistetaan edelleen Slovakiassa Bratislavan tehtaalla. Vuonna 2008 Bratislavassa aloitetaan myös Skoda Octavian tuotanto. (Volkswagen Slovakia 2007b)

Skoda jatkaa toimintaansa Tshekissä. Vaikka Skodalla on toimintaa myös Puolassa ja Slovakiassa, on henkilöautojen valmistus keskittynyt Tshekkiin. Skodan tuotantomäärät ovat vain kasvaneet viime vuosina, joten niistä päätellen yrityksellä menee hyvin. Skoda on Tshekille tärkeä yritys, sillä Skodan osuus Tshekin viennistä oli vuonna 2007 arvion mukaan 7,5 prosenttia. Skoda onkin Tshekin suurin yksittäinen vientiyritys. (Skoda Auto 2008b, s. 3, 8, 9)

7.1.2 Fiat Group

Fiat on kasvanut vuosien mittaan suureksi konserniksi jota kutsutaan nykyisin nimellä Fiat Group. Konserni on kooltaan Italian suurin teollinen valmistaja. Fiat Groupin omistuksessa on Lancia, Alfa Romeo, 85 prosenttia Ferrarista sekä kilpa- ja urheiluautoja valmistava Maserati. Fiat aloitti siirtymisensä Itä-Eurooppaan myöntämällä Puolaan lisenssejä. Ajan myötä Fiat rakensi myös tehtaita eri puolille Itä-Eurooppaa. Nykyisin Fiat Group kohdistaa voimavaransa Venäjälle, Kiinaan ja Intiaan. Fiatilla on kuitenkin toimintaa Itä-Euroopassa ja taulukosta 14 nähdään, mihin konsernin henkilöautoja valmistavat tehtaat ovat sijoittuneet. (Fiat Group 2008a)

Taulukko 14. Fiatin tehtaot Itä-Euroopassa maittäin

Puola:	Varsova	Sosnowiec	Bielsko-Biala
Romania:	Brasov	Bukarest	
Tshekki:	Praha	Vysoke Myto	
Slovakia:	Bratislava		
Unkari:	Budapest		

(FiatGroup 2008b, s. 169–171)

Eniten autoja valmistavia tehtaita Fiat Groupilla on Puolassa. Varsovan lisäksi Fiatilla on Puolassa toimintaa Sosnowiecissä sekä Bielsko-Bialassa. Romaniassa Fiat valmistaa autoja Brasovissa sekä Bukarestissa. Tshekissä Fiatilla on tehtaita Prahassa ja Vysoke Mytossa. Slovakiassa Fiat valmistaa autoja Bratislavassa ja Unkarissa sillä on tehdas Budapestissa.

7.1.3 General Motors

General Motorsilla on Itä-Euroopassa henkilöautojen valmistukseen keskittynyt tehdas edelleenkin vain Puolassa. Gliwicessä sijaitsevalla tehtaalla valmistettiin vuonna 2007 yhteensä 187 007 autoa. Kuitenkin General Motorsin autoja valmistetaan myös tehtailla, jotka eivät ole yrityksen omistuksessa. Tällaisia tehtaita on Unkarissa Esztergomissa ja Puolassa Varsovassa. Näiden tehtaiden tuotantomäärät ovat kuitenkin hyvin pieniä. (General Motors 2008 s. 64, 66–67)

7.1.4 Renault

Renaultin ja Nissanin allianssilla on tehdas Slovenian Novo Mestossa. Yhteistyön ansiosta tehtaan toimintaa on pystytty päivittämään. Lisäksi Renaultilla on edelleen Romaniassa tehdas, joka valmistaa Dacia-merkkisiä autoja. Jatkossa Renault ja Nissan näyttävät rakentavan suuret tehtaansa muualle kuin Itä-Eurooppaan, mistä osoituksena uusi tehdas Intiaan. (Renault 2008b, s. 37–38)

7.1.5 FSO

Puolassa jo pitkään toiminut FSO jatkaa edelleen autonvalmistusta Varsovassa. Daewoon omistama FSO ajautui vakaviin taloudellisiin vaikeuksiin ja Daewoo meni konkurssiin 2001. Vuonna 2004 FSO:n ainoaksi pelastukseksi jäi myynti toiselle yritykselle. Puolan hallitus totesi tilanteen kriittisesti ja FSO:lle haluttiin löytää nopeasti omistaja. Ainoaksi neuvottelukumppaniksi jäi lopulta ukrainalainen AvtoZAZ. FSO:n pelastaminen oli Puolan hallitukselle tärkeää, koska vuonna 2004 FSO työllisti vielä 2 300 työntekijää. (Cienski & Warner 2004)

7.1.6 PSA

PSA-konserni, jonka automerkkejä ovat Peugeot ja Citroën, rakensi uuden tehtaan Slovakiaan Trnavan kaupunkiin. Tehdas valmistui vuonna 2006. Tehtaan kapasiteetiksi on suunniteltu 300 000 autoa vuodessa. Uusi tehdas työllistää noin 3300 henkilöä. Investointi maksoi 700 miljoonaa euroa. (PSA Peugeot Citroën 2001b)

PSA-konserni sekä japanilainen autonvalmistaja Toyota perustivat 2001 yhteenliittymän nimeltä TPCA eli Toyota Peugeot Citroën Automobile, joka valmistaa autoja yhteisessä tehtaassa Tshekin Kolinissa. Investoinnin arvo on 1,5 miljardia euroa ja tehtaassa on tarkoitus valmistaa 300 000 autoa vuodessa. (PSA Peugeot Citroën 2001a)

7.1.7 Daimler

Daimler on henkilö- sekä kuorma-autoja valmistava yritys. Daimlerin tunnetuimpia henkilöautomerkkejä ovat Chrysler, Dodge, Jeep, McLaren sekä Mercedes-Benz. Daimler on aikeissa rakentaa tehtaan Itä-Eurooppaan. Yritys ei vielä ole päättänyt, mihin maahan tehdas rakennetaan, mutta vaihtoehtoina ovat Puola, Romania ja Tshekki. Tehtaan on tarkoitus valmistaa Mercedes-Benzin uusia A- ja B-sarjan malleja. Tehtaan vuosikapasiteetti olisi 100 000 autoa. (Cbw 2008)

7.2 Aasialaiset

Erityisesti aasialaiset autotehtaat ovat investoineet viime aikoina Itä-Eurooppaan. Esimerkiksi Hyundain omistama Kia on perustanut Euroopan ensimmäisen tehtaansa juuri Itä-Eurooppaan.

7.2.1 Toyota

Japanilainen henkilöautoja valmistava Toyota perustettiin 1800-luvun loppupuolella. Tänä päivänä Toyota on yksi maailman suurimmista autonvalmistajista ja se toimii maailmanlaajuisesti. Toyota ryhtyi monen muun autoyrityksen mukaisesti toimimaan myös Itä-Euroopassa. Tosin Toyota ei esimerkiksi Volkswagenin tavoin ryhtynyt toimeen yksin, vaan Toyotan tapa päästä Itä-Euroopan alueelle oli liittoutua kahden muun suuren autonvalmistajan kanssa. Kuten edellä mainittiin, nämä kaksi yritystä olivat Citroën ja Peugeot. Kolmikunnan liittoumaa kutsutaan nimellä TPCA. Yhdessä he pystyvät yhdistämään autoteollisuuden tämän hetken edistyneintä tekniikkaa. TPCA:n johdossa toimii Toyota, joka vastaa yhteenliittymän tuotannosta. (TPCA 2008b)

Koliniin perustettu tehdas valmistui vuonna 2005 ja se työllistää yli 3000 työntekijää. PSA:n Slovakian tehtaan tavoin, Kolinin tehdas pyrkii valmistamaan 300 000 autoa vuodessa (TPCA 2008a). TPCA on esimerkillisesti ottanut osaa Tshekin ekonomiseen kehitykseen. Yhteenliittymän kolme jäntyritystä eivät menneet Itä-Eurooppaan pelkästään hyötymään halvasta työvoimasta vaan ne ottavat osaa myös maan hyvinvoinnin kehittämiseen. TPCA lahjoittaa 266 000 € Kolinin kaupungille sillan rakennusta varten. Lisäksi yhteenliittymä lahjoittaa 67 000 € Ověáryn kunnalle urheiluareenan rakentamista varten. TPCA on luvannut jatkossakin avustaa Kolinin kaupunkia. Kolinin kaupunki onkin antanut yhteenliittymän johtajalle sekä varajohtajalle kunnioitettavan kansalaisen arvonimen (Azom 2008).

7.2.2 Hyundai

Hyundai on parhaillaan rakentamassa suurta tehdasta Tshekin Nosoviceen. Tehdasinvestoinnin arvo on noin 1,1 miljardia euroa. Tehtaan tulisi valmistua vuonna 2009, jolloin sen kapasiteetti olisi 200 000 autoa vuodessa. Kuitenkin Hyundai suunnittelee laajentavansa tehdasta. Vuonna 2011 valmistuvan laajennuksen jälkeen tehtaan kapasiteetti nousee 100 000 autolla. Uuden

tehtaan on tarkoitus vahvistaa Hyundain asemaa Euroopan markkinoilla ja lisätä brändin tunnettavuutta. (Hyundai 2007)

Tehdas on merkittävä investointi myös Tshekille. Laajennuksen jälkeen vuonna 2011 tehtaan on määrä työllistää suoraan 3500 työntekijää ja välillisesti toimittajien kautta vielä 4000 henkilöä. Tshekin hallitus onkin suhtautunut investointiin myönteisesti ja tukenut hanketta EU:n salliman ylimmäismäärän, joka on 15 prosenttia investoinnin kokonaisarvosta. (Hyundai 2007)

Hyundain tytäryhtiön Kian uusi tehdas sijaitsee Slovakian puolella vain 85 kilometrin päässä Nosovicesta, mikä mahdollistaa synergiaetujen hyödyntämisen. (Hyundai 2007) Kian ensimmäisen Euroopan tehtaan rakentaminen aloitettiin Slovakian Zilinaan vuonna 2004 ja varsinainen tuotanto aloitettiin tehtaalla joulukuussa 2006. Investoinnin arvo on noin yksi miljardi euroa ja tehtaan kapasiteetti on 300 000 autoa vuodessa. Hankkeen takana oli Kian markkinaosuuden nouseminen ja myyntien kasvu Euroopassa. Kian Zilinan tehdas on myös alueellisesti merkittävä työllistäjä, sillä Kian mukaan tehtaalla on noin 2 700 työntekijää. (Kia Motors Slovakia 2006)

7.2.3 Suzuki

Unkarin Esztergomissa toimii edelleen Magyar Suzuki. Kuitenkaan Suzukilla ei ole henkilöautoja valmistavia tehtaita muissa Itä-Euroopan maissa. Kysynnän kasvu on vaikuttanut positiivisesti Magyar Suzukiin ja Unkarin tehtaan tuotantomäärä nousikin vuonna 2007, ollen 181 000 autoa. Tämä on 121 % edellisestä vuodesta. (Suzuki Motor Corporation 2007, s. 7, 14)

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kommunismien ollessa vallassa, Itä-Euroopan valtiot eivät juuri harjoittaneet ulkomaankauppaa. Tuolloin autoteollisuuden ainoaksi mahdollisuudeksi tunkeutua markkinoille jäi lisenssien myöntäminen paikallisille autonvalmistajille. Kommunismien romahtamisen jälkeen autoteollisuudelle aukeni uusia markkina-alueita Itä-Euroopasta. Alkuvaiheessa yritykset käyttivät siirtymisstrategianaan erityisesti yhteenliittymiä useasta eri syystä. Entisissä kommunistivaltioissa oli jo ennestään valtion hallussa ollut autoteollisuutta, joka osaksi yksityistettiin kommunismien romahdettua. Kommunismien turmelemat yritykset tarvitsivat pääomaa, joten yhteenliittymät palvelivat molempia osapuolia. Lisäksi autoteollisuudelle oli helpompaa tunkeutua alueen markkinoille yhteenliittymän avulla, jolloin se sai heti paikallisen yrityksen asiakkaat. Kuitenkaan yhteenliittymä ei ollut mikään halpa ratkaisu, sillä esimerkiksi VAG-konserni joutui käyttämään Skodaan lopulta 14 miljardia dollaria saadakseen sen kokonaan omistukseensa.

Suorat sijoitukset eivät heti kommunismien romahduksen jälkeen olleet yleisiä, sillä liiketoimintaympäristö oli Itä-Euroopassa pitkään epävakaa ja ulkomaisiin yrityksiin suhtauduttiin varauksella. Tuolloin yhteenliittymissä oli lähes aina toisena osapuolena valtio. Ajan myötä Itä-Euroopan valtiot siirtyivät kohti terveempää markkinataloutta ja liiketoimintaympäristö muuttui vähitellen vakaammaksi ja turvallisemmaksi sijoituksille. Tämä on johtanut siihen että nykyisin autoteollisuus uskaltaa investoida valtavia määriä rahaa uusiin tehtaisiin Itä-Euroopan maissa. Tehtaat ovat teknologisesti erittäin kehittyneitä ja työllistävät alueellisesti merkittävän määrän ihmisiä.

Tshekki on houkuttellut paljon autoteollisuuden sijoituksia kommunismien romahtamisesta lähtien. Myös Puola, Unkari ja Romania onnistuivat houkuttelemaan yksittäisiä sijoituksia. Nykyisin sijoituksista kilpailevat erityisesti Tshekki ja Slovakia, joihin onkin investoitu viime vuosina.

Siirrettyään valmistustaan Itä-Eurooppaan 1990-luvun alussa, autoteollisuus keskittyi lähinnä autojen vientiin. Tämä johtui siitä, että Itä-Euroopan kansalaiset olivat vähävaraisempia kuin länsimaalaiset ja he ostivat mieluummin käytettyjä autoja länsimaista kuin kalliimpia uusia

autoja paikallisilta valmistajilta. Tilanne on alkanut muuttua, sillä Itä-Euroopan valtiot ovat vaurastuneet ja talouskasvun myötä myös paikallisilla kuluttajilla on varaa ostaa uusia autoja.

Yleisesti ottaen autoteollisuuden on kannattanut siirtää toimintaansa Itä-Eurooppaan. Valmistusmäärien perusteella voimme todeta, että suurin osa 90-luvun investoinneista on nykyisin kannattavia. Kuitenkin myös epäonnistumisia on koettu, etenkin Daewoon sekä Suzukin kohdalla. Aluksi vientiin tähdännyt teollisuus saa kokoajan uusia asiakkaita kotimaisilta markkinoilta. Talouskasvun varjopuolena on se, että elintason kasvaessa pakkataso nousee. Tästä johtuen Itä-Euroopan tehtaot menettävät kilpailukykyään.

Itä-Euroopan liiketoimintaympäristö aiheuttaa edelleen haasteita autoteollisuudelle. Vaikka talous on huomattavasti 90-lukua vakaampi, niin yritystoiminta kärsii maiden korruptiosta. Korruptio on tilastojen mukaan lisääntynyt verrattuna 90-luvun alkuun nähden.

Nykyisin eniten tehtaita Itä-Euroopassa on Fiat Groupilla, jolla on hallussaan yhteensä 9 tehdasta viidessä eri maassa. Kommunismin romahdettua Itä-Eurooppaan suuntasivat erityisesti länsimaiset yritykset. Aasialaiset innostuivat Suzukia lukuun ottamatta investoimaan vasta 2000-luvulla. Viime aikoina suuria investoijia ovat olleet Hyundai- ja PSA-konsernit sekä Toyotan ja PSA:n yhteenliittymä TPCA.

Autoteollisuuden ryntäys Itä-Euroopan maihin näyttää olevan hiipumassa. Vaikka yritykset sijoittavat paljon pääomaa uusiin tehtaisiin, ei alueelle ole odotettavissa enää uusia autoteollisuuden yrityksiä. Autoteollisuus on selvästikin alkanut kiinnostua suurista kasvavista talouksista, kuten Venäjästä, Kiinasta ja Intiasta. Autoteollisuuden vuosikertomuksista on pääteltävissä, että uudet sijoitukset kohdistuvat näihin maihin. Kuitenkaan autoteollisuus ei ole häviämässä Itä-Euroopasta, sillä alueen pakkataso on edelleen länsimaita edullisempi. Itä-Euroopan sijainti on myös suotuisa pitäen silmällä alueen uusien potentiaalisten asiakkaiden määrää ja länsimaissa olevia asiakkaita. Lisäksi autoteollisuus on jo ehtinyt asettua aloilleen, jolloin tehtaiden ympärille on kehittynyt klustereita. Voidaankin olettaa, että tulevaisuudessa Itä-Euroopan tehtaot jätetään yritykselle eräänlaisiksi lypsylehmiksi, jotka tuottavat rahaa ilman suurempia investointeja.

Autoteollisuuden siirtyminen pois Itä-Euroopasta olisikin maille kova isku, sillä sijoitukset ovat tuoneet alueelle paljon rahaa ja uusia työpaikkoja. Esimerkiksi VAG-konsernin Skodan tehtaiden tärkeydestä Tshekin taloudelle kertoo se, että vuonna 2007 arvion mukaan maan viennistä noin 7,5 prosenttia tuli Skodan valmistamista autoista.

Työn alkuosan materiaalit on hankittu pääasiassa eri kirjoista sekä artikkeleista. Niiden pohjalta saatu tieto on tarkkaa ja luotettavaa. Tiedon hankkiminen tapahtui pääasiallisesti tutkimalla eri autoja valmistavien yritysten julkaisuja. Nykyhetken tilannetta tutkiessa käytiin läpi kaikkien merkittävien autoyritysten ja autokonsernien kotisivut sekä vuosikertomukset.

Tämän hetken Itä-Euroopan tapahtumista oli melko huonosti tietoa saatavilla. Vuosikertomukset ja muut julkaisut eivät julkaisseet tietojaan tehdaskohtaisesti. Osa vuosikertomuksista sisälsi tarvittavat tiedot maakohtaisesti, joka mahdollisti nykyhetken analyysin valmistamisen. Tietojen luotettavuus nojaa autoteollisuuden julkaisemiin tietoihin. Tietysti yritykset haluavat antaa itsestään mahdollisimman positiivisen kuvan, mutta toisaalta valehtelu ei vuosikertomuksissa ole sallittua.

9 YHTEENVETO

Työssä perehdyttiin autoteollisuuteen Itä-Euroopassa. Työssä keskityttiin tutkimaan henkilöautojen valmistusta Tshekissä, Puolassa, Slovakiassa, Unkarissa ja Romaniassa.

Perehtyminen Itä-Euroopan autoteollisuuden historiaan osoitti, että Itä-Euroopassa oli autoteollisuutta jo kommunismiaikaan ja jopa paljon ennen sitä. Kuitenkin kommunismi oli pysäyttänyt maiden teknisen kehityksen ja luonut tilanteen, jossa autoteollisuus ei pystynyt vastaamaan kuluttajien kysyntään. Autoteollisuus näki edullisen työvoiman ja uudet potentiaaliset asiakkaat mahdollisuutena ja useat yritykset päättivätkin investoida Itä-Euroopan tehtaaseen kommunismin romahdettua. Ensimmäisinä haasteeseen tarttuivat Volkswagen ja Suzuki. Erityisesti Tshekki, Puola, Unkari, Slovakia ja Romania onnistuivat houkuttelemaan sijoituksia.

Autoteollisuuden yritykset käyttivät useaa eri strategiaa tehtaan perustamiseen Itä-Eurooppaan. Esimerkiksi Fiat ja Renault hyödynsivät lisensointia, Volkswagen joint venturea ja General Motors suoraa sijoitusta. Itä-Euroopan maiden haasteellisen liiketoimintaympäristön vuoksi 1990-luvun alussa yhteistyö paikallisten yritysten tai valtion kanssa oli luontevin ratkaisu. Sittemmin suorat sijoitukset joko yksin tai yhdessä muiden autonvalmistajien kanssa ovat yleistyneet.

Itä-Euroopan liiketoimintaympäristöön tutustumisesta selvisi, että alueen talous oli 1990-luvun alussa epävakaa. Bruttokansantuote romahti, ja lisäksi maissa oli paljon korruptiota. Yritystoiminnan helppoudenkaan kannalta Itä-Eurooppa ei ollut 1990-luvun alussa houkuttelevin vaihtoehto. Kuitenkin riskeistä huolimatta alhaiset tuotantokustannukset ja hyvä työvoiman saatavuus houkuttelivat autoteollisuutta rakentamaan henkilöautojen kokoonpanotehtaita Itä-Eurooppaan.

Sijoituksien kannattavuutta arvioitiin esimerkiksi valmistusmäärien avulla. Volkswagenin sijoitus Skodaan osoittautui kannattavaksi ja nykyisin Skodaa voidaan pitää Volkswagenin kultakaivoksena. Myös Renaultin omistaman Dacian valmistusmäärät ovat olleet kasvussa. Ilmeisesti myös General Motors on tyytyväinen sijoitukseensa Puolan Gliwiceen, sillä yritys on lisännyt henkilöautojen valmistusta siellä. Sen sijaan Suzukin ja Daewoon sijoitukset eivät olleet

aivan yhtä onnistuneita. Suzuki ei saanut autojaan kaupaksi unkarilaisille, koska he halusivat käytettyjä länsiautoja, jotka olivat halvempia. Daewoo-FSO joutui vaikeuksiin, koska Daewoo ajautui konkurssiin 2001.

Liiketoimintaympäristö muuttui merkittävästi 1990-luvun aikana. Talous lähti kasvuun ja Itä-Euroopan ero länteen pieneni, mikä oli nähtävissä esimerkiksi palkkojen nousussa. Myös hintataso on noussut, mikä myös osaltaan vähentää Itä-Euroopan aiempaa kilpailuetua. Työttömyys on laskenut 1990-luvun alun dramaattisista luvuista, mutta toisaalta työn yksikkökustannusten kasvu on saanut työttömyyden uudelleen kasvuun. Yllättäen korruptio on lisääntynyt viime vuosina. Itä-Euroopan maiden vienti on lisääntynyt huimasti, mikä on ollut osittain autoteollisuuden ansiota. Nyt paikallisellakin väestöllä alkaa kuitenkin olla varaa uusiin autoihin, joten uusien henkilöautojen vienti voi laskea.

Suorat sijoitukset tuovat Romanian, Unkarille, Puolalle, Tshekille ja Slovakielle merkittävän osan maiden bruttokansantuotteesta. Autoteollisuus on yksi merkittävä sijoittaja, sillä tehdasinvestoinnit ovat olleet viime vuosina miljardin euron luokkaa jokaista uutta tehdasta kohden. Lisäksi tehtaot työllistävät alueellisesti tuhansia henkilöitä ja lisäävät liiketoimintaa, koska tehtaot tarvitsevat alihankkijoita. Itä-Euroopan maat, joissa on autoteollisuutta, ovat siis melko riippuvaisia autoteollisuudesta.

Viime vuosina Itä-Eurooppaan on investoitu uusia, teknisesti erittäin moderneja tehtaita, joiden vuosikapasiteetti on noin 300 000 autoa. Erityisesti aasialaiset autotehtaot ovat investoineet alueelle. Länsimaiset tehtaot ovat keskittyneet parantelemaan jo olemassa olevia tehtaitaan, tosin uusina tulokkaina alueella ovat PSA-konserni ja Daimler. Aasialaisista Itä-Eurooppaan autonvalmistuskapasiteettia ovat rakentaneet Hyundai sekä PSA:n kanssa alueella yhteistyötä tekevä Toyota. Kuitenkin autotehtaiden vuosikertomuksista ja jatkosuunnitelmista voidaan päätellä, että uuden tehtaon sijoituskohteena Itä-Eurooppa on menettänyt kiinnostustaan Aasian kasvaville talouksille. Monet autotehtaot ovat pystyttäneet uusia tehtaitaan Kiinan ja Intiaan ja monet myös suunnittelevat uusia tehdashankkeita Aasiaan. Oman ratkaisunsa teki Ford, yksi maailman suurimmista autonvalmistajista, joka ei rakentanut ollenkaan tehdasta Itä-Eurooppaan, vaan pystytti jo 1996 tehtaon Malesiaan.

LÄHTEET

Azom. [Azomin www-sivuilla]. 2008 [viitattu 1.4.2008]. Saatavissa:

<<http://www.azom.com/news.asp?newsID=3296>>

Blanchard O. (1997). The economics of post-communist transition. Clarendon press. Oxford. 149 s.

Cbw, [Cbw:n www-sivuilla]. 2008 [viitattu 2.4.2008]. Saatavissa:

<<http://www.cbw.cz/news.php?vysl=index.php&id=624&cl=1>>

Ciensi, Jan, Warner, Tom. Poland to begin FSO sale talks with Ukrainian group. Financial Times [verkkolehti] 5.11.2004. [viitattu 14.4.2008]. Saatavissa:

<http://search.ft.com/ftArticle?queryText=FSO&aje=true&id=041105008500&ct=0&nlick_ckeck=1>

Dacia Group. Historique. [Dacia Groupin www-sivuilla]. 2008. [viitattu 9.4.2008]. Saatavissa

<http://www.daciagroup.com/stire-la_plate-forme_de_mioveni-historique-10>

Edmondson, Gail. Skoda: Volkswagen's Hot Growth Engine. Businessweek. [verkkolehti]. 14.7.2007. [viitattu 25.2.2008]. Saatavissa

<http://www.businessweek.com/globalbiz/content/sep2007/gb20070914_057808.htm?chan=search>

Eurofound. European Foundation for the improvement of living and working conditions.

Daewoo-FSO rescued—for now. [European Foundation for the improvement of living and working conditions www-sivuilla]. Päivitetty 22.10.2003. [viitattu 12.2.2008]. Saatavissa

<<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2003/10/inbrief/pl0310102n.htm>>

Eurostat. (2007). Europe in figures, Eurostat yearbook 2006–07.

Fiat Group. (2008a) [Fiat Groupin www-sivuilla] 2008. [viitattu 7.4.2008]. Saatavissa: <

<http://www.fiatgroup.com/en-us/group/profile/pages/default.aspx>>

Fiat Group. (2008b) Annual report 2007. 274 s.

Ford. Assembly Plants. [Fordin www-sivuilla]. Päivitetty 2008. [viitattu 15.4.2008]. Saatavissa: <<http://media.ford.com/facilities/index.cfm>>

General Motors. General Motors in Europe. Facts and figures March 2008. [verkkodokumentti]. 2008. [viitattu 8.4.2008]. Saatavissa: <http://www.gm.com/europe/corporate/download/GM_factandfigures_2008_low.pdf>

General Motors Poland. [General Motors European www-sivuilla]. Päivitetty 2006. [viitattu 27.2.2008]. Saatavissa: <http://www.gmeurope.com/country/gm_poland_figures_2005.html>

GlobalSuzuki. [Suzukin www-sivuilla]. Päivitetty 4.10.2003. [viitattu 12.2.2008]. Saatavissa <http://www.globalsuzuki.com/globalnews/2003/0410_attach.html>

Hyundai. News & Event. Press release. Hyundai Motor Manufacturing Czech Starts Work on New Plant Construction. [Hyundai Motorsin www-sivuilla]. Päivitetty 25.4.2007. [viitattu 13.4.2008]. Saatavissa: <http://worldwide.hyundai-motor.com/common/html/about/news_event/press_read_2007_14.html>

Kia Motors Slovakia. Company at a Glance. [Kia Motors Slovakian www-sivuilla]. Päivitetty 12/06. [viitattu 12.4.2008]. Saatavissa < <http://eng.kia.sk/index.php?context=208>>

Nowill J. (2000). East European cars. Sutton Publishing Limited. Englanti. 160 s.

PSA Peugeot Citroën. Corporate Strategy. Co-operation. [PSA Peugeot Citroën:in www-sivuilla] 2001a. [viitattu 25.2.2008]. Saatavissa: <http://www.psa-peugeot-citroen.com/en/psa_group/cooperation_toyota_b2.php>

PSA Peugeot Citroën. Corporate Strategy. Co-operation. [PSA Peugeot Citroën:in www-sivuilla] 2001b. [viitattu 25.2.2008]. Saatavissa: < http://www.psa-peugeot-citroen.com/en/psa_espace/press_releases_details_d1.php?id=612>

Renault. (2008a). Renault Group. Group's brands: Dacia. [Renault'n www-sivuilla]. 2008. [viitattu 9.4.2008]. Saatavissa
<http://www.renault.com/renault_com/en/main/10_GROUPE_RENAULT/_41_Marques/_20_Marque_Dacia/Chiffres_cles/index.aspx>

Renault. (2008b). Annual Report 2007. 88 s.

Root, Franklin R.: Entry Strategies for International Markets. 1994. Jossey-Bass. 269 s.

Skoda. (2008a). Historia. [Skodan www-sivuilla]. 2008. [viitattu 12.2.2008]. Saatavissa
<<http://www.skoda.fi/history/historia.php>>

Skoda Auto. (2008b). Annual report 2007. 175 s.

Skoda. (2007). Annual Report 2006. SkodaAuto. 140 s.

Skoda. (2005). Annual Report 2004. SkodaAuto. 92 s.

Suzuki Motor Corporation. (2007). Annual report 2007. 52 s.

TatraIndia. [TatraIndian www-sivuilla] Päivitetty 2006. [viitattu 13.2.2008]. Saatavissa:
<<http://www.tatraindia.com/Files/introduction.htm>>

Tiusanen, T. (2007). Romania and Bulgaria – Two New EU Members. Lappeenranta university of technology: Department of Industrial Engineering and Management. Lappeenranta. 92 s.

Tiusanen T. (2006a). Foreign investors in transitional economies: cases in manufacturing and services. Lappeenranta university of technology: Northern dimension research centre. Lappeenranta. 60 s.

Tiusanen, T. (2006b). Transitional economies and international competitiveness. Lappeenranta university of technology: Northern dimension research centre. Lappeenranta. 53 s.

Tiusanen, T. (2004). Poland, the largest new EU country. Lappeenranta university of technology: Department of Industrial Engineering and Management. Lappeenranta. 92 s.

Tiusanen, T., Kellens, S. (2000). Poland in the 21st century – Western companies in a successful transitional economy. Lappeenranta university of technology: Department of Industrial Engineering and Management. Lappeenranta. 96 s.

Tiusanen T. (1997). The Czech Republic Business opportunities in a successful transitional economy. Lappeenranta university of technology: Department of Industrial Engineering and Management. Lappeenranta. 121 s.

Tiusanen, T., Berry, R. (1995). Fifty ways of doing business in transitional economies: Western companies in Central Eastern Europe. Helsinki University of Technology. Espoo. 120 s.

Tiusanen, T. & Vinni, S. (1999a). Bulgaria, Romania, Slovakia and Slovenia in the 1990's – Investment opportunities in transitional economies. Lappeenranta University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management. 142 s.

Tiusanen, T. & Vinni, S. (1999b). Hungary in the 1990's: Business opportunities in a successful transitional economy. Lappeenranta University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management. 131 sivua.

TPCA. (2008a). [TPCA:n www-sivuilla] Päivitetty 13.4.2008 [viitattu 8.4.2008] Saatavissa: <<http://www.tpca.cz/en/about-us>>

TPCA. (2008b). [TPCA:n www-sivuilla] Päivitetty 13.4.2008 [viitattu 8.4.2008] Saatavissa: <<http://www.tpca.cz/en/production> >

Transparency International. (2008a). [Transparency Internationalin www-sivuilla.] Päivitetty 13.3.2008. Saatavissa: <http://www.transparency.org/news_room/faq/corruption_faq>

Transparency International. (2008b). [Transparency Internationalin www-sivuilla.] Päivitetty 13.3.2008. Saatavissa: <
http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2007/regional_highlights_fact_sheets>

Transparency International. TI Corruption Perception Index. [Seminaarijulkaisu]. 1996. Viitattu 12.3.2008. Saatavissa: <www.transparency.org/content/download/2914/18028/file/cpi1996.pdf>

Viitanen, Jorma. Puolalainen FSO-Daewoo etsii uutta kumppania. Tuulilasi [verkkolehti]. 27.7.2004. [viitattu 14.4.2008]. Saatavissa:
<<http://www.tuulilasi.fi/valokeila/?subarea=uutiset&article=114593>>

WIIW. (2002). FDI in South-Eastern Europe in the early 2000s. The Vienna Institute for International Economic Studies. 29 pages.

Volkswagen Slovakia. (2007a). Press texts. The Volkswagen Plant in Bratislava. [Volkswagenin www-sivuilla]. Päivitetty 30.6.2007. [viitattu 31.3.2008]. Saatavissa <http://www.volkswagen-media-services.com/medias_publish/ms/content/en/pressemitteilungen/2007/06/30/the_volkswagen_plant_in_bratislava__martin.standard.gid-oeffentlichkeit.html>

Volkswagen Slovakia.(2007b). Press releases 2007. Volkswagen Slovakia to produce Skoda Octavia. [Volkswagenin www-sivuilla]. Päivitetty 19.11.2007. [viitattu 8.4.2008]. Saatavissa:
<<http://www.volkswagen.sk/en/press-centre/press-releases/2007/nova-web-stranka.html>>