



# KAUPPATIETEELLINEN YHDISTYS RY

## FÖRENINGEN FÖR FÖRETAGSEKONOMISK FORSKNING RF

KAUPPATIETEELLINEN YHDISTYS RY on toiminut vuodesta 1931 lähtien.

Yhdistyksen tarkoituksena on

- edistää kauppatieteellistä tutkimusta ja opetusta
- ylläpitää ja laajentaa harrastusta kauppatieteellisiin kysymyksiin
- toimia yhdyssiteenä kauppatieteiden ja elinkeinoelämän välillä

Tutustukaa yhdistyksen toimintaan Internetsivuillamme [www.yhdistys.com](http://www.yhdistys.com).

---

**Kauppatieteellinen yhdistys ry**  
c/o Helsingin kauppakorkeakoulu  
PL 1210 (Hietaniemenkatu 2)  
00101 HELSINKI

[yhdistys@hkkk.fi](mailto:yhdistys@hkkk.fi)  
[www.yhdistys.com](http://www.yhdistys.com)

Puheenjohtaja Uolevi Lehtinen [uolevi.lehtinen@uta.fi](mailto:uolevi.lehtinen@uta.fi)  
Sihteeri Jan Antell [jan.antell@shh.fi](mailto:jan.antell@shh.fi)

p. 09-4313 3384  
fax 09-4313 3393

## KAUPPATIETEELLISEN YHDISTYKSEN VUOSIKOKOUS JA VUOSIJUHLA 2003

Kauppatieteellisen yhdistyksen vuosikokous pidettiin perjantaina 4.4.2003 klo 19.00 Helsingin kaup-pakorkeakoulun salissa A201. Vuosikokouksen yhteydessä HKKK:n rehtori Eero Kasanen piti ansiokkaan esitelmän otsikolla "Liikettä, toimintaa, osaamista". Huugo Raninen -mitali myönnettiin seuraaville henkilöille: KTT, professori Niilo Home, KTT, johtaja Mikko Kosonen, KTT, professori Martin Lindell ja KTT, professori Raimo Nurmi. Kokouksen jälkeen nautittiin buffet ja seurusteltiin ravintola Proffassa.

### **Johtokunnan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan sekä muiden jäsenten ja tilintarkastajien valinta vuodeksi 2003**

Koska yhdistyksen uudet säännöt ovat viranomaiskäsitellyssä ja astunevat voimaan vuonna 2003, johtokunnan tässä vuosikokouksessa valittavien jäsenten toimikausi päättyy jo vuosikokoukseen 2004. Seuraavat henkilöt muodostavat Kauppatieteellisen yhdistyksen johtokunnan vuosikokoukseen 2004: puheenjohtaja KTT, Professori Uolevi Lehtinen, varapuheenjohtaja ekonomi Seppo Sipilä, sihteeri KTM, VTM Jan Antell, rahastonhoitaja KTT, johtaja Mika Vaihekoski sekä jäsenet KTT Antti Ainamo, kyo Noora Kainulainen, Tkt, professori Jouko Karjalainen, KTT, johtaja Mikko Kosonen, KTT, professori Martin Lindell, KTM Elsa Pöyry-Laakso, KTT, professori, rehtori Tapio Reponen, KTT, johtaja Mika vaihekoski ja KTT, professori, vararehtori Jyrki Wallenius.

Tilintarkastajiksi valittiin KTT, KHT, professori Markku Koskela ja KTM Eero Larmola. Varatilintarkastajiksi valittiin KTM, KHT, JHTT Eero Prepula ja KTL, lehtori Kari Toivianen.

### **Toimintakertomus ja tilinpäätös vuodelta 2002**

Todettiin, että yhdistys kahdessa kokouksessaan loppusyksystä 2002 käsitteli ja hyväksyi uudet säännöt. Ne ovat tällä hetkellä viranomaiskäsitellyssä ja astunevat voimaan 2003.

KTY:n puheenjohtaja Uolevi Lehtinen totesi, että liiketoimintaosaamisen edistäminen on sujunut suotuisissa merkeissä ja saanut myönteistä julkisuutta.

Rahastonhoitaja Mika Vaihekoski esitteli tilinpäätöksen vuodelta 2002. Kuluja on pyritty aktiivisesti karsimaan ja jäsenmaksuja tehokkaammin perimään. Varsinaisen toiminnan kuluja säästiinkin selvästi pienemmään edellisestä vuodesta. Koko toiminnan alijäämä selittyy suurimmalta osin kirjanpidossa realisoituneista arvopaperien luovutustappioista. Osakemarkkinoilla vuosi 2002 oli haastava ja ylimääräinen kassavarallisuus sijoitettiin lähinnä pankkitalletuksiin.

Sihteeri Jan Antell luki tilintarkastuskertomuksen, jonka jälkeen tilinpäätös vahvistettiin johtokunnan esittämässä muodossa ja myönnettiin johtokunnalle vastuuvapaus.

### **Toimintasuunnitelma vuodeksi 2003**

Alan, lähinnä liiketoimintaosaamisen merkityksen korostaminen on edelleen keskeinen asiakokonaisuus, johon yhdistyksen tulisi panostaa vahvasti myös seuraavana toimintavuonna. Toimintamuotoja voivat olla seminaari- ja konferenssitapahtumat, yhdistyksen kannanotot, johtokunnan kannanotot, yhdistyksen pyytämät asiantuntijoiden (usein omasta jäsenistöstä) kannanotot, yhdistyksen jäsenten kannanotot sekä yhteiskannanotot sisarorganisaatioiden kanssa.

Visiöpäivästä on kehittynyt merkittävä keskustelun avaus- ja herätetapahtuma. Tavoitteena on, että se toimisi keskeisenä, vuosittain toistuvana osana alan keskustelua. Visiöpäivä järjestetään kolmannen kerran talvella 2004. Valmistelut aloitetaan jo keväällä.

Yhdistys pyrkii tehostamaan yhteistyötä Suomen ekonomiliiton ja muiden alan organisaatioiden kanssa. Etenkin pääkaupunkiseudun ulkopuolella yhdistys pyrkii muutenkin kehittämään toimintaansa lähtökohtanaan toimintaperiaate ”osaava kauppatieteellinen keskustelija ja keskustelutaja”.

Talouden tasapainottaminen on tärkeää. Merkittävä osa yhdistyksen kuluista muodostuu jäsenviestinnästä. Siksi olemme aktiivisesti pyrkinneet **siirtymään sähköpostin ja Internetsivujemme tehokkaampaan käyttöön**. Tällä hetkellä noin 200 yhdistyksen jäsentä on antanut suostumuksensa käyttää sähköpostia viestivälineenä. Tämä on nopea, tehokas ja joustava tapa välittää viestejä. Sähköpostiviestin lähettäjä saa AINA vastausviestin sihteeriltä siitä, että viesti on huomioitu, esimerkiksi ilmoittautumisista yritysvierailuihin, osoitteenmuutoksista ja niin edelleen. Toivomme jokaisen jäsenemme vakavasti harkitsevan mahdollisuutta vastaanottaa viestimme sähköpostitse. Asiasta voi **ilmoittaa sihteerille**, jonka yhteystiedot löytyvät tämän osion ingressisivulta.

Vuosikokous piti uusien jäsenten hankinnan keskeisenä asiana. Toivottiin, että jokainen jäsen omalta osaltansa informoisi yhdistyksen olemassaolosta ja aktiivisesti pyrki **hankkimaan uusia jäseniä**. Puheenjohtaja Lehtinen tiivistä kokouksen keskustelun todeten: ”Mitä laajemmin edustamme aliamme ja mitä yhtenäisemmin olemme tärkeiden tavoitteidemme takana, sitä vaikutusvaltaisempia ja tehokkaampia olemme alamme näkemysten ja etujen edistäjinä kuten myös muiden tavoitteidemme ajajina ja keskustelun virittäjinä.”

Yhdistyksen sääntöjen mukaisesti yhdistys järjestää yritysvierailuja. Tavoitteena on laaja-alaisesti ja monipuolisesti valottaa ajankohtaisia tapahtumia talouselämän ja hallinnon eri alueilla. Toisena tavoitteena on, että vierailuja järjestetään myös pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Yhdistyksen edustaja esittää useimmiten tiedelähtöisen vastauspuheenvuoron tapahtumissa. Katso alla KTT, professori Kari Liljan laatima kirjoitus vierailustamme Ahlstrom Oyj:ssä 11.3.2003. Keväälle 2003 on sovittu vierailusta 14.5.2003 Kone Oyj:lle ja 3.–4.6.2003 tutustumisvierailulle Estonian Business Schooliin ja Elcoteqin Viron toimipisteeseen. Ajankohtaisimmat tiedot toiminnastamme löydät Internetsivuiltamme <http://www.yhdistys.com/toiminta.htm>.

*KTM, VTM Jan Antell*

## **AHLSTROMIN STRATEGINEN ARKKITEHTUURI: STANDARDITUOTTEIDEN OSAAMISANSASTA KUITUPOHJAISTEN ERIKOISMATERIAALIEN KEHITTÄJÄKSI**

Suomalaiset metsäteollisuusyritykset ovat viimeisen kymmenen vuoden aikana toteuttaneet huomian harppauksen globaaleiksi toimijoiksi ja monien tuoteryhmien markkinajohtajiksi. 1990-luvun puolivälin jälkeen kasvu on perustunut pääosin fuusioihin ja yritysostoihin. Stora Enso ja UPM-Kymmene ovat ottaneet mannerten välisen konsolidoijan roolin erityisesti painopapereissa, kun taas M-real on keskittynyt hienopapereihin nousten tässä tuoteryhmässä markkinajohtajaksi Euroopassa sekä laajentuen myös johtavaksi tukkukauppiaksi (Moen ja Lilja 2001; Laurila ja Ropponen 2003; Saja-

salu 2003). Paperiteollisuusyritykset ovat noudattaneet suurta pidättyväisyyttä investoinneissaan uusiin paperikoneisiin. Tämän johdosta ylikapasiteetista aiheutuvaa hintojen jyrkkää pudotusta ei ole koettu, vaikka talouskasvua ei ole kahden viime vuoden aikana päämarkkina-alueilla juuri ollut. Yritykset ovat kuitenkin joutuneet seisottamaan koneitaan tilausten puutteen johdosta.

Suomalaislähtöiset paperiteollisuusyritykset ovat monipuolisen tuotekehityksen kautta nousseet laadukkaimmissa standardituotteissa markkinajohtajiksi sekä integroineet arvoketjussa eteenpäin paperituotteiden jalostukseen. Tällä kehitysuralla Ahlstrom on edennyt kaikkein pisimmälle. Ahlstrom on lyhyessä ajassa luopunut konepaja- ja pakkaustuotetoimialoistaan ja ryhtynyt kasvattamaan erikoispaperisektorinsa ja lasikuituosaamisensa pohjalta uutta yhtymäidentiteettiä. Ahlstromista on tullut kuituratkaisuja kehittävä globaali yhtymä, joka pystyy palvelemaan asiakaslähtöisiä tarpeita monilla eri loppukäyttöalueilla sekä kapeissa markkinaraoissa. Yrityksen tuotteita kehitetään yhdistämällä sekä luonnonkuituja että synteettisiä kuituja. Tuotteiden tietointensiivisyyden johdosta niiden kilohinta on 10–20-kertainen verrattuna sellu- ja paperiteollisuuden standardituotteisiin. Ahlstromin kasvun logiikka ei nykyään perustu investointeihin, jotka kasvattavat harppauksellisesti tuotantokapasiteettia ja samalla sitovat runsaasti pääomaa. Voidaankin hyvällä syyllä kysyä, missä mielessä Ahlstrom on enää paperiteollisuusyritys.

Kauppatieteellisen yhdistyksen jäsenistöllä oli 11.3.2003 erinomainen tilaisuus tutustua Ahlstromin uudistumiseen, yhtymästrategiaan ja johtamisen kehittämishankkeisiin perinteisen yritysvierailun puitteissa. Paikalla oli n. 60 innokasta jäsentä. Toimitusjohtaja Juha Rantasen esitys viritti vilkkaan keskustelun. Isäntiä edustivat lisäksi talousjohtaja Bjarne Mitts sekä divisioonajohtaja Jukka Moisio. Allekirjoittaneen mieluisana tehtävänä oli pitää kommenttipuheenvuoro. Tilaisuuden puheenjohtajana toimi yhdistyksen varapuheenjohtaja Seppo Sipola.

Toimitusjohtaja Rantanen käsitteli omassa alustuksessaan A. Ahlström Osakeyhtiön yhtymästrategiaa ja jakautumista kolmeksi erilliseksi yhtiöksi. Kuituratkaisuja kehittävän yhtiön lisäksi vuonna 2001 muodostettiin teollisia omistuksia ja sijoituksia hoitava Ahlström Capital sekä sukuyhtiön perinteitä ylläpitävä A. Ahlström Oy. Jakautumisen yhtenä lähtökohtana oli se, että kuituratkaisuja kehittävä uusi Ahlstrom-yhtiö listataan pörssiin. Yhtiön kohdennettu liiketoimintamalli antaa sijoittajille ja analyytikoille mahdollisuuden arvioida liiketoiminnan kasvu- ja kannattavuusnäkyymiä. Ydinliiketoimintaa on kasvatettu yritysostoin ja vuoden 1998 tilanteeseen nähden uuden Ahlstromin liikevaihto on jo lähes kaksinkertaistunut. Rantanen käsitteli esityksessään uuden Ahlstromin kasvun ajureita ja kannattavuuden nostamisen menettelytapoja.

Kommenttipuheenvuoroni pohjautui hahmotelmaan Ahlstromin strategisesta arkkitehtuurista. Praheladin ja Hamelin (1990) mallin käyttö helpottaa tiivistämään Ahlstromin monitasoista osaa- misperustaa. Uuden Ahlstromin liiketoiminta perustuu hajautettujen liikkeenjohdollisten tiimien oma- aloitteiseen toimintaan. Kaiken kaikkiaan tällaisia tiimejä oli vuonna 2002 n. 24. Tiimit ovat moni- funktionaalisia ja niillä on omia sekä liiketoiminta-alueiden kesken jaettuja tuotantolinjoja. Tällaiset tiimeille kohdennetut voimavarat mahdollistavat räätälöityjen ratkaisujen kehittämisen asiakas- lähtöisesti. Kuudella asiakaslähtöisellä tiimillä on tuotantotoimintaa vähintään kolmella mantereella. Tämän vuoksi Ahlstromia voidaan hyvällä syyllä pitää globaalisti toimivana yrityksenä.

Osana kansallista Our Path Abroad -kirjahanketta Juha Laurilalla ja allekirjoittaneella on ollut mahdollisuutta tutustua kahteen Ahlstromin globaalisti toimivaan liiketoiminta-alueeseen ja niiden johtotiimeihin. Tukihenkilönämme oli Ahlstromin innovaatiojohtaja Christer Pihl. Tapaustutkimusten kohteena olivat moottorinsuodatin- sekä tapettimateriaaleja valmistavat liikkeenjohdolliset ti-

mit. Teimme johtajien ja funktionaalisten asiantuntijoiden haastatteluja Italiassa ja Ranskassa. Ne havainnollistivat meille, miten asiakaslähtöinen tarjooma syntyy globaaleissa liiketoimintaverkoissa.

Ahlstromin monifunktionaalisten tiimien keskeisenä tavoitteena on loppukäyttäjistä lähtevän arvoketjun ymmärtäminen. Tämä luo perustan tarjoomaan sisältyvien erilaisten toimijaroolien hahmottamiselle ja haltuunottamiselle. Esimerkiksi moottorinsuodatinmateriaalien tuotannossa keskeistä on läheinen yhteistyö autonvalmistajia palvelevien teknologiayritysten kanssa. Ahlstromin omat välittömät asiakkaat pelkäävät kokoavat suodattimia. Näiden asiakasyritysten toiminnan ehtoja määrittävät tarjooman integraattorirooleissa toimivat yritykset. Ahlstromin tapettimateriaaleja valmistavan tiimin asiakasyritysten tuotteena ovat tapettikokoelman, joiden jakelutienä ovat sisustusliikkeit. Loppukäyttäjien päätöksentekoon vaikuttavat edellämainittujen lisäksi tapettien muotoilijat ja tapetointialan palveluyritykset. Näillä kaikilla toimijoilla on osuutensa sisustustrendien syntymiseen ja muuttumiseen. Kasvua ja kannattavuutta tukevan liiketoimintamallin luominen tapahtuu siten useiden yritysten muodostamassa työnjaolisessa kentässä. Ahlstromin tapettimateriaaleja valmistavalla tiimillä on mahdollisuus päästä tällaisen tarjooman integraattoriksi.

Toimiminen globaalissa ympäristössä edellyttää myös, että liikkeenjohdolliset tiimit eivät ole etnosentrisiä. Rekrytointien, yritysostojen sekä toimintojen sijaintipäätösten ansiosta Ahlstrom onkin varsin polysentrinen yhtiö (Malnight 1995). Yhdentoista henkilön muodostamassa yhtymän johdoryhmässä on neljä ei-suomalaista. Koko henkilökunnasta suomalaisten osuus on enää 17 %. Liiketoimintavaihdosta vain kolme prosenttia tulee Suomesta.

Hajautettuja liikkeenjohdollisia tiimejä tuetaan ja valvotaan sekä divisioonista että konserni johdosta käsin. Tulosryhmien sisällä on monia yhteistyön muotoja. Yhteiseen vinoviirateknologiaan perustuva kuitumateriaalien tuotanto tarjoaa mahdollisuuksia tuotantolinjojen yhteiskäyttöön, teknologian kehittämiskustannusten jakamiseen sekä parhaiden teknologioiden ja käytäntöjen siirtämiseen tuotantolinjalta toiselle. Yhtymän sisäinen teknologiaosaaminen kattaa tuotantoprosessin eri vaiheet. Merkittävänä alalietulon esteenä on se, että markkinoilla ei ole sellaisia konsultteja ja laitetuottajia, jotka voisivat tehdä Ahlstromin kilpailijoille tuotantolinjojen avaimet käteen -toimintaa.

Ahlstrom hakee kasvua ja kannattavuuden parantamista kehittämällä jatkuvasti uusia tuotteita. Tätä varten tutkimus- ja kehitysohjon on panostettu aikaisempaa enemmän. Ranskassa sijaitsevan yhtymätasoisien tutkimus- ja kehityskeskusten lisäksi tulosryhmiä ja liiketoiminta-alueita tukee yhdeksän T&K-keskusta. Tuotantolinjoja välittömästi palvelevia teknisiä keskuksia on 22. Yhtymätasoinen innovaatiotiimi määrittää kehittämistoiminnan painopisteet valitsemalla keskeisimmät hankkeet ja seuraamalla niiden kehitystä. Johdolla ja asiantuntijoilla on siten tulos- ja kehittämisvastuita sekä liiketoimintayksiköissä että funktiokohtaisissa toiminnoissa.

Keskitetyn toiminnan johtotähtenä on yhtenäisen tuotealustan luominen kuituratkaisujen tuottamiseksi. Luonnonkuituja ja synteettisiä kuituja yhdistämällä Ahlstromin tuotteilla on ainutkertaisia ominaisuuksia, joilla on asiakkaan toivomia teknisiä, toiminnallisia ja esteettisiä vaikutuksia. Asiakkaat ovat valmiit maksamaan siitä tietotaidosta, jolla näitä vaikutuksia pystytään tuottamaan.

Ahlstromin toimintatavan kuvauksesta nousee esiin monia kuituratkaisujen tuottamisessa kehittyneitä osaamiskimppuja. Tulevaisuudessakin kilpailuetua luoviksi ydinosaamisiksi voimme luokitella seuraavat:

- uusien arvoketjujen luominen toimimalla strategisissa liiketoimintayhteisöissä erilaisissa rooleissa
- tuoteinnovaatioiden tarve- ja teknologia- ja teknologialähtöinen johtaminen
- monifunktionaalisen osaamisen siirto yhtymän sisällä.

Yritysten kansainvälistymistä kuvaavissa malleissa korostuvat erilaiset liiketoiminnalliset operaatiot alkaen viennistä päätyen myyntiyhtiöiden ja tuotantolaitosten perustamiseen. Kansainvälistymisastetta arvioidaan tarkastelemalla toimintojen maantieteellistä levinneisyyttä ja kulttuurista eteisyyttä lähtökohtamaan kansalliseen liiketoimintajärjestelmään. Kun Ahlstromin ydinosaamisia suhteutetaan tällaisiin viitekehyksiin, havaitaan, että Ahlstromin liiketoimintojen kilpailuetu nojaa varsin syvärakenteiseen strategiseen arkkitehtuuriin, jolla on monipuoliset perustukset neljällä mantereella ja monikansallisissa tiimeissä.

Yleisöpuheenvuorossaan Mikko Kosonen kiinnitti huomiota siihen, että strategisen arkkitehtuurin malli ei hermistä monikansallisen yhtiön johtamiseen liittyvien dynaamisten haasteiden eritelyyn. Yrityksen johtamiskulttuuri voi kuitenkin olla ainoa vakauden lähde, kun yrityksen muutosvauhti on kova ja ihmiset kohtaavat työssään ristiriitaisia tavoitteita. Suorittamistamme haastateluisissa on käynyt ilmi, että Ahlstromin johto on lähestynyt tätä ongelmaa siten, että se on itse kehittänyt strategisia tavoitteita tukevan johtajuusmallin. Strategisia tavoitteita ja johtajuutta kehitetään ja seurataan yhden yhtenäisen mallin avulla. Mallia on vaiheittain jalkautettu käytäntöön suoritetun kehitystyön, yrityskohtaisen koulutuksen ja uusien työkalujen käyttöönoton avulla. Yhdistetyn strategia- ja johtajuusmallin lähtökohtana on ollut se, että osaamislähtöinen liiketoiminta palautuu aina viime kädessä ihmisiin.

*KTT, professori Kari Lilja*

## LÄHDELUETTELO

- Laurila, Juha ja Ropponen, Minna (2003). "Institutional conditioning of foreign expansion: Some evidence from Finnish-based paper industry firms, 1994–2000". *Journal of Management Studies* 40/3: 721–747.
- Malnight, Thomas W. (1995). "Globalization of an ethnocentric firm: an evolutionary perspective". *Strategic Management Journal*, 16/ 2: 119–141.
- Moen, Eli ja Lilja, Kari (2001). "Constructing global corporations: Contrasting national legacies in the Nordic forest industry". In G. Morgan, P.H. Kristensen ja R. Whitley (toim.), *The Multinational Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Prahalad, C.K. and Hamel, Gary (1990). "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, 90/3: 79–91.
- Sajasalo, Pasi (2003). *Strategies in Transition. The Internationalization of Finnish Forest Industry Companies*. University of Jyväskylä. Jyväskylä Studies in Business and Economics 23. Jyväskylä.

**Special issue of  
The Finnish Journal of Business Economics  
on**

**Auditing and financial accounting research**

**CALL FOR PAPERS**

The developments in auditing and financial accounting have been rapid during the past years. In June 2002 the decision was made that listed European companies would be obliged to prepare their consolidated financial statements in accordance with the International Accounting Standard Board's IFRS standards. Another landmark during the past year is the discussions between IASB and the US FASB to achieve convergence between their respective accounting standards. These trends raise several interesting research topics. Earnings management as well as issues related to auditor quality and independence have also been current topics during the past time.

The special issue of the Finnish Journal of Business Economics will publish papers related to these events and developments in accounting and auditing. Articles submitted to this issue can deal with the issues from a Finnish or a world-wide perspective. Besides empirical papers, we also encourage submissions of papers that contribute to the debate on changes in the accounting regulation and auditing profession. Topics of interest include but are not in any way limited to:

- Audit pricing; auditors' reporting; audit quality; auditing in the public sector; audit judgment; audit expertise; the expectation gap; fraud detection; trends in auditing
- Earnings management and income smoothing; environmental performance; value relevance of accounting; accounting and corporate governance; effects of differences in accounting standards between countries; effects of requiring listed companies to prepare their consolidated financial statements in accordance with IAS standards from 2005 onwards

Submitted papers for this special issue will be subject to a double blind review. Submissions should be sent by e-mail or mail to Stefan Sundgren (stefan.sundgren@wasa.shh.fi). The deadline for submissions is 16th May 2003. We are aiming for publication during late autumn 2003 / winter 2004.

*Guest editors:*

**Stefan Sundgren**

Swedish School of Economics  
and Business Administration

P.O. Box 287, 65101 Vasa

e-mail: stefan.sundgren@wasa.shh.fi

**Teija Laitinen**

University of Vaasa

P.O. BOX 700,

65101 Vaasa

e-mail: tla@uwasa.fi

**Lasse Niemi**

Helsinki School of Economics

P.O. Box 1210,

00101 Helsinki

e-mail: lasse.niemi@hkkk.fi

## LUKIJALLE

Liiketaloudellinen Aikakauskirja ilmestyy vuonna 2003 entiseen tapaan neljänä niteenä sekä sähköisenä lehtenä Internetissä. Vuosikerran hinta kotimaahan on €29 ja ulkomaille tilattuna €37. Lehden tilaaminen tapahtuu maksamalla tilausmaksu yhdistyksen tilille:

Nordea            157230-302406 tai  
Sampo Pankki   800016-124300.

Maksun yhteydessä tulee ilmoittaa tilaajan nimi ja osoite. Kauppateollisen Yhdistyksen jäsenet saavat lehden jäsenetuna yhdistyksensä kautta.

## TO THE READER

The Finnish Journal of Business Economics is published in four issues and in Internet in 2003. Subscription price is €29, or if the issue is sent abroad, €37. In order to subscribe the Journal, please make a payment to our bank account: Sampo Pankki account number FI9280001600124300, SWIFT Code PSPBFIHH.

All correspondence concerning subscriptions should be sent to the editorial office, Helsinki School of Economics and Business Administration, Ms Taru Lehtonen, P.O. Box 1210, FIN-00101 HELSINKI, FINLAND; e-mail: tlehton@hkkk.fi.