

Reflektion över produktionsflytt till Litauen

Case: Ten Oy

Examensarbete

Fredrik Koivula

Examensarbete för tradenomexamen
Utbildningsprogrammet för företagsekonomi
Åbo 2016



Examensarbete

Författare: Fredrik Koivula

Utbildningsprogram och ort: Företagsekonomi Åbo

Inriktning/alternativ/Fördjupning: Marknadsföring

Handledare: Helena Nordström

Titel: Reflektion över produktionsflytt till Litauen

Datum: 4.4.2016

Sidantal: 31

Bilagor: 3

Abstrakt

Detta arbete är en reflektion över en utförd produktionsflytt till Litauen. Arbetet ger en översikt över hur en möjlig produktionsflytt går till både teoretiskt men också i praktiken, i detta fall med hjälp av case-företaget Ten Oy, som under sommaren 2015 flyttade sin produktion från Finland till Litauen.

Arbetet bygger på internationaliseringsteorier, artiklar om Litauens syn på internationalisering och hjälpmedel för finska företag som vill internationalisera sig.

För intresserade läsare ger detta arbete en stadig grund för hur man går tillväga vid en produktionsflytt eller internationalisering. Arbetet tar upp möjliga scenarier samt redogör för produktionsflyttprocessen och viktiga tidsplaner att beakta då många saker sker på samma gång. Detta kan ge en bra bild för den ovetande om hur mycket som verkligen sker under en produktionsflytt.

Språk: Svenska

Nyckelord: Produktionsflytt, Baltikum, Litauen

Bachelor's Thesis

Author: Fredrik Koivula

Degree Program: Business administration

Specialization: Marketing

Supervisor: Helena Nordström

Title: Reflection of relocation of production to Lithuania

Date: 4.4.2016

Number of pages: 31

Appendices: 3

Summary

This thesis is done as a reflection over an already executed relocation of production to Lithuania. The thesis gives an overview of a possible relocation of production. The analysis is based on theory and the company Ten Oy which in the summer of 2015 relocated its production to Lithuania.

The thesis consists of internationalization theories, articles on Lithuania's approach to internationalization and aids for Finnish companies that want to internationalize. I have bound all factors together in a final product that reflects over the production relocation process.

This thesis gives a solid foundation for how to go about starting a production relocation or internationalization. The thesis takes up potential scenarios, as well as talks about the relocation of production process and important time lines to ensure that everything gets done when many things happen at the same time. This can provide a good picture for one unaware of how much really happens during a relocation of production.

Language: Swedish Key words: Production Offshoring/relocation, Baltic, Lithuania

Innehållsförteckning

| | | |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | Inledning..... | 1 |
| 1.1 | Problemformulering..... | 1 |
| 1.2 | Syfte..... | 1 |
| 1.3 | Avgränsning..... | 2 |
| 1.4 | Metoder..... | 2 |
| 1.5 | Källor..... | 2 |
| 2 | Case-företaget Ten Oy..... | 2 |
| 3 | Flyttprocessen | 3 |
| 4 | Alternativ för internationalisering samt tillhörande skyldigheter | 4 |
| 4.1 | Uppsala-modellen..... | 6 |
| 4.2 | Joint Venture | 7 |
| 4.3 | Outsourcing..... | 7 |
| 4.4 | Offshoring | 8 |
| 4.5 | Skyldigheter..... | 8 |
| 4.5.1 | Intrastat..... | 8 |
| 4.5.2 | Momsnummer | 9 |
| 5 | Litauen som målmarknad | 9 |
| 5.1 | Litauens syn på internationalisering..... | 9 |
| 5.2 | Statistik över Finland och Litauen..... | 11 |
| 5.3 | Suomi-Liettua kauppayhdistys..... | 14 |
| 6 | Internationaliseringskällor för finska företag..... | 15 |
| 6.1 | Team Finland | 15 |
| 6.2 | Finpro | 16 |
| 6.3 | Finnvera..... | 17 |
| 6.4 | NTM-Centralen..... | 18 |
| 6.5 | Tekes | 18 |
| 7 | Produktionsflytten av Ten Oy | 19 |
| 7.1 | Avgörande faktorer bakom beslutet att flytta produktionen..... | 19 |
| 7.2 | Evaluering av målmarknaden | 20 |
| 7.3 | Flyttprocessen för Ten Oy..... | 21 |
| 7.4 | Utmaningar och framtidsutsikter | 21 |
| 8 | Vägledning för produktionsflytt..... | 22 |
| 8.1 | Slutlig evaluering och konfirmering av flytt | 23 |
| 8.2 | Tidsplan..... | 24 |
| 8.3 | Nedmontering och uppbyggnad av produktion..... | 25 |

| | | |
|-----|---------------------------------------------|----|
| 8.4 | Personal, uppsägning och anställning..... | 26 |
| 8.5 | Infrastruktur, avtal och förhandlingar..... | 26 |
| 8.6 | Leverantörsförhandlingar | 27 |
| 8.7 | Administrativa och ekonomiska system..... | 28 |
| 8.8 | Start av produktion | 29 |
| 9 | Kritisk granskning..... | 30 |
| 10 | Slutdiskussion | 31 |
| | Källförteckning | 32 |

Bilageförteckning

| | |
|----------|------------------------------|
| Bilaga 1 | Tidsplan |
| Bilaga 2 | Administrativt processsystem |
| Bilaga 3 | Intervju frågor |

1 Inledning

Varför flyttar företag sin verksamhet från Finland till Baltikum? Det har redan en längre tid under 2000-talet varit populärt att flytta sin produktion eller varför inte hela sin verksamhet utomlands. Detta kan också vara en förklaring till varför vi haft en tillväxt i ekonomin men inte en lika hög tillväxt inom arbetstillfällena.

I grund och botten är detta frågan om att skapa en ekonomiskt mera lönsam verksamhet. Men allt är inte frågan om pengar, rent geografiskt är Finland inte det mest ypperliga stället att driva en produktion på. Driver man ett företag som inte kräver någon produktion kan man i princip driva sin verksamhet var som helst med hjälp av dagens teknologi, men går man över till en fysisk produkt som kräver produktion och export är läget ett annat.

Företag som driver en nätbutik i Finland har oftast ett lager utomlands för att komma närmare sina internationella kunder och kan på så vis nå en större marknad.

1.1 Problemformulering

I denna forskning kommer jag att besvara följande frågor:

1. Hur kan ett finländskt företag internationalisera sig i Litauen?
2. Vad bör ett finländskt företag fundera på när det gör en produktionsflytt till Litauen?
3. Vad innebär en produktionsflytt för ett företag?

1.2 Syfte

Syftet med denna forskning är att skapa en översikt för företag eller privatpersoner för hur man gör en möjlig produktionsflytt eller internationaliserar sin verksamhet i Litauen. Reflektionen kan även implementeras i produktionsflytt eller andra internationaliseringsalternativ i andra baltiska länder, så länge man vet att landet fungerar på samma sätt. Detta skall göra det lättare samt skapa en förståelse för en möjligt intresserad företagare att flytta sin produktion till Litauen.

1.3 Avgränsning

Forskningen avgränsas till Litauen samt till flytt av produktionen, inte den totala verksamheten eftersom det inte är relevant i denna forskning. Skatter bör betalas oavsett vilket land man har ett företag i. Denna forskning kommer inte att ta upp externa hot som kan uppstå, t.ex. konflikter i länder eller länder emellan eftersom de inte är relevanta i detta arbete.

1.4 Metoder

Denna forskning kommer i huvudsak att tillämpa en kvalitativ metod vilken består av intervju samt teori och implementering av dessa teorier i en redan utförd produktionsflytt till Litauen.

1.5 Källor

Använda källor i detta arbete är litteratur om internationalisering, företaget Ten Oy som nyligen gjort en produktionsflytt samt en kontaktperson inom företaget Jan Koivula. Litteraturen som använts består av artiklar om textilproduktion och internationalisering inom Litauen samt böcker om internationalisering.

2 Case-företaget Ten Oy

Ten Oy är ett textilföretag som under sommaren 2015 utförde en produktionsflytt alltså flyttade all sin produktion till Litauen. Varför de gjorde detta berodde på flera så kallade ”triggers” eller avgörande faktorer som fick detta projekt i rörelse i ett förebyggande syfte. En av dessa faktorer var brist på utbildad personal i Finland som i framtiden skulle skapat problem. Fler faktorer man kan räkna upp är t.ex. företagets geografiska läge som nu tack vare flytten tar ner på transport och export kostnader samt låter företaget komma närmare sina kunder.

Ten Oy har alltid tänkt internationellt eftersom Finland är en så liten marknad. Produktionskostnaderna blir större p.g.a. import och export av både råvaror och produkt. Efter produktionsflytten är nu produktionskostnaderna lägre och snabbare produktion betyder också mera ”sista minuten” beställningar.

Ten Oys historia är inte en dans på rosor heller eftersom det nästan gick i konkurs förrän deras nya VD samt styrelse hoppade in. Sedan dess har det varit några jobbiga dagar men med positiva resultat som hela tiden blivit bättre.

Ten Oy tillverkar textilier som rib-, frotté-, pile-, fill-, fleece- och kviltad tyg till funktionella kläder som arbets-, militär- och sportkläder. De säljer textilerna i hela rullor eller färdigt sydda produkter. (Ten Oy, u.å.)

3 Flyttprocessen

Själva flytten är oftast det sista stadiet i flyttprocessen och även ett av de svåraste. Detta sker oftast till sist eftersom att flytta eller starta upp en ny produktion utomlands oftast sker då när företaget ser det lönsamt att starta en produktion utomlands. För att det skall ske behövs till exempel en betydande export. På så sätt minskar ett företag sina exportkostnader samt kommer närmare sina kunder. Orsaken till att det är sista skedet är att medan ett företag börjar exportera skapas nya kontakter och källor, vilket betyder att företaget hela tiden samlar på sig expertis samt kunskap över landet samt kunderna i fråga. Detta innebär att när en flytt är möjligt tack vare t.ex. tillräckligt stort underlag för export har företaget samlat på sig tillräckligt med kunskap och expertis över den utländska marknaden för att säkrare kunna starta upp en produktion utomlands. (Äijö T. 1996 s. 104-105)

När man talar om kontakter eller agenter inom det utländska landet menar man personer med expertis inom landets marknad och affärskultur. Dessa agenter är även ett måste då man tänker starta produktion utomlands eftersom man måste anställa personal som kanske har ett annat tankesätt än vad företaget är van vid och då behövs det en expert som vet vad som behövs. Konsulter är oftast vanliga i dessa fall om man själv inte redan har en agent utomlands som hjälper till, en konsult har kanske redan fullbordat flera produktionsflytt vilket kan vara till stor nytta när man ger sig ut i den globala marknaden. (Äijö T. 1996 S.105)

Det finns många olika sätt att starta upp sin produktion på. Produktionen kan t.ex. köpas, startas upp från grunden eller ”franchisa” vilket innebär att någon annan sköter din produktion. Här måste företaget se om de vill outsourca sin produktion eller hur de vill gå in i den utländska marknaden, vad lönar sig mest för just dem. Detta beror på vilket stadiet företaget är i, hur etablerade de är utomlands och hur mycket de är redo att investera. Det är kanske inte bäst att dyka huvudet före utomlands fast det kan vara belönande även det i det långa loppet. (Äijö T. 1996 S.105)

4 Alternativ för internationalisering samt tillhörande skyldigheter

Varför flyttar företag sin produktion utomlands eller internationaliserar sig? För att detta är en naturlig process för tillväxten av ett företag. På samma gång som efterfrågan växer kommer även ett företag att växa om man följer med strömmen vilket man torde göra. I något skede kommer marknaden att bli mättad i ditt land, då är internationalisering en naturliga väg att gå. Ett företag som internationaliserar sig bör ha en kristallklar bild över hur de vill nå framgång inom det ifrågavarande landet. Eftersom konkurrensen är hård i dagens läge räcker det inte bara med att göra samma sak som konkurrenterna eller hela tiden försöka sitt bästa utan man måste hela tiden se till att man är steget före och bättre än konkurrenterna. (Äijö T. 1996, s.12-15)

Det man kan nämna här är att internationalisering är inget litet steg att ta samt ett steg som räcker flera år att fullborda. Företaget bör även ha alla sina kunder samt blivande kunder med och informerade om produktionsflytten. Detta är förstås en mycket viktig del av internationaliseringsprocessen eftersom det utan dem inte finns någon verksamhet.

Exempel på avgörande faktorer för internationalisering kan vara:

1. Företaget söker en ny marknad att gå in på
2. Företaget flyttar efter kunden
3. Företaget har mättat sin nuvarande marknad
4. Företaget flyttar av ekonomiska orsaker (arbetskraft, skatter, export)
5. Brist på utbildad arbetskraft i det nuvarande landet

Enligt en undersökning av skandinaviska produktionsföretag som etablerat sig i Baltikum visar det sig att det finns många likheter mellan avgörande faktorer för företagen att flytta sin produktion utomlands. Dessa faktorer är kostnadsminskning, marknadsanslutning och närhet samt strategiska tillgångar. (Slepniov D., Brazinskas S. & Vejrum B. 2013)

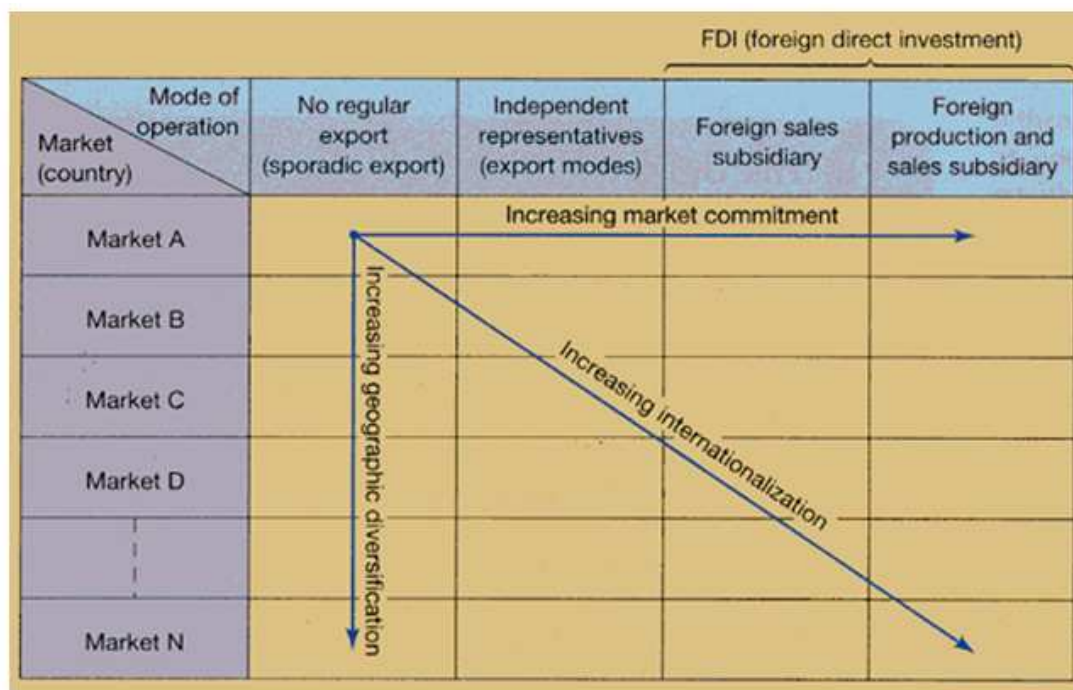
Att vara konkurrenskraftig i dagens värld är mycket viktigt eftersom det högst antagligen finns ett annat företag med samma produkt. Nuförtiden är det inte heller bara frågan om vilkendera produkten som är bättre eftersom de kan ha tillverkats i samma fabrik eller i samma land. Detta innebär att företaget måste fokusera på ett vinnande koncept eller hitta en lösning för att vara bättre än konkurrenterna. Priset är inte nödvändigtvis det man alltid fokuserar på, eftersom både du och konkurrenterna kanske har det lägsta möjliga priset på er produkt. Då är det kvaliteten man ser på, t.ex. produktens hållbarhet. Om båda produkterna är tillverkade i samma fabrik i t.ex. Kina är det möjligt att de håller lika länge, vad gör man då? Då är det oftast konceptet man vinner på, din produkt kan marknadsföras för flera ändamål och du har ett starkare brand. ”Det kommer alltid att finnas någon som gör det billigare än dig, därför måste du se till att du gör det bättre!” (Jan Koivula, 2015)

Networking är en mycket viktig faktor då det gäller internationalisering. Det finns t.o.m. en Networking-modell för internationalisering av ett företag som baserar sig på Uppsala-modellen med en större vikt på networking. Detta innebär att internationaliseringsprocessen fokuserar på långvariga affärsförhållanden som existerar inom industrimarknaden. Detta innebär att företaget antingen etablerar sig i ett nytt men redan existerande nätverk inom det nya landet, de lägger fokus på ett nätverk de redan är med i utomlands eller sammansvetsar två olika nätverk från olika länder, av vilken de själv är delaktig i en. (Kjellman A., Sundnäs A., Ramström J. & Elo M. 2004, s. 39-40)

4.1 Uppsala-modellen

En av de vanligaste internationaliseringsprocesserna eller modellerna är ”Uppsala modellen” som vägleder företag att stegvis internationalisera sitt företag. Detta innebär att företaget börjar sin process med marknadsundersökningar och har då ännu ingen regelbunden export. Steg två i processen betyder en regelbunden export via en representant utomlands (agent). Under steg tre grundar företaget ett dotterbolag utomlands vilket då fokuserar på försäljning. Det fjärde och sista steget är produktionsflytt eller grundandet av ny produktion utomlands. (Kjellman A., Sundnäs A., Ramström J. & Elo M. 2004, s. 32-33)

Figur 1 nedan visar hur Uppsala-modellen ser ut.



Figur 1 Ett exempel på Uppsala-modellen
(digitpro u.å.)

4.2 Joint Venture

Ett Joint Venture betyder att två eller flera företag skapar ett nytt företag eller en allians tillsammans vilket gör att riskerna som ett stort projekt kan föra med sig decentraliseras eller för att snabbt etablera sig i ett nytt land. Joint Venture är ett relativt vanligt sätt att internationalisera sig på i dagens läge, inte bara för att decentralisera riskerna en internationalisering kan föra med sig utan det kan helt enkelt vara ett måste att ha ett lokalt företag med för att driva verksamheten. (expowera u.å.)

Om två företag inom samma eller liknande bransch har intresse av att starta en produktion utomlands men tycker att det är för hög risk att starta det ensam. Då passar Joint Venture perfekt in i bilden eftersom detta innebär att företaget delar på risken och kostnaderna för att starta en produktion utomlands. Det behöver inte heller vara så att företaget ägs till lika stor del av båda parterna eller behöver dom storleksmässigt vara lika stora. (expowera u.å.)

Ett Joint Venture startas oftast för ett visst ändamål och upphör efter att det är klart, efter det finns det oftast möjlighet för ena parten att köpa upp den andras andel eller så upphör bådass verksamhet. (Inc u.å.)

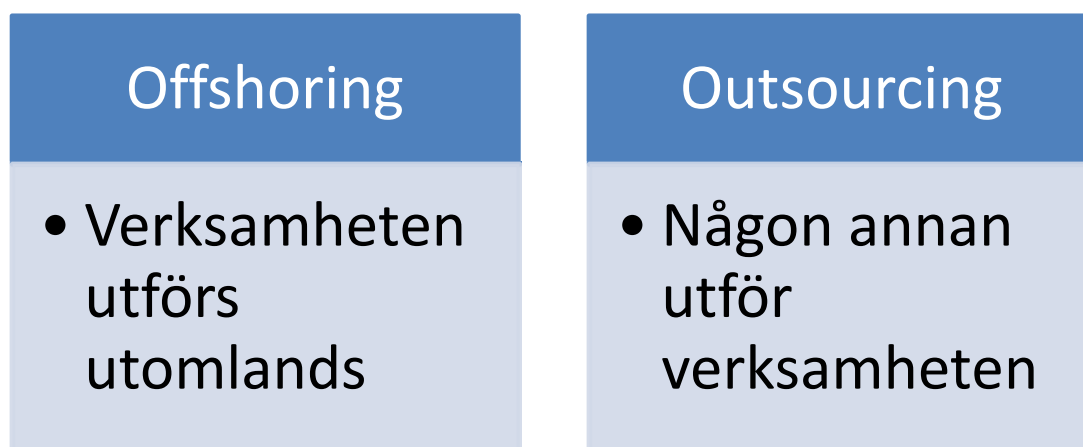
Det finns förstås både för och nackdelar med Joint Venture, det delar på kostnader och risker, ger möjlighet för snabbare tillväxt men det kan också bli problem med skillnader i ledningsstilar och kommunikation samt intressen efterhand. (Inc u.å.)

4.3 Outsourcing

Outsourcing har inget direkt motsvarande ord på svenska men används i dagens läge som ett internationellt begrepp. Termen används då man "Out Source:ar" sin verksamhet, alltså betyder det att man överlåter sin verksamhet eller produktion som man tidigare bedrivit själv till en extern leverantör. Varför man väljer Outsourcing kan bero på finansiella orsaker eller för att man internt vill fokusera mera på sin kärnverksamhet. (Mattila L. & Strandell A. 2006, s.17-18 14.2.2016)

4.4 Offshoring

Termen ”Offshoring” är något diffus när det kommer till att hitta en direkt definition på ordet. Precis som Outsourcing har termen Offshoring ingen direkt översättning till svenska utan används som en internationell term. För att förklara termen betyder Offshoring att flytta sin verksamhet eller produktion utomlands. Det som skiljer Offshoring från Outsourcing är att det inte behövs något annat företag att bedriva verksamheten utomlands utan den sköts på egen hand. Därför har man i dagens läge börjat sätta ihop orden som ”Offshore outsourcing” om man menar att produktionen flyttar utomlands till ett annat företag. (Mattila L. & Strandell A. 2006, s.19-20 14.2.2016)



Figur 2 Skillnad mellan Offshoring och Outsourcing (Koivula F. 2016)

4.5 Skyldigheter

De ovan nämnda alternativen för internationalisering medför vissa skyldigheter. Samma skyldigheter gäller för respektive alternativ och presenteras nedan.

4.5.1 Intrastat

En förutsättning för internationalisering är att de som idkar handel över det egna landets gränser rapporterar om denna till EU:s statistikkontor Eurostat. Eurostat samlar en hel del statistik över allt som händer inom EU. En av de viktigaste uppgifterna som samlas inom den ekonomiska sektorn är handel av varor nämligen Intrastat. Intrastat är fastställt i en EU-lag för att säkerställa att alla EU-länder sköter insamlingen och deklARATIONEN på samma sätt. Detta görs för att all insamlad information skall vara jämförbar med varandra i Eurostat. (EU-Lex u.å.)

4.5.2 Momsnummer

Momsnummer eller mera känt som VAT-number på engelska och alv-numero på finska är något som används inom EU för att konstatera momsskyldighet. Genom momsnumret ger det momsskyldige företaget som bedriver internationell handel sin handelspartner en möjlighet att kunna kontrollera momsskyldigheten.

Momsskyldiga företag från olika EU-länder som idkar handel med varandra måste anteckna sina FO-nummer samt momsnummer i fakturan. (YTJ u.å.)

5 Litauen som målmarknad

Litauen är det största och folkrikaste landet av de baltiska länderna. Litauen är även ett mycket platt land och drygt 30% är täckt av skog. Litauens ekonomiska sektorer består till 32,7% av grossist- och detaljhandel, transport, hotell- och restaurangtjänster. 23,6% består av industri och den offentliga förvaltningen, försvar, utbildning, vård och sociala tjänster av 13,9%. Litauens främsta export går till Ryssland, Lettland och Polen medan importen kommer från Ryssland, Tyskland och Polen. (Europa.eu, 2014)

Som anställd i Litauen betalar man en fast skatt på 15%, den skatten betalas endast på inkomster förtjänade i landet. Som egen företagare betalar man 15% skatt för vissa yrken och 5% för självständiga affärsverksamheter. (Europa.eu, 2016)

Eftersom Litauen hör till EU finns det ingen lagstiftning som påverkar handel mellan andra EU-länder. Varor som cirkulerar inom EU måste dock uppfylla de gemensamma reglerna. (Europa.eu, 2016)

5.1 Litauens syn på internationalisering

En intressant aspekt inom internationalisering är litauiska företags syn på internationalisering eftersom de redan befinner sig i det land där utländska företag vill ha sin produktion. Detta svänger om hela bilden vilket innebär att de tänker precis tvärtom. Givetvis finns det export och försäljning till utlandet men när de talar om internationalisering söker de nya kunder de kan producera eller sälja till och inte ny mark att producera på. (Vaiginiene E. 2011)

En undersökning gjord av E. Vaiginiene visar att litauiska företags sociala nivå med partners eller kunder ligger på en affärsnivå. Detta betyder att deras sociala relation med partners endast handlar om affärer och vad som händer inom företaget. Till deras försvar har de dock en god kunskap över internationella affärer samt internationalisering. Undersökningen visar att kunskap inom internationalisering inte nödvändigtvis innebär ett utförande av internationalisering. (Vaiginiene E. 2011)

Litauen har sedan långt tillbaka haft ett stort intresse i den ryska/sovjetiska marknaden vilket betyder att största delen av deras export gått dit. Efter att Sovjet föll har Litauens export ändå varit beroende av Ryssland ända fram till 1998 och den Ryska krisen. Då stötte Litauen på ett problem eftersom deras kvalitet på textilprodukter inte nådde den europeiska nivån, men eftersom Europa stötte på ett eget problem med den asiatiska marknaden blev de tvungna att söka upp ett närmare alternativ för produktion som rörde sig kring samma prisnivå. Detta var Litauens samt andra baltiska länders räddning eftersom Europa då kunde komma in och sätta krav på högre kvalitet samt använda Litauens expertis men ändå hålla sig på samma prisnivå som i Asien. (Mockaitis A., Vaiginiene E. & Giedraitis V. 2005) (Balniene R. & Vaiginiene E. 2003)

Fastän den största delen av Litauens export idag är riktad till den europeiska marknaden är det dock mer än hälften av denna export som är producerad genom tillverkningskontrakt för europeiska företag. Det är alltså rätt vanligt för europeiska företag att lita på Offshoring och Outsourcing, vilket betyder att inte alla företag grundar t.ex. dotterbolag i landet eller öppnar upp produktioner i Litauen. (Mockaitis A., Vaiginiene E. & Giedraitis V. 2005) (Balniene R. & Vaiginiene E. 2003)

5.2 Statistik över Finland och Litauen

| Mervärdesskattesatser inom EU | | |
|-------------------------------|------------------|----------------------|
| Land | Normalskattesats | Reducerad skattesats |
| Finland | 24 % | 10 %, 14 % |
| Litauen | 21 % | 5 %, 9 % |

Figur 3 Mervärdesskattesatser för Finland och Litauen

(Skatteverket 2015)

Som man kan se i Figur 3 finns det ingen större skillnad mellan mervärdeskatten i Finland och Litauen. Alltså kan man dra slutsatsen att det inte är p.g.a. skatter man flyttar produktionen. Eftersom båda dessa länder hör till EU är det ändå viktigt att veta att man endast är momsskyldig en gång alltså bör man ändå kolla upp om momsens skall betalas i Litauen eller Finland. (Skatteverket u.å.)

Det finns en hel del regler för momsens inom EU och hur den skall och kan betalas eller inte betalas så det är lätt att göra fel. Men i huvudsak är det frågan om att en, antingen köparen eller säljaren, betalar momsens i någotdera landet. Båda behöver alltså inte betala men båda måste ändå deklarerera momsens. Om vi talar om trepartshandel är du som mellanhanden inte momsskyldig men måste ändå göra en deklaration över trepartshandel. (Skatteverket u.å.)

Litauen övergick till valutan euro 1 januari 2015, vilket är mycket bra för EU samt de länder som förhandlar med Litauen och hela deras turism. Det gör det lättare för utländska företag med samma valuta att exportera och importera produkter. (ECB 2015)

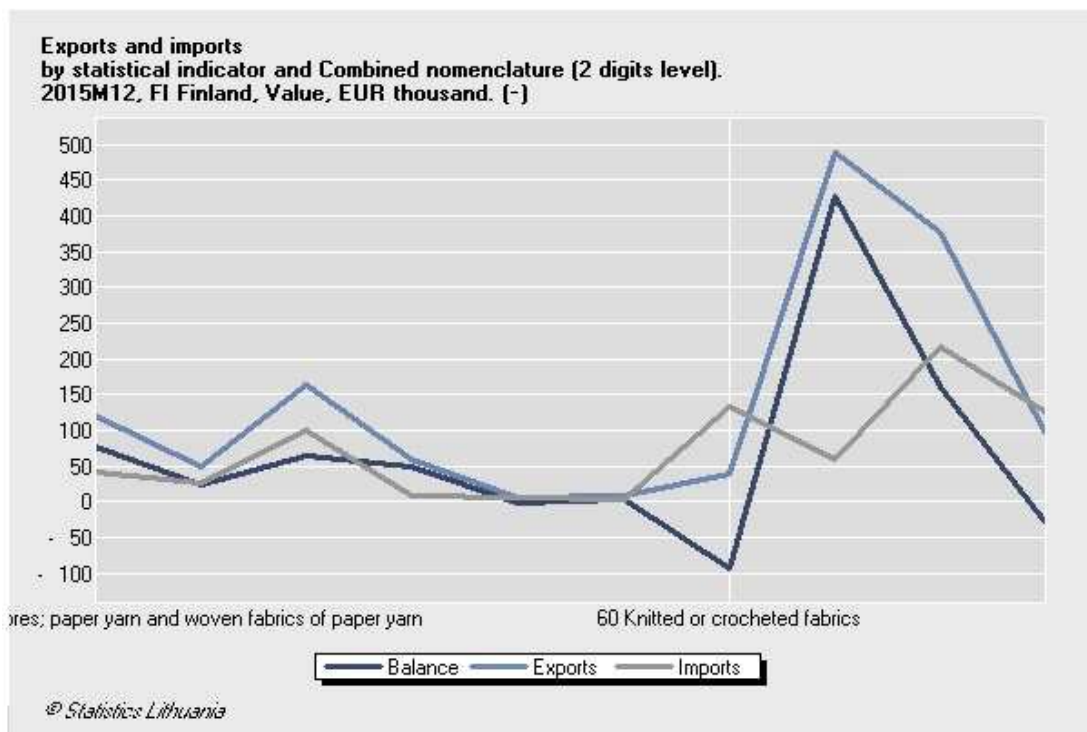
**Exports and imports by country, measure unit, statistical indicator,
Combined nomenclature (2 digits level) and month**

| | 2015M12 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| FI Finland | |
| Value, EUR thousand | |
| Balance | |
| 53 Other vegetable textile fibres; paper yarn and woven fabrics of paper yarn | 77.9 |
| 54 Man - made filaments | 23.6 |
| 55 Man - made staple fibres | 64.7 |
| 56 Wadding, felt and nonwovens; special yarns; twine, cordage, ropes and cables and articles thereof | 50.2 |
| 58 Special woven fabrics; tufted textile fabrics; lace; tapestries; trimmings; embroidery | -1.2 |
| 59 Impregnated, coated, covered or laminated textile fabrics; textile articles of a kind suitable for industrial use | 4.5 |
| 60 Knitted or crocheted fabrics | -92.9 |
| 61 Articles of apparel and clothing accessories, knitted or crocheted | 428.8 |
| 62 Articles of apparel and clothing accessories, not knitted or crocheted | 160.2 |
| 63 Other made - up textile articles; sets; worn clothing and worn textile articles; rags | -28.5 |
| Exports | |
| 53 Other vegetable textile fibres; paper yarn and woven fabrics of paper yarn | 119.4 |
| 54 Man - made filaments | 50.3 |
| 55 Man - made staple fibres | 163.9 |
| 56 Wadding, felt and nonwovens; special yarns; twine, cordage, ropes and cables and articles thereof | 58.9 |
| 58 Special woven fabrics; tufted textile fabrics; lace; tapestries; trimmings; embroidery | 5.5 |
| 59 Impregnated, coated, covered or laminated textile fabrics; textile articles of a kind suitable for industrial use | 8.0 |
| 60 Knitted or crocheted fabrics | 39.5 |
| 61 Articles of apparel and clothing accessories, knitted or crocheted | 489.1 |
| 62 Articles of apparel and clothing accessories, not knitted or crocheted | 376.6 |
| 63 Other made - up textile articles; sets; worn clothing and worn textile articles; rags | 96.1 |
| Imports | |
| 53 Other vegetable textile fibres; paper yarn and woven fabrics of paper yarn | 41.5 |
| 54 Man - made filaments | 26.7 |
| 55 Man - made staple fibres | 99.3 |
| 56 Wadding, felt and nonwovens; special yarns; twine, cordage, ropes and cables and articles thereof | 8.7 |
| 58 Special woven fabrics; tufted textile fabrics; lace; tapestries; trimmings; embroidery | 6.7 |
| 59 Impregnated, coated, covered or laminated textile fabrics; textile articles of a kind suitable for industrial use | 3.5 |
| 60 Knitted or crocheted fabrics | 132.4 |
| 61 Articles of apparel and clothing accessories, knitted or crocheted | 60.3 |
| 62 Articles of apparel and clothing accessories, not knitted or crocheted | 216.4 |
| 63 Other made - up textile articles; sets; worn clothing and worn textile articles; rags | 124.6 |

Figur 4 Export och import av textilier mellan Finland och Litauen

(Statistics Lithuania 2015)

I Figur 4 ser man Litauens textilhandel med Finland, t.ex. export, import och balansen i euro. Figuren är från 2015 och ger därför en uppdaterad översikt av handeln i dagens läge. För att jämföra ser man på nummer 61 att importen av färdigt stickade och sydda kläder är betydligt mindre än exporten vilket betyder att de sällan importerar färdiga textilier in i landet. I Figur 5 ser man denna skillnad med hjälp av en graf. Här ser man även en stor skillnad mellan importen och exporten av färdigt stickade och sydda kläder.



Figur 5 Graf av textil Exporter och importer mellan Finland och Litauen

(Statistics Lithuania 2015)

Figur 6 jämför Finlands totala export och import med de baltiska länderna. Här ser man t.ex. att Finlands import är överlägset störst med Estland och minst med Lettland, medan exporten till Lettland är mycket större än exporten till Litauen. Denna figur visar dock den totala handeln och inte enbart textilhandeln.

| Kauppavaihto maaryhmittäin ja maittain; tuonti alkuperämaittain ja vienti määrämaittain | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|---------------------|--------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Handelsomsättningen enligt ländergrupper och länder; importen enligt ursprungsländer, exporten enligt bestämmelseländer | | | | | | | | | |
| Trade by regions and countries; imports by countries of origin, exports by countries of destination | | | | | | | | | |
| Lähde: Tulli - Källa: Tullen - Source: Finnish Customs | | | | | | | | | |
| Alkuperä-/määrämaa Ursprungs-/bestämmelseiland Origin/destination | Tuonti - Import - Imports 2015 | | | | Vienti - Export - Exports 2015 | | | | Kauppataase Balans Balance Tammi-marraskuu Januari-november January-November |
| | Marraskuu November | Tammi-marraskuu Januari-November | arvo värde 1000 e | osuus andel % | Marraskuu November | Tammi-marraskuu Januari-November | arvo värde 1000 e | osuus andel % | |
| | | | muutos förändr. % | | | | muutos förändr. % | | |
| DE Saksa - Tyskland - Germany | 699 607 | 7 600 874 | 15,4 | +7 | 597 487 | 6 926 378 | 14,1 | +12 | -674 496 |
| DK Tanska - Danmark - Denmark | 125 129 | 1 600 800 | 3,2 | -9 | 76 458 | 870 328 | 1,8 | -6 | -730 472 |
| EE Viro - Estland - Estonia | 133 153 | 1 405 492 | 2,8 | +0 | 136 066 | 1 441 982 | 2,9 | -12 | +36 490 |
| ES Espanja - Spanien - Spain | 108 708 | 1 036 934 | 2,1 | +21 | 74 649 | 832 339 | 1,7 | +3 | -204 594 |
| FO Färösaaret - Färöarna - Faeroe Islands | 5 | 184 | 0,0 | -63 | 311 | 4 009 | 0,0 | +35 | +3 825 |
| FR Ranska - Frankrike - France | 137 904 | 1 641 450 | 3,3 | -3 | 133 495 | 1 386 362 | 2,8 | -0 | -255 088 |
| GB Iso-Britannia - Storbritannien - United Kingdom | 174 809 | 1 562 338 | 3,2 | -7 | 255 239 | 2 575 535 | 5,2 | -9 | +1 013 197 |
| GI Gibraltar | 9 | 152 | 0,0 | >999 | 84 | 1 577 | 0,0 | +10 | +1 425 |
| GR Kreikka - Grekland - Greece | 18 330 | 147 583 | 0,3 | -4 | 7 315 | 91 385 | 0,2 | -17 | -56 197 |
| HR Kroatia - Kroatien - Croatia | 1 462 | 14 111 | 0,0 | -33 | 2 500 | 22 219 | 0,0 | +2 | +8 107 |
| HU Unkari - Ungern - Hungary | 25 740 | 270 969 | 0,5 | +12 | 17 849 | 200 179 | 0,4 | -5 | -70 790 |
| IE Irlanti - Irland - Ireland | 40 211 | 461 700 | 0,9 | +9 | 58 548 | 170 676 | 0,3 | +55 | -291 025 |
| IS Islanti - Island - Iceland | 629 | 17 077 | 0,0 | +111 | 3 171 | 32 048 | 0,1 | -6 | +14 970 |
| IT Italia - Italien - Italy | 116 999 | 1 325 740 | 2,7 | | 99 754 | 1 169 046 | 2,4 | -6 | -156 694 |
| LI Liechtenstein | 428 | 4 658 | 0,0 | -14 | 332 | 3 917 | 0,0 | -1 | -741 |
| LT Liettuja - Litauen - Lithuania | 27 974 | 289 380 | 0,6 | +1 | 31 949 | 357 330 | 0,7 | +3 | +67 949 |
| LU Luxemburg - Luxembourg | 4 677 | 57 426 | 0,1 | +11 | 2 061 | 21 971 | 0,0 | +1 | -35 456 |
| LV Latvija - Lettland - Latvia | 15 886 | 171 851 | 0,3 | -10 | 46 560 | 568 133 | 1,2 | -13 | +396 282 |
| MD Moldova - Moldavien - Moldova | 143 | 1 482 | 0,0 | +5 | 1 175 | 8 575 | 0,0 | +3 | +7 093 |
| ME Montenegro | 4 | 10 | 0,0 | +184 | 7 | 2 404 | 0,0 | >999 | +2 394 |
| MK Makedonia - Makedonien - Macedonia | 282 | 11 327 | 0,0 | +136 | 494 | 4 050 | 0,0 | -23 | -7 277 |
| MT Malta | 195 | 1 943 | 0,0 | -24 | 310 | 21 844 | 0,0 | +63 | +19 902 |
| NL Alankomaat - Nederländerna - Netherlands | 343 985 | 3 260 915 | 6,6 | -3 | 284 147 | 3 243 760 | 6,6 | +5 | -17 155 |
| NO Norja - Norge - Norway | 60 806 | 925 321 | 1,9 | -41 | 122 007 | 1 451 428 | 3,0 | +1 | +526 106 |

Figur 6 Totala exporter och importen mellan Finland, Litauen, Estland och Lettland

(Tulli 2015)

5.3 Suomi-Liettua kauppayhdistys

Det finns en bra handelsorganisation man kan bli medlem i vars verksamhetsområde är Finland och Litauen. Orsaken till att man skulle gå med i just denna organisation är för att de har expertis och kontaktnätverk inom handel mellan Finland och Litauen. Själva medlemskapet kan vänta tills man själv är verksam i Litauen men det skadar aldrig att ta kontakt för möjlig konsultering av produktionsflytten. (Suomi-Liettua kauppayhdistys u.å.)

Denna handelskammare har inget svenskt namn eller servis på svenska utan handlar enbart på finska, engelska och litauiska. Det finns dock svenska motsvarigheter i Sverige som t.ex. Svenska handelskammaren i Litauen. (Swedenabroad u.å.)

6 Internationaliseringskällor för finska företag

När det kommer till internationalisering finns det flera företag i Finland man kan vända sig till för hjälp. Vissa av dessa företag kompletterar varandra så användningen av flera olika är inget ovanligt, men med tanke på att flera av dessa företag är statsdrivna kunde det underlätta om t.ex. Tekes och ELY-keskus skulle sammanslås.

6.1 Team Finland

Team Finland är en institution som samlar alla internationaliseringstjänster som är finansierade genom statliga medel. Om man inte är säker på vem man skall ta kontakt med kan man genom Team Finland starta sin internationalisering eftersom de är som en informationskälla för företag som håller på att internationalisera sig. (ELY-keskus och Team Finland u.å.)

Målet med Team Finland är att främja finländska företag och deras verksamhet utomlands. Man kan kalla Team Finland för det finländska internationaliseringsnätverket där det samlas statsfinansierade aktörer under samma tak. Nätverket främjar då internationalisering och med hjälp av aktörernas tjänster kan man nå utländska investeringar och en god image utomlands genom sin internationalisering. (ELY-keskus och Team Finland u.å.)

Team Finland är en utmärkt utgångspunkt att börja från som en nybörjare inom den internationella affärsvärlden där man direkt kan få tillgång och information över de statsfinansierade internationaliseringsverktygen. Detta effektiviserar också det egna arbetet som krävs inför användning av offentliga resurser för export och internationalisering. (Team Finland u.å.)

6.2 Finpro

Finpro är en finländsk organisation som hjälper och främjar internationalisering och export av finska företag, de hjälper även med utländska investeringar i Finland. De identifierar ändringar i den internationella marknaden och öppnar därmed affärsverksamhetsmöjligheter. Finpro analyserar hela tiden den internationella marknaden och samlar information som de sedan kan använda för att stöda finländska företags affärsverksamhet i det land de är verksamma i. (Finpro u.å)

Finpro hjälper inte bara företag i början av internationaliseringsprocessen utan längs med hela vägen. Det spelar heller ingen roll i vilket skede man är i sin egen internationaliseringsprocess, man kan t.ex. vara på väg att internationalisera sig, ha en internationell affärsidé, söka tillväxt internationellt eller vill stärka sin konkurrenskraft. Finpro är ett bra hjälpmedel att använda sig av om man vill bygga nätverk och söka nya samarbetspartners internationellt. Detta kan vara ypperligt om man söker den rätta marknaden utomlands men saknar kunskapen att hitta den själv, det är inte alltid lätt att gå in på en ny marknad i rätt tid och det här är något som Finpro kan hjälpa med eftersom de hela tiden aktivt samlar information om den internationella marknaden. Finpro är en mycket pålitlig källa eftersom de har en hel del expertis inom den internationella marknaden med verksamhet i över 40 olika länder och närmare 370 experter. (Finpro u.å)

Finpro består av flera finländska företag och är en mycket gammal förening med över 500 finländska företag som medlemmar. Finpro är därför också en rätt pålitlig källa med tanke på att deras nätverk är uppbyggt av finländska företag och inte bara av enskilda experter. Finpro har även ett nära samarbete med institutioner som Tekes och ELY-keskus vilka jag kommer berätta mera om senare i texten. (Finpro u.å)

6.3 Finnvera

Finnvera är ett finansieringsföretag som erbjuder säkerheter till banker för mindre företag. För att inte blanda Finnvera med Finpro hjälper de alltså inte en med vägledningen av internationaliseringen utan med finansieringen, därför är det vanligt att arbeta med båda dessa aktörer under en internationaliseringsprocess. Finnvera är ett utmärkt verktyg att använda sig av som företagare om man behöver hjälp med finansieringen av sin internationalisering. Eftersom de är ett statsägt företag innebär det att ett lån eller borgen är lättare att få genom dem då de erbjuder säkerhet åt banken. Finnvera står inte heller ensam med alla finansieringsrisker utan delar dem med andra finansiärer. (Finnvera u.å.)

Lån som tagits genom Finnvera är utsedda för internationell finansiering som exporter och affärsverksamhet utomlands, därför är det viktigt att fylla kriterierna för internationell affärsverksamhet för att Finnvera skall bära kreditrisken. (Finnvera u.å)

Det är också viktigt att komma ihåg att banker som beviljar lånet eller finansieringarna spelar en stor roll för godkännandet och utförandet av finansieringen. Därför är det viktigt att hålla goda relationer till banken och Finnvera samt hålla dem informerade om vad som händer. Finnvera har finansierat många projekt och därför också expertis inom det området, därför är det viktigt att kontakta Finnvera i ett tidigt skede. (Finnvera u.å)

Med tanke på internationalisering kan det vara lönsamt att starta ett dotterbolag eller dylikt verksamhetsställe utomlands. Det är t.ex. ett projekt som moderbolaget kan söka finansiering för av Finnvera vilket med hjälp av en utförlig plan är ett bra och lätt sätt att starta sitt samarbete med Finnvera. (Finnvera u.å)

Finnvera finansierar inte alla projekt som kommer emot. Om vi talar om ett verksamhetsställe utomlands handlar det om produktionsverksamhet, monteringsverksamhet och underhållsverksamhet som kan finansieras genom Finnvera. Försäljningskontor utomlands går alltså inte att finansiera genom Finnvera. (Finnvera u.å.)

6.4 NTM-Centralen

NTM-Centralen eller ELY-keskus är en del av nätverket Team Finland och erbjuder internationaliseringstjänster för både små och medelstora företag som söker internationalisering och tillväxt. (ELY-keskus u.å.)

Tjänster som erbjuds för företag som är på väg att påbörja t.ex. sin exportverksamhet består av rådgivning inom internationalisering, export, internationaliseringsfinansiering samt så hjälper de till att hitta olika informationskällor och tjänster som samarbetspartners kan erbjuda. Detta kan vara till stor hjälp men man får inte glömma att denna institution är ett hjälpmedel och är till för att stöda inledningen av den internationella verksamheten och inte för att göra jobbet åt dig. (ELY-keskus u.å.)

Om man känner sig osäker över att ta kontakt med NTM-Centralen direkt kan man alltid kontakta Team Finland som sedan vägleder en till rätt plats för att få det maximala ut av sin internationalisering. (ELY-keskus u.å.)

6.5 Tekes

Tekes hjälper och finansierar företags produktutveckling samt internationalisering av nya innovationer och forskningar. Deras huvudverksamhet är att omvandla idéer till lönsamma affärsverksamheter genom nya innovationer samt produktutveckling. De främjar företagets internationella konkurrenskraft, produktion och export. (Tekes u.å.)

Tekes samarbetar även med runt 50 universitet och högskolor och har årligen runt 3000 företag som kunder. De har tillgång till cirka 550 miljoner euro årligen för projektfinansiering vilket räcker till att stöda drygt 2000 utvecklingsprojekt samt forskningar. (Tekes u.å.)

7 Produktionsflytten av Ten Oy

Jag har valt att föra diskussion med VD Jan Koivula för företaget Ten Oy. Koivula har just utfört en produktionsflytt från Finland till Litauen och har därför en direkt kunskap över hur det går till och varför en möjlig produktionsflytt skulle utföras.

Syftet med denna intervju och diskussion är att få fram varför man väljer att flytta sin produktion utomlands och vad det innebär i praktiken. Intervjun kommer även att innehålla frågor som hur man går till väga för att nå sitt mål, hur man eventuellt väljer rätt land och hur man överhuvudtaget startar en produktionsflytt. Intervju frågorna finns i Bilaga 3.

7.1 Avgörande faktorer bakom beslutet att flytta produktionen

I Ten Oy:s fall var produktionsflytten nödvändig för företagets framtid. *”Det var en förutsättning för fortsatt existens, vilket betyder också att det är en förutsättning till vidare utveckling. Det var ett ultimatum: Flytta eller stänga?”*, sade Koivula.

Enligt Koivula kunde man peka på tre avgörande faktorer (”triggers”) som ledde till att produktionen flyttades bort från Finland. Den första var att det inte längre finns tekniskt kunnig personal i Finland, eftersom den skolningen (stickning) ”laitosmies” slutade i Finland redan för 20 år sedan.

Den andra faktorn var kundernas placering i Europa (också export till Asien). Fastän kunderna kan finnas i Sverige, Norge, Danmark, Finland så ligger ändå produktionen inom respektive land i baltikum. Alla har inte egna fabriker utan använder sig bara av underleverantörer eller både ock.

Den tredje faktorn var kostnad. *”Man kan inte undvika att det är billigare där, inget man behöver gömma. Men det var inte den avgörande triggern, helt klart har produktionskostnaderna blivit för höga i Finland”*, sade Koivula.

7.2 Evaluering av målmarknaden

Orsaken till att de valde just Litauen är för att det är ett land med mycket kunnig personal inom textil pga. historien och Sovjet. Till stor hjälp var det viktiga förarbetet med att planera och ta reda på praxis i olika länder, samt även skapa kontakter i flera länder och företag som redan hade gjort processen. *”En stor del av norska, svenska och danska företag har redan etablerat sig i Litauen, fråga inte varför de är så långt före oss men så är det”* påpekade Koivula.

Tack vare att de hade kontakt med personer och företag som etablerat sig just i Litauen blev det ett klart val att flytta dit. Många av deras kunder befann sig redan i Litauen och landet ligger centralt redan mycket bra i det nya Europa där de också har flera kunder. *”Det är politiskt sett också ett stabilt land”* sade Koivula.

Orsaken till att de valde att enbart flytta produktionen och inte hela företaget hade att göra med bankfinansieringen och bankkontakter, produktionen var det viktiga att flytta dit så därför valde de att flytta den först. *”Det här är en process och detta är första steget”* sade Koivula. De ville också visa till sina kunder att de ännu är ett finländskt företag och ville inte göra allt för många ändringar gentemot sina kunder.

Av de tillgängliga internationaliseringskällorna valde Ten Oy att konsultera Finnvera, som ger säkerheter för finansiering till banker för mindre bolag. Även deras bild/önskemål var att de ännu håller kvar Ten Oy och bara flyttar ut produktionen. Som nämnt tidigare är detta en process som betyder att målet är att ha ett juridiskt bolag i Litauen inom snar framtid.

Nu har de ännu inga penningströmmar i Litauen utan allting sköts ännu via Finland. De behöver alltså ännu ingen lokal finansiering eller lokal bank, vilket inte kommer att vara ett problem i framtiden heller.

7.3 Flyttprocessen för Ten Oy

Litauen verkade vara ett bra land med tanke på textilindustri. Efter att landet valts gällde det sedan att helt fysiskt söka upp möjliga etableringsorter och fastigheter, fundera på vilken infrastruktur behöver man till sin verksamhet och var man hittar den. Var det finns kunnig personal är också en viktig fråga, inte flyttar man i Litauen heller 100 km för att jobba hos dem, så det gäller också att hitta kunnig personal inom just det området. För deras del, måste de ha ett högteknologiskt och fungerande textilfärgeri, en orsak till varför de valde just staden Telšiai att etablera sig i är eftersom just ett sådant färgeri finns i Telšiai. Orten ligger också centralt för logistiska fraktorsaker.

Efter det valdes fastighet och om fastigheten skulle hyras eller köpas, i Tens fall valde de att hyra till en början. Sedan måste man förhandla kontrakt och efter det börjar man planera produktions "layout:en", var och hur maskinerna skall placeras vilket är viktigt för en produktiv produktion.

Efter det är det bara att nedmontera fabriken och maskinerna i Finland och beställa special frakt för att sedan montera upp maskinerna i Litauen. I samband med det så intervjuar och anställer man personal.

Det som de gör nu i Litauen så gör de under ett litauiskt momsnummer, och även fast de inte har ett juridiskt bolag så måste de fungera under ett litauiskt momsnummer och intrastat rapportering. Alla bolag måste alltid rapportera sina varuflöden inom intrastatrapporteringen. All verksamhet i alla länder i Europa måste rapportera sina varuflöden, varifrån de kommer och vart de är på väg vilket kontrolleras på en europeisk nivå. Genast i början måste man därför se till att man skaffar en kunnig lokal revisor, för att rådgöra och hjälp gällande moms och intrastat så att allting blir rätt från början.

7.4 Utmaningar och framtidsutsikter

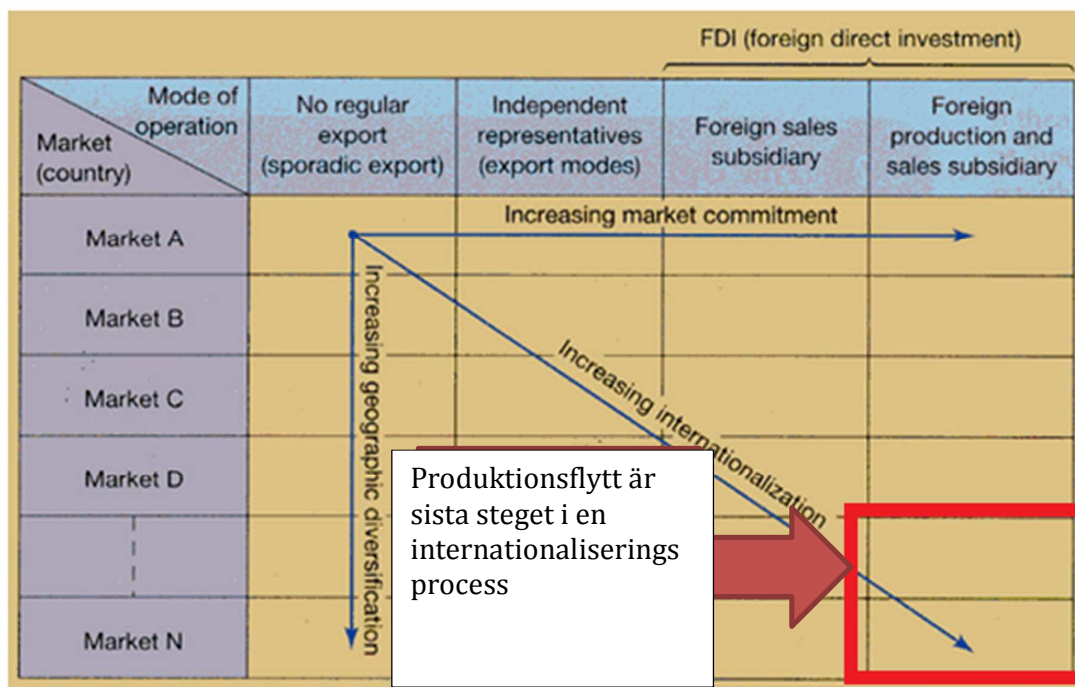
Att sköta om sina kunder under tiden måste vara den största utmaningen ansåg Koivula, eftersom man måste bygga upp ett lager och kunderna måste få det som de vill ha. Därför måste kunden hela tiden vara med på kälken och informerade om vad som sker. Ur Litauens perspektiv har det inte kommit några överraskningar utan allting har löpt på som planerat.

På frågan om hur Koivula ser på företages framtid svarade han att denna flytt ger en möjlighet att fortsätta sin tillväxt och utökning. Man börjar se klara tecken på att textilproduktionen börjar komma tillbaka till Europa från Asien och då ligger de riktigt bra till men Koivula nämner även att detta inte sker över en natt.

8 Vägledning för produktionsflytt

För en effektivt produktionsflytt bör allting fungera för att det skall gå smidigt samt kostnadseffektivt. Därför är detta en lång process som kan ta flera år eller gå relativt snabbt undan helt beroende på omständigheterna. Därför är det skäl att undersöka samt analysera sin marknad och möjliga flyttdatum eftersom väntar man för länge kan "tåget lämna station" medan kör man iväg för snabbt kanske man inte hinner upptäcka kritiska faktorer som kan visa sig vara skadliga för flytten.

I figur 7 kan vi se var produktionsflytten ligger på en Uppsala-modell. Uppsala-modellen går att implementera på önskat vis enligt hur man själv vill gå till väga. Ten Oy har t.ex. inte grundat något dotterbolag i Litauen utan outsourcat sin produktion under flytten samt en del före. Nu ligger företagets produktion närmare kunderna vilket eliminerar stora exportkostnader samt leveranstider.



Figur 7 Produktionsflytt på en Uppsala modell
(Koivula F. 2016)

8.1 Slutlig evaluering och konfirmering av flytt

Det är viktigt att evaluera och gå igenom på grund av vilka faktorer flytten utförs, t.ex. Koivulas tre ”triggers” arbetskraft, geografiskt läge och kostnad. Efter att man bestämt sig för att flytta sin produktion utomlands har man redan samlat in all nödvändig information, valt produktionsort samt analyserat möjliga scenarier. Det som nu återstår är en sista evaluering och konfirmering före produktionsflytten sätter igång.



Figur 8 Tidslinje för start av produktionsflytt

(Koivula F. 2016)

Evalueringen går ut på att man en sista gång går igenom det som kommer att hända under produktionsflytten. Man måste evaluera alla faktorer som gjort produktionsflytten nödvändigt: t.ex. geografiska läget, kostnader och arbetskraft. Varför man går igenom alla faktorer på nytt är för att säkerställa att man säkert har allting på det klara före man påbörjar flyttprocessen.

Konfirmeringen av flytten innebär att man nu evaluerat flytten och kan påbörja flyttprocessen. I konfirmeringsstadiet är det viktigt att se till att alla kunder vet exakt vad det är man håller på att göra så att det inte uppstår några komplikationer på vägen, eftersom detta är verkligen inget man skall dölja för någon.

För Ten Oy gick evalueringen och konfirmeringen smidigt p.g.a. att VD och ägare Jan Koivula hade ensam beslutande rätt. I vissa fall kan det ta längre tid om det finns flera ägare eller beslutsfattare inom företaget.

Man måste komma ihåg att under en produktionsflytt händer det flera saker samtidigt vilket gör det kritiskt att sätta upp en tidsplan som jag kommer att gå närmare in på i nästa punkt.

Evaluering

Konfirmering



Figur 9 Innehåll av evaluering och konfirmering av produktionsflytt (Koivula F. 2016)

8.2 Tidsplan

Tidsplanen och tidsplaneringen är det viktigaste verktyget man använder sig av under en produktionsflytt. Varför det är så viktigt beror på att man under en flytt inte bara har en sak att tänka på åt gången utan flera, det finns flera saker som måste ske och som kommer att ske på samma gång. Därför är det mycket viktigt att bygga upp en mycket utförlig och grundlig tidsplan.

Det man måste tänka på när man bygger upp sin tidsplan är att den skall ta upp allting som kommer att hända och alla händelser som sker på samma gång så att man säkert inte missar något.

Tidsplanen har ingen rätt eller fel form så länge som den förstås av alla och tar upp allting som sker. Det kan vara lönsamt att ha en gemensam tidsplan uppbyggd så att alla direkt kan se förändringar och har tillgång till samma dokument så att det inte uppstår några problem under vägen för att problem uppstår i alla fall tillräckligt. Figur 10 visar hur en möjlig tidsplan kan se ut.

Produktionsflytt, Tidsplan

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|
| JANUARI | Evaluering | Evaluering | Evaluering | Evaluering | Evaluering | |
| | Planering | Planering | Planering | Planering | Planering | |
| | | | | | | |
| | | | | | Bank möte | |
| FEBRUARI | Flyttanmälan till Kunder | Flyttanmälan till Kunder | | | Flyttanmälan till Kunder | Flyttanmälan till Kunder |
| | Produktion av Lager | Produktion av Lager | | | Produktion av Lager | Produktion av Lager |
| MARS | Produktion av Lager | | | Produktion av Lager | Produktion av Lager | Produktion av Lager |
| APRIL | Uppsägning av personal | Uppsägning av personal | Uppsägning av personal | Uppsägning av personal | Uppsägning av personal | |
| | Nedmontering av Produktion | Nedmontering av Produktion | Nedmontering av Produktion | Nedmontering av Produktion | Nedmontering av Produktion | |
| | Leverantörs förhandlingar | Leverantörs förhandlingar | Leverantörs förhandlingar | Leverantörs förhandlingar | Leverantörs förhandlingar | |
| MAJ | "Window Time" | "Window Time" | "Window Time" | "Window Time" | "Window Time" | "Window Time" |
| | Uppbyggnad av produktion | Uppbyggnad av produktion | Uppbyggnad av produktion | | | Uppbyggnad av produktion |

Figur 10 Tidsplan för produktionsflytt (Koivula F. 2016)

8.3 Nedmontering och uppbyggnad av produktion

När man hittat rätt tidpunkt för flytten, den så kallade "Window Time" som oftast inträffar under sommaren då produktionen för många utländska företag upphör för en eller två månader för sommarledigheter, kan nedmonteringen börja. Under denna nedmontering kan det vara kritiskt att allting går snabbt och effektivt för att kunna montera upp produktionen utomlands så snabbt som möjligt.

Det kräver förstås en specialfrakt för att montera ner och montera upp. Detta är även en lång process och den kan antingen skötas som en hel stor flytt eller som en stegvis flytt så att man flyttar lite åt gången. Det beror fullständigt på omständigheterna, hur produktionen och beställningarna ser ut, finns det tillräckligt med varor i lagret för att kunna leverera det kunderna behöver under flytten. Här kommer uttrycket "Customer drain" in i bilden vilket betyder "förlust av kunder", därför är det viktigt att börja lagerproduktionen så snabbt som möjligt eftersom kunden förlitar sig på att de får sina varor oavsett flyttet.

Flytt av produktion betyder inte nödvändigtvis att hela produktionen fysiskt måste flyttas, man kan även bygga upp en helt ny produktion utomlands. När detta handlar om produktionsflytt av ett textilföretag där textilmaskinerna har en rätt så lång livslängd och är väldigt värdefulla blir det mer kostnadseffektivt att flytta produktionen. Ten Oy valde att flytta hela sin produktion, alltså alla maskiner men köpte även några begagnade maskiner till sin arsenal i Litauen. En textilmaskin kan kosta mellan 15 000€ - 75 000€ beroende på om den är begagnad eller ny.

8.4 Personal, uppsägning och anställning

Viktigt är även att fundera på personalen, uppsägning av den nuvarande personalen och anställning av ny. Aktuella frågor är när den nuvarande personalen skall sägas upp och när den nya personalen skall anställas. Detta är alltid en ekonomisk fråga för företaget och en motivationsfråga för personalen, därför måste företaget fundera på när de kan och när de måste säga upp personalen. Om personalen har sex månaders uppsägningstid, innebär det att företaget har i sex månader en omotiverad personal. Detta kan leda till en försämrad produktkvalitet eller personalbrist p.g.a. sjukskrivningar. Å andra sidan kan det uppstå problem som skolningsbehov och utbildning av den nya personalen. Därför är det mycket viktigt att sköta uppsägningar och anställningar ansvarsfullt så att det inte dyker upp oväntade problem längs med vägen.

I Ten Oys fall var det frågan om fem anställda som blev uppsagda. Två av dem var redan klara för att gå i pension vilket underlättade arbetet, två blev givna nya arbetsmöjligheter/rekommendationer varav en accepterade det nya jobbet. Extraordinära kostnader för uppsägningen blev ca 50 000€ för TenOy.

8.5 Infrastruktur, avtal och förhandlingar

Infrastrukturen är mycket viktig att tänka på och inte bara i slutskedet, det kan vara bra att lägga upp en färdig plan att följa angående uppsägning av avtal och nya avtalsförhandlingar. För att ge några exempel på vilka avtal som kan ingå i infrastrukturen har vi el-avtal, vatten, ICT och fastigheter.

Gällande infrastrukturen utomlands kan det vara bra att själv undersöka utbudet först och sedan konsultera med någon kontakt person i landet. Detta är viktigt eftersom i ett

främmande land kan man lätt bli lurad av ”mellanhänder” vilket gör att prisen kan stiga märkbart.

Det är även viktigt att se till att man får allting avslutat i tid så att man inte behöver betala onödiga extra kostnader. Samma gäller uppbyggnaden av den nya infrastrukturen, det måste vara klart när produktionen skall börja.

Ten Oy hyr för tillfället en fastighet inklusive personal via ett företag i Litauen. Det kommer i framtiden bli aktuellt med köp av fastigheten och anställning av personalen. Nu är detta en utmärkt lösning medan allting faller på plats i Litauen. Personalen är dock utvald av Jan Koivula själv.

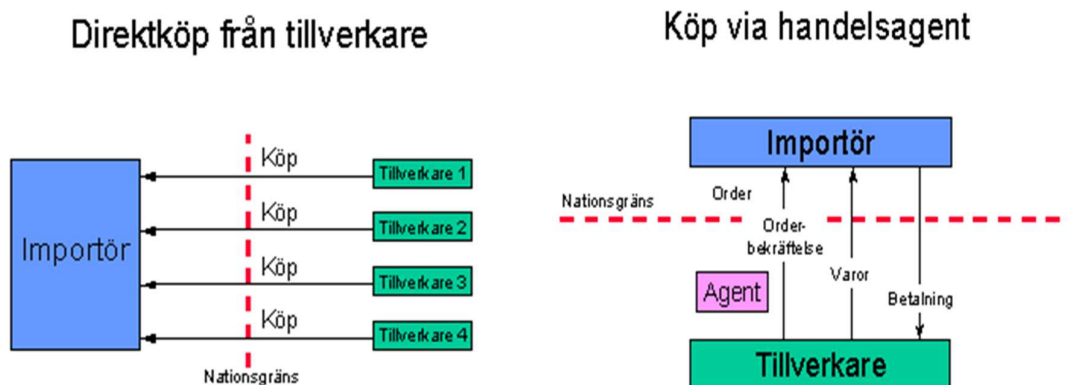
8.6 Leverantörsförhandlingar

Utan råvaror kan man inte producera något, därför är det mycket viktigt att säkerställa sina leverantörer om att allting fortsätter som normalt trots produktionsflytten. Detta måste meddelas i ett tidigt skede eftersom ofta krävs nya förhandlingar samt om leverantören inte vill fortsätta det nuvarande arbetsförhållandet måste man söka nya leverantörer.

Ett föråldrat system i dagens läge är användning av agenturer eller agenter när man förhandlar med leverantörer, man kan se det som en ”mellanhand” vilket var viktigt förr med tanke på språkbarriärer och brist på internationella nätverk. Problemet med agenter är att de är svåra att bli av med eftersom de är så väl skyddade och tar en onödigt lång tid att förhandla med alltså är detta inte nödvändigtvis en kostnadsfråga.

För Ten Oys del stötte de på ett problem med en agent i Finland som inte trodde att flyttet gått rätt till. Det visade sig att han mest var upprörd över att varorna inte går genom Finland längre utan direkt till leverantören i Lettland. Här ser man ett prakt exempel på att agenter inte alltid behövs, i detta fall skapas det alltså en omväg för kontaktnätverk mellan Ten Oy och det lettländska företaget.

Figur 11 visar hur handel ser ut med och utan en agent.



Figur 11 Agenters påverkan inom handel
(Chamber u.å.)

8.7 Administrativa och ekonomiska system

Uppläggningsen av ett process schema för administrativa och ekonomiska system angående lagliga dokument och lov är väldigt viktigt. Detta är även något som bör gås igenom med den lokala redovisningsbyrå man använder så att allting säkert går rätt till och lagenligt.

Figur 12 är ett exempel på ett administrativt system. Systemet bör innehålla klara regler och anvisningar om vem som rapporterar och arkiverar t.ex. intrastat, skatter, inköp och bokföringen av dessa samt deadlines för rapporteringen.

Ten Oy använde sig av en revisionsbyrå som heter AV AUDITAS. Byrån har varit till stor hjälp med dokumentation och konsultering av produktionsflytten.

| Process förklaring | I steg | II steg | III steg |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Primär handling | Insamling av dokument | Distribution av dokument |
| | Ansvarig | Ansvarig | Ansvarig |
| Köp från EU direkt till LT | Här fylls i vem som är ansvarig för handlingarna som sker mellan EU och LT | Här fylls i vem som är ansvarig för insamling av dokument som samlas efter inköp från EU till LT | Här fylls i vem som är ansvarig för distribution av dokument, till vem och vilka dokument som skall distribueras vidare |
| Direkta köp från EU, levererade till LT via finländska företaget | | | |
| Köp utanför EU när import proceduren är i LT | | | |
| Köp utanför EU när import proceduren är i andra EU länder | | | |
| Köp i LT | | | |
| Försäljning i LT | | | |
| Försäljning till EU | | | |
| Försäljning utanför EU | | | |
| Leverans av varor från LT till det finländska företaget | | | |
| Betalning av importtullar när importen sker över LT gränser | | | |
| INTRASTAT rapportering | | | |
| VAT rapportering | | | |
| VIES rapportering | | | |

Figur 12 Tabell för administrativa och ekonomiska system

(Koivula F. 2016)

8.8 Start av produktion

Efter att man avklarat alla dessa uppgifter ligger själva starten av den nya produktionen kvar vilket säkert kommer som en lättnad efter att alla hinder är avklarade. Det är viktigt att tänka på att de flesta av de ovannämnda uppgifterna sker på samma gång vilket gör tidsplanen oerhört viktig så att inte allting blir en enda röra.

När produktionen väl är igång slutar inte arbetet där utan då är det dags att börja jobba på riktigt och göra produktionsflytten lönsam, söka nya kunder och verkligen dra nytta av den nya marknaden och de nya möjligheterna som produktionsflytten fört med sig.

Hela flytten kostade 300 000€ för Ten Oy i extraordnara kostnader, detta räknar Ten Oy förtjäna tillbaka på 1år. På fasta kostnader sparar de ca 60% i Litauen jämfört med fasta kostnaderna i Finland.

9 Kritisk granskning

Detta arbete är som sagt en vägledning av produktionsflytt till Litauen som baserar sig på en utförd flytt av Ten Oy vilket innebär att avvikelser från andra produktionsflytt kan förekomma. Rent teoretiskt finns det ingen färdig eller fastställd plan man kan följa för att utföra sin produktionsflytt och därför kan olika flyttar se lite olika ut och det är då viktigt att man förstår detta arbetets avgränsningar och använda metoder.

En produktionsflytt är en individuell handling och arbetet måste därför fungera mera som en vägledning istället för en ren teoretisk manual för produktionsflytt. Varför jag ville ta upp just detta är för att det inte skall uppstå några oklarheter kring hur punktligt man måste följa denna vägledning. Det är omöjligt att förutspå alla scenarier som kan uppstå när man flyttar sin produktion därför är denna vägledning bara en liten del av pusslet för att framgångsrikt kunna flytta sin produktion. Man måste även ta hänsyn till det nya landets politiska ställning och externa hot som kan uppstå under vägen. I detta fall är Litauen ett säkert land med tanke på EU och Nato vilket också de övriga baltiska länderna är. Detta är något man kunde tagit upp men som jag inte fann nödvändigt eller relevant i detta arbete.

Eftersom detta arbete endast omfattar ett företags produktionsflytt till Litauen kan kanske bilden snedvridas något med tanke på att små faktorer inom en produktionsflytt kan vara rätt individuella och varierande. Detta arbete ger dock en bra grund för hur man skall gå tillväga och en hel del basinformation angående produktionsflytten vilket hjälper en att förstå helheten före man möjligen tar kontakt med Team Finland eller motsvarande internationaliseringshjälp. Om man bestämmer sig för att ta kontakt med Team Finland eller motsvarande kan det även då vara bra att ha en viss förståelse för och en inblick i en utförd produktionsflytt där detta arbete kommer bra in.

10 Slutdiskussion

Efter att jag byggt upp vägledningen och diskuterat arbetet med Ten Oy:s VD Jan Koivula och hans erfarenhet av Ten Oy:s nyligen utförda flytt tycker jag att allting stämmer väl överens med möjliga scenarier och uppgifter som måste skötas under en flytt.

Som jag nämnde i texten är produktionsflytten den sista delen i en internationaliseringsprocess vilket betyder att man oftast redan då har någon form av internationell handel som export och import, enligt Äijö är detta också det svåraste steget. Inom textilbranschen är en produktionsflytt en helt naturlig väg att gå. Med tanke på den internationella marknaden och import från Asien är de baltiska länderna en naturlig produktionsplats för textil i Europa. Med god expertis, låga kostnader och en väl etablerad textilproduktion är Litauen det perfekta stället för produktion av textilier. Denna expertis beror mycket på att Litauen redan under Ryssland- och Sovjettiden var en plats för textilproduktion och expertisen finns ännu kvar idag. Många nordiska textilföretag har sin produktion i Litauen och i de baltiska länderna vilket gör det utmärkt för en råvaru- och stickningsleverantör att befinna sig rent logistiskt där.

Koivulas tre ”triggers” stämmer bra överens med Kjellmans och Slepniovs avgörande faktorer för produktionsflytt. Det som Kjellman nämner om ”Networking” ser man också i Koivulas produktionsflytt eftersom utan någon form av kontaktnätverk är det svårt att fullborda en flytt.

Jag ville med detta arbete visa och berätta vad det innebär att flytta sin produktion och hur mycket arbete det kräver, för att inte tala om kostnader som uppstår. Man kanske inte direkt tänker på alla utmaningar som kommer med en produktionsflytt och det ville jag lyfta fram. Det sker hela tiden en hel del vilket gör tidsplaneringen och tidsplanen oerhört viktig.

För vidare forskning inom detta ämne skulle det vara intressant att jämföra skillnaderna med en annan produktionsflytt, dess metoder och utmaningar samt tidsplanering. Även jämförelser med andra branscher och flytt till andra länder skulle vara en intressant forskning.

Källförteckning

Balniene R. & Vaiginiene E. (2003), *The estimation of Lithuanian textile and apparel industry's internationalization perspectives*. Vilnius University, Lithuania: Department of International Economic Relations, Faculty of Economics, International Business School. (Hämtad 14.2.2016)

Chamber u.å. [Online]

<http://www.chamber.se/importhandboken/handelsagent-aterforsaljare-eller-kommissionar.htm> (Hämtad 20.2.2016)

Digitpro u.å [Online]

<http://www.digitpro.co.uk/2012/06/21/the-uppsala-internationalization-model-and-its-limitation-in-the-new-era/> (Hämtad 10.2.2016)

ECB, Mervärdeskatt [Online]

<https://www.ecb.europa.eu/euro/changeover/lithuania/html/index.sv.html> (Hämtad 26.1.2016)

ELY-keskus [Online]

https://www.ely-keskus.fi/sv/web/ely/yrityksen-kansainvalistyminen#.Vp5X-_196M8 (Hämtad 19.1.2015)

EU-Lex, Intrastat [Online]

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/?uri=URISERV%3A111011a> (Hämtad 12.2.2016)

Europeiska unionen, 2014 [Online]

http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/lithuania/index_sv.htm (Hämtad 30.3.2016)

Europeiska unionen, 2016 [Online]

http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/lithuania/index_sv.htm (Hämtad 30.3.2016)

Europeiska unionen, 2016 [Online]

http://europa.eu/youreurope/business/sell-abroad/import-export/index_sv.htm

Expowera, Joint Venture [Online]

<http://www.expowera.se/foretaget/tillvaxt/joint-venture> (Hämtad 26.1.2016)

Finpro, [Online]

<http://www.finpro.fi/web/finpro-eng/svenska-sidan> (Hämtad 19.1.2016)

Finnvera, [Online]

<https://www.finnvera.fi/swe/Finnvera>

<https://www.finnvera.fi/swe/Export-och-internationalisering/Tillvaext-fraan-den-internationella-marknaden>

<https://www.finnvera.fi/swe/Export-och-internationalisering/Tillvaext-fraan-den-internationella-marknaden/Affaersverksamhet-utomlands> (Hämtad 19.1.2016)

Inc, Joint Ventures [Online]

<http://www.inc.com/encyclopedia/joint-ventures.html> (Hämtad 26.1.2016)

Kjellman A., Sundnäs A., Ramström J. & Elo M. (2004), *Internationalisation of small firms*. Vasa: KEAB-PAPER Ltd

Mattila L. & Strandell A. (2006), *Att definiera och mäta flytt av produktion*. Itps.se

<http://www.tillvaxtanalys.se/download/18.6a3ab2f1525cf0f4f9a70cd/1454413772928/Att+definiera+och+m%C3%A4ta+flytt+av+produktion-06.pdf> (Hämtad 14.2.2016)

Mockaitis A., Vaiginiene E. & Giedraitis V. (2005), *The internationalization efforts of Lithuanian manufacturing firms, Strategy or luck?*. Vilnius University, Lithuania: Department of Economic Policy, Department of Marketing. University of California: Department of Sociology. Sciencedirect.com (Hämtad 14.2.2016)

Skatteverket, Mervärdeskatt, Sverige [Online]

<http://www.skatteverket.se/foretagorganisationer/moms/momsvidhandelmedeulander.4.18e1b10334ebe8bc80004737.html>

<http://www.skatteverket.se/foretagorganisationer/moms/momsvidhandelmedeulander/mervardesskattesatsereu.4.18e1b10334ebe8bc8000782.html> (Hämtad 26.1.2016)

Skatteverket 2015 [Online]

<http://www.skatteverket.se/foretagorganisationer/moms/momsvidhandelmedeulander/mervardesskattesatsereu.4.18e1b10334ebe8bc8000782.html> (Hämtad 26.1.2016)

Slepniov D., Brazinskas S. & Vejrum B. (2013), *Nearshoring practices: An exploratory study of Scandinavian manufacturers and Lithuanian vendor firms*. Emeraldinsight.com, Vol 8. www.emeraldinsight.com/1746-5265.htm (Hämtad 14.2.2016)

Statistics Lithuania 2015 [Online]

<http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectVarVal/Define.asp?MainTable=M6050106&PLanguage=1&PXSID=0> (Hämtad 10.2.2016)

Swedenabroad, Ambassad Vilnius [Online]

<http://www.swedenabroad.com/sv-SE/Ambassader/Vilnius/Handel--service-till-svenskaforetag/Svenska-handelskammaren/>

Suomi-Liettua kauppayhdistys [Online]

<http://www.suli.fi/> (Hämtad 20.2.2016)

Tekes, [Online]

<https://www.tekes.fi/sv/tekes/>

<https://www.tekes.fi/sv/program-och-service/tekes-program/> (Hämtad 19.1.2016)

Ten Oy, [Online]

<http://www.ten.fi/> (Hämtad 4.4.2016)

Tulli 2015 [Online]

http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/tilastoja/maatilastoja/index.jsp
(Hämtad 20.2.2016)

Team Finland, [Online]

<http://team.finland.fi/sv/tjanster> (Hämtad 19.1.2015)

YTJ, momsnummer [Online]

<https://www.ytj.fi/sv/index/alv-numero.html> (Hämtad 15.2.2016)

Vaiginiene E. (2011), *Business Relations and Company Internationalisation: A Case of Lithuanian Textile and Apparel Companies*. Vilnius University, Lithuania: Faculty of Economics. (Hämtad 14.2.2016)

Äijö T. (1996), *Suomalaisyritys kansainvälistyy: Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu*. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy

Figurer:

Figurförteckning

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figur 1 Ett exempel på Uppsalamodellen..... | 6 |
| Figur 2 Skillnad mellan Offshoring och Outsourcing | 8 |
| Figur 3 Mervärdskattesatser för Finland och Litauen | 11 |
| Figur 4 Export och import av textilermellan Finland och Litauen | 12 |
| Figur 5 Graf av Exporter och importer mellan Finland och Litauen | 13 |
| Figur 6 Totala exporter och importer mellan Finland, Litauen, Estland och Lettland | 14 |
| Figur 7 Produktionsflytt på en Uppsala modell..... | 22 |
| Figur 8 Tidslinje för start av produktionsflytt | 23 |
| Figur 9 Innehåll av evaluering och konfirmering av produktionsflytt..... | 24 |
| Figur 10 Tidsplan för produktionsflytt..... | 25 |
| Figur 11 Agenters påverkan inom handel..... | 27 |
| Figur 12 Tabell för administrativa och ekonomiska system | 29 |

Bilaga 1 Tidsplan för produktionsflytt

Produktionsflytt, Tidsplan

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----------|----------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| JANUARI | Evaluering | Evaluering | Evaluering | Evaluering | Evaluering | |
| | Planering | Planering | Planering | Planering | Planering | |
| | | | | | | |
| | | | | | Bank möte | |
| FEBRUARI | Flyttanmälan till Kunder | Flyttanmälan till Kunder | | | Flyttanmälan till Kunder | Flyttanmälan till Kunder |
| | Produktion av Lager | Produktion av Lager | | | Produktion av Lager | Produktion av Lager |
| MARS | Produktion av Lager | | | Produktion av Lager | Produktion av Lager | Produktion av Lager |
| APRIL | Uppsägning av personal | Uppsägning av personal | Uppsägning av personal | Uppsägning av personal | Uppsägning av personal | |
| | Nedmontering av Produktion | Nedmontering av Produktion | Nedmontering av Produktion | Nedmontering av Produktion | Nedmontering av Produktion | |
| | Leverantörs förhandlingar | Leverantörs förhandlingar | Leverantörs förhandlingar | Leverantörs förhandlingar | Leverantörs förhandlingar | |
| MAJ | "Window Time" | "Window Time" | "Window Time" | "Window Time" | "Window Time" | "Window Time" |
| | Uppbyggnad av produktion | Uppbyggnad av produktion | Uppbyggnad av produktion | | | Uppbyggnad av produktion |
| | Anställning av personal | Anställning av personal | Anställning av personal | | | Anställning av personal |
| | Leverantörs förhandlingar | Leverantörs förhandlingar | Leverantörs förhandlingar | | | Leverantörs förhandlingar |
| JUNI | Infrastruktur, Avtal | | | Infrastruktur, Avtal | Infrastruktur, Avtal | Infrastruktur, Avtal |
| | Leverantörs förhandlingar | | | Leverantörs förhandlingar | Leverantörs förhandlingar | Leverantörs förhandlingar |
| JULI | | Administrativa och ekonomiska system | Administrativa och ekonomiska system | Administrativa och ekonomiska system | Administrativa och ekonomiska system | Administrativa och ekonomiska system |
| | | Påbörja produktion | Påbörja produktion | Påbörja produktion | Påbörja produktion | Påbörja produktion |

Bilaga 2 Process schema för administrativa system

| Process förklaring | I steg | II steg | III steg |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Primär handling Ansvarig | Insamling av dokument Ansvarig | Distribution av dokument Ansvarig |
| Köp från EU direkt till LT | Här fylls i vem som är ansvarig för handlingarna som sker mellan EU och LT | Här fylls i vem som är ansvarig för insamling av dokument som samlas efter inköp från EU till LT | Här fylls i vem som är ansvarig för distribution av dokument, till vem och vilka dokument som skall distribueras vidare |
| Direkta köp från EU, levererade till LT via finländska företaget | | | |
| Köp utanför EU när import proceduren är i LT | | | |
| Köp utanför EU när import proceduren är i andra EU länder | | | |
| Köp i LT | | | |
| Försäljning i LT | | | |
| Försäljning till EU | | | |
| Försäljning utanför EU | | | |
| Leverans av varor från LT till det finländska företaget | | | |
| Betalning av importtullar när importen sker över LT gränser | | | |
| INTRASTAT rapportering | | | |
| VAT rapportering | | | |
| VIES rapportering | | | |

| Process förklaring | IV steg | | Deadline |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| | Bokförings process Ansvarig | Rapportering Ansvarig | |
| Köp från EU direkt till LT | Här fylls i vem som är ansvarig för bokföringen av inköp från EU till LT | Här fylls det i vem som är ansvarig för rapporteringen av inköpen från EU till LT | Här bestäms sista rapporterings dagen för inköp från EU till LT |
| Direkta köp från EU, levererade till LT via finländska företaget | | | |
| Köp utanför EU när import proceduren är i LT | | | |
| Köp utanför EU när import proceduren är i andra EU länder | | | |
| Köp i LT | | | |
| Försäljning i LT | | | |
| Försäljning till EU | | | |
| Försäljning utanför EU | | | |
| Leverans av varor från LT till det finländska företaget | | | |
| Betalning av importtullar när importen sker över LT gränser | | | |
| INTRASTAT rapportering | | | |
| VAT rapportering | | | |
| VIES rapportering | | | |

| Process förklaring | VI steg | |
|------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Arkivering | Ansvarig |
| Köp från EU direkt till LT | | Här fylls det i vem som är ansvarig för arkiveringen av alla dokument, bokföring, rapporter etc. och hur de skall arkiveras. |
| Direkta köp från EU, levererade till LT via finländska företaget | | |
| Köp utanför EU när importproceduren är i LT | | |
| Köp utanför EU när importproceduren är i andra EU länder | | |
| Köp i LT | | |
| Försäljning i LT | | |
| Försäljning till EU | | |
| Försäljning utanför EU | | |
| Leverans av varor från LT till det finländska företaget | | |
| Betalning av importtullar när importen sker över LT gränser | | |
| INTRASTAT rapportering | | |
| VAT rapportering | | |
| VIES rapportering | | |

Bilaga 3 Intervju frågor**Intervju**

Person: Jan Koivula

Företag: Ten Oy

Vad innebär ett produktionsflytt för ert företag?

Varför ville ni flytta produktionen bort från Finland?

Varför valde ni just Litauen?

Varför valde ni att flytta bara produktionen bort från Finland och inte hela företaget eller bara starta upp en ny produktion i Litauen?

Hur gick ni tillväga för att starta själva flytten?

Kan ni specificera möjliga kompetenser som kan vara viktiga att ha?

Kan ni berätta om möjliga hinder som påträffats under vägen?

Hur ser er framtid ut? Kan man se en möjlig tillväxt tack vare produktionsflytten?