

Uusia ovia Baltiaan – Trainers' House Oyj

Zakariya Mohamud Ahmed & Jimi Nissinen



Tekijä(t) Zakariya Mohamud Ahmed, Jimi Nissinen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Uusia ovia Baltiaan – Trainers' House Oyj	Sivu- ja liitesivumäärä 49 + 2
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja analysoida Viron soveltuvuutta Trainers' House Oyj:n kansainvälistymisen kannalta. Trainers' House Oyj toimi opinnäytetyön toimeksiantajana ja työtä varten haastateltiin johdon henkilöä, joka haluaa pysyä nimettömänä sekä talousjohtaja Saku Keskitaloa. Opinnäytetyössä on tutkittu Viroa ja sen liiketoimintakulttuuria ja asioita, jotka tulee huomioida kansainvälistyessä. Viron potentiaalia on tutkittu kattavan markkina-analyysin pohjalta. Opinnäytetyössä tutkittiin yrityksen edellytyksiä kansainvälistyä Viroon ja kartoitettiin toimintaympäristön kilpailijoita.</p> <p>Toiminnallisen opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään yrityksen kansainvälistymistä ja strategisia valintoja. Opinnäytetyö koostuu johdannosta, jossa käydään läpi sitä, miten ajatus työstä syntyi. Teoriaosuudessa käsitellään kansainvälistymisen perusteita, edellytyksiä ja kuvataan kansainvälistymiseen sisältyviä riskejä ja tutustutaan erilaisiin vientitapoihin sekä kansainvälistymissuunnitelman luomiseen. Markkina-analyysissä Viroa tutkittiin kokonaisvaltaisesti sisältäen työvoiman, kilpailijoiden ja markkinakoon kartoittamisen.</p> <p>Toiminnallisessa työssä kuvattiin kohdemarkkinoiden tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Trainers' House Oyj:n kansainvälistymiselle ei ole suuria esteitä, mutta tarvitaan syvempää osaamista ja paikallista ymmärrystä kohdemaasta, vaikka se on maantieteellisesti lähellä Suomea.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksia käytettiin kansainvälistymissuunnitelman kaavion luomiseen, joka kuvaa askel askeleelta kansainvälistymisprosessin. Toiminnallisen työn toimenpide-ehdotuksena voidaan analyysin perusteella todeta, että Trainers' House Oyj:n kannattaa etabloitua Viron markkina-alueelle vasta johdon kriteerien täytyttyä.</p>	
Asiasanat Kansainvälistyminen, Viro, markkina-analyysi, strategia	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet ja rajaukset	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	2
1.3	Trainer's House Oyj toimeksiantajana	3
1.4	Johdon visio kansainvälistymisessä	3
2	Yrityksen kansainvälistyminen	5
2.1	Kansainvälistymisen syyt	6
2.2	Kansainvälistymisteoriat ja -mallit	6
2.3	Kansainvälistymisen suunnittelu	13
2.3.1	Proaktiiviset ja reaktiiviset motivointitekijät	15
2.4	Vientitavat	16
2.4.1	Valintakriteerit	21
2.4.2	Valintaprosessi	22
2.5	Kohdemarkkinan valinta	22
2.5.1	Markkina-analyysi	23
2.6	Kansainvälistymistä tukevat organisaatiot	24
2.7	Torreviejan toimipiste	25
2.8	Eroaisuudet toimintaympäristössä	27
3	Analyysi valitusta kohdemaasta	29
3.1	Kuvaus Virosta	29
3.2	Markkina-alueen vuokratason tutkiminen	33
3.3	Liiketoimintakulttuuri	34
3.4	Kilpailu kohdemaassa	35
3.5	Toimipisteen perustamisen arvioitu hinta	36
3.6	Yhteistyökumppanin etsiminen kohdemaasta	37
3.7	Kansainvälistymissuunnitelma kohdemaahan askel askeleelta	38
4	Pohdinta	39
4.1	Aineiston lähdekriittisyys	39
4.2	Opinnäytetyön merkityksellisyys	39
4.3	Työn tavoitteiden toteutuminen	40
5	Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset	41
5.1	Kohdemaan soveltuvuuden arviointi	41
5.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	41
	Lähteet	43
	Liitteet	50
	Liite 1. Kysymykset talousjohtaja Saku Keskitälolle	50
	Liite 2. Kysymykset Trainer's House Oyj:n johtohenkilölle, henkilö x	51

1 Johdanto

Globalisaation seurauksena ihmiset ovat tietoisempia ympäristöstään ja lähempänä toisiaan kuin koskaan aikaisemmin. Syitä ovat teknologian kehittyminen ja tiedonkulun helpottuminen. Yrityksen kansainvälistyminen tarjoaa uusia mahdollisuuksia ja potentiaalisesti tuottoisampien markkinoiden saavuttamista, mikä edistää yrityksen kilpailukykyä ja auttaa uusien innovaatioiden kartoittamisessa. Tyypillisesti yritys aloittaa kansainvälistymisen lähimarkkinoilta, suomalaisten yritysten kohdalla Baltian, Skandinavian tai Pietarin alueelta. Mikäli näillä alueilla menestytään, on mahdollista suunnata kohti kaukaisempia markkina-alueita. (Hollensen 2017, 19; Vahvaselkä 2009, 111.)

Opinnäytetyön tekijät työskentelevät Trainers' House Oyj:llä. Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona muutosyhtiö Trainers' House Oyj:lle. Päädyimme opinnäytetyömme tekemiseen yhteistyössä kahvitaulla. Keskustelimme opinnäytetyön tekemisestä yhdessä, koska niin yritys hyötyisi siitä enemmän ja työ olisi kustannustehokkaampaa. Toiminnallisen opinnäytetyön tekijöillä on yhtenäinen opintojen suuntautuminen, mikä helpotti opinnäytetyön tekemistä yhdessä. Aiheeksi valikoitui kansainvälistyminen Viroon. Toimeksiantajayrityksellä on kasvava määrä pohjoismaisia projekteja, mistä lähtikin opinnäytetyön idea ja mikä on myös syy siihen, että lähdemme tarkastelemaan Viroa. Toimeksiantajan mukaan Viro on kaikkein potentiaalisin maa, koska toimintaympäristö on suhteellisen samanlainen kuin Suomessa, eikä sinne kansainvälistyminen vaadi liikaa resursseja. Kerätyn tiedon pohjalta tehdään suuntaa antava analyysi käytännön toteuttamista varten Trainers' House Oyj:lle.

Tekijät ovat Trainer's House Oyj:n palveluksessa. Heillä on selkeä kuva siitä, mitä toimeksiantaja haluaa opinnäytetyöltä ja he ovat varmoja, että voivat toteuttaa sen. Opinnäytetyön tekijät voivat hyödyntää työuran aikana saamaansa tietoa. Toimeksiantajayrityksen talousjohtajaa (Saku Keskitalo) on haastateltu (23.9.2019) ja omasta pyynnöstään anonyymiä johdon henkilöä. Saku Keskitalo toimi projektinjohtajana silloin, kun Espanjan Torreviejaan perustettiin toimipistettä ja hän toimii myös opinnäytetyön yhteyshenkilönä. Tietoperustan pohjalta voidaan luoda Trainers' House Oyj:lle kansainvälistymissuunnitelma.

1.1 Tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriaosasta, Viron markkinoiden tutkimisesta, kohde-
maan analyysistä, pohdinnoista ja johtopäätöksistä. Olemme saaneet toimeksiantajalta luvan käyttää yrityksen sekä talousjohtajan nimeä työssämme. Lähteinä olemme käyttä-

neet mahdollisimman ajantasaisia kirjoja ja artikkeleja, jotka liittyvät kansainväliseen liiketoimintaan ja niiden lisäksi erinäisiä Internet-lähteitä. Olemme haastatelleet myös Trainers' House Oyj:n talousjohtajaa ja aiemmin mainittua johdon henkilöä.

Opinnäytetyön tavoitteena on analysoida Trainers' House Oyj:n mahdollisuutta kansainvälistyä Viroon. Tavoitteena on myös selvittää, miten Viron toimintaympäristö eroaa Suomen vastaavasta. Opinnäytetyö on rajattu tarkastelemaan ainoastaan Viron markkinoita. Tavoitteena on, että Trainers' House Oyj etenee Viron markkinoille käyttämällä tätä opinnäytetyötä apunaan ja pohjatietonaan. Toiminnallisen työn keskeisimmät kohdat ja työn tarkoitus on esitelty alla olevassa osassa.

Opinnäytetyön pääongelma:

Miten Trainers' House Oyj kansainvälistyy Viroon?

Opinnäytetyön alaongelmat:

Mitä Trainers' House Oyj:n pitää ottaa huomioon kansainvälistyessään Viroon?

Miten Viron toimintaympäristö ja liiketoimintakulttuuri eroavat Suomen vastaavista?

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on tyypiltään toiminnallinen ja aluksi johdannossa kuvataan työn idean syntymistä sekä asetetaan työlle tavoitteet ja rajaukset. Ensimmäisessä luvussa kuvaillaan myös pääongelma ja alaongelmat sekä kuvataan toimeksiantajaa ja johtohenkilön visiota kansainvälistymisestä. Tavoitteena on tutkia sitä, miten Viron toimintaympäristö eroaa Suomen vastaavasta sekä sitä, mitä kansainvälistyessä tulee ottaa huomioon. Tätä varten työssä on tutkittu kansainvälistymisen eri teorioita ja malleja, jotka luovat pohjan kansainvälistymiselle. Työssä analysoidaan, miten Viron toimintaympäristö ja liiketoimintakulttuuri poikkeavat Suomen vastaavista, sekä kerrotaan miten asiakassuhteet ja tapaamiset hoidetaan. Teoriaosuus luo pohjatiedon asioista, jotka kohdemaasta täytyy selvittää. Teorian pohjalta on pystytty tutkimaan Viron markkina-aluetta, kilpailijoita, vientimuotoja, toimintaympäristöä ja sen avulla pystytään valitsemaan Trainers' House Oyj:lle soveltuva kansainvälistymisen toteuttamistapa.

Viimeiset luvut ovat pohdinta sekä johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset. Pohdinnassa tarkastellaan opinnäytetyön merkityksellisyyttä, tavoitteiden toteutumista ja aineiston lähdekriittisyyttä. Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset luvussa käydään läpi työn tuloksia ja mietitään työn onnistumista. Lopuksi kuvataan opinnäytetyönprosessia ja arvioidaan omaa oppimista.

1.3 Trainer's House Oyj toimeksiantajana

Trainers' House Oyj on vuonna 1990 perustettu muutosyhtiö. Trainers' House Oyj:n osakkeet noteerataan Helsingin pörssissä. Yritys työllisti vuoden 2018 päättyessä kokopäiväiseksi muutettuna 134 henkilöä. Yhtiöllä on neljä toimipistettä, jotka sijaitsevat Helsingissä, Turussa, Oulussa ja Espanjan Torreviejassa. Yrityksellä on myös tytäryhtiö Ignis Oy. Trainer's House Oyj tarjoaa asiakkailleen monenlaisia palveluita – valmennuksia, digitaalisia valmennusohjelmia, muutosjohtamista, muutoksen johtamisen työkaluja sekä uusasiakashankintaa. Valmennuksia yritys tuottaa erilaisten valmennusohjelmien kautta. Valmennuksia saa henkilökohtaisena sekä digitaalisena versiona. Uusasiakashankintaa asiakkaille tuottaa tytäryhtiö Ignis Oy. (Trainers's House Oyj, 2018.)

Trainers' House Oyj on vahvasti johdettu arvoyritys. Yrityksen arvot ovat: ihminen, rohkeus, nopeus, kasvu ja tulos. Arvot näkyvät jokapäiväisessä tekemisessä. Toimeksiantajan missiona on auttaa ihmisiä tekemään ja rakastamaan yhteistä tarinaa niin, että tärkeimmistä tekemisestä tulee totta. Tekemisen mittareina ovat innostuneet ihmiset ja todennetut asiakastulokset. Tulevaisuuden visiona on olla maailmanluokan yhtiö. Toimintaympäristöstä erottuvat menetelmät ja työkalut mahdollistavat tämän. Intohimo auttaa asiakasta muutosten läpiviennissä. (Trainers' House Oyj, 2018.)

Toimeksiantajan strategian kulmakivi on olla vahva yhtiö kotimarkkinoilla. Todennetut asiakastulokset ja kassavirta toimivat tekemisen mittareina. Toinen strategian painopiste on rakentaa tuotekehityksen avulla uusia kasvun konsepteja sekä uusia ansaintamalleja. Merkittävimpiä näistä ovat digitaaliset valmennusohjelmat ja muutoksenjohtamisjärjestelmät. Strategian avulla on tarkoitus kansainvälistyä yhdessä asiakkaiden kautta ja kanssa. (Trainers' House Oyj, 2018.)

1.4 Johdon visio kansainvälistymisessä

Tässä kappaleessa esille tulevat asiat ovat tietoja, jotka on saatu Trainers' House Oyj:n johtohenkilön haastattelussa. Kyseinen henkilö tahtoo pysyä anonyyminä omasta pyynnöstään. Tämän vuoksi käytämme viittauksena nimimerkkiä henkilö x. Haastattelun aluksi käytiin läpi Trainers' House Oyj:n taustaa. Trainers' House Oyj muodostui, kun kaksi yritystä Satama Interactive Oyj ja Trainers' House Oy fuusioituivat 31.12.2007. Satamalla oli kansainvälistä toimintaa ja toimipisteitä Ruotsissa, Saksassa, Isossa-Britanniassa, Yhdysvalloissa ja Alankomaissa. (Henkilö x, 11.12.2019.)

Kynnys lähteä kansainvälistymään on todella korkea, koska tavoitteen ja suunnitelman tulee tuolloin olla kristallinkirkkaita. Myös kohdemaan markkinoiden ja ostokäyttäytymisen

hyvää ymmärrystä vaaditaan. Trainers' House Oyj olikin jo harkinnut kansainvälistymistä Suomen lähialueille franchising mallilla. Tässä pyrittiin löytämään myyntikumppaneita, joilla on jo oma yritys ja jotka myyvät Trainers' House Oyj:n palveluita. Franchising oli onnistunut kokeilu, kertoi henkilö x. Yrityksen kasvattamiseksi halutaan rakentaa skaalautuva liiketoimintamalli kustannuksien minimoimiseksi. Trainers' House Oyj:n kansainvälistymistä vaikeuttaa se, että yritys ei ole kovin tunnettu ulkomailla ja kansainvälisillä markkinoilla ei ole samanlaista ostopraktiikkaa liittyen valmennuspalveluihin. Tällöin riskit ovat suuret ja yrityksen on vaikea luottaa siihen, että investointi kansainvälistymiseen tuottaisi rahaa (engl. ROI). ROI eli sijoitetun pääoman tuotto on yrityksen tuottavuuden mittari. Se kertoo kuinka paljon yritykseen sijoitettu pääoma on tuottanut. Suomessa Trainers' House Oyj:n tunnettuus ja brändi vaikuttavat hintapositionointiin ja todennäköisesti ulkomailla siihen tulisi muutoksia. (Henkilö x, 11.12.2019.)

Suomalaisilla tuotannon tekijöillä on hankala edetä ulkomaille ja myös hintaposition tulisi olla lähtökohtaisesti erilainen. Trainers' House Oyj:llä on myös digitaalisia tuotteita ja palveluja, jotka ovat saatavissa englanninkielisinä, ja juuri digitalisaation sekä paikallisen myyntivoiman avulla voisi olla potentiaalista kansainvälistyä Viroon. Tällä hetkellä yritysjohdon mukaan lisensointi olisi todennäköisin vaihtoehto, koska investoinnit ovat vähäisiä verrattuna muihin vientitapoihin ja riskit siirtyvät itsenäiselle kumppanille. Trainers' House Oyj on siis valmis kansainvälistymään, mutta sen edellytyksenä on, että johdon kriteerit täyttyvät ja kassavirta on kunnossa. Johdon kriteereitä ovat kohdemaan markkinoiden ja ostokäyttäytymisen syvempi ymmärrys ja skaalautuvan liiketoimintamallin rakentaminen. Kansainvälistymissuunnitelman täytyy olla selkeä ja yrityksen kansainvälistyessä täytyy esimerkiksi miettiä sitä, kohtaavatko tarjonta ja kysyntä ja sitä, miten hintapositionointi toimii niiden välillä. Viro on myös kiinnostava kohdema, jos sieltä löytyy hyvin koulutettua työvoimaa riittävässä määrin. (Henkilö x, 11.12.2019.)

Trainers' House Oyj haluaa kansainvälistyä Viroon kumppanin kanssa, jolla on tietotaitoa kohdemaasta. Tämän lisäksi on tärkeää saada yrityksen kassavirta nopeasti positiiviseksi Trainers' House Oyj:n ulkomaantoiminnan tavoitteiden mukaisesti. Trainers' House Oyj on tehnyt todennettavia tuloksia ja asiakaslupausten pitäminen sekä asiakkaan ongelmien syvempi ymmärrys on tuonut yritykselle positiivista imagoa. Kansainvälistyminen sitoo valtavan määrän pääomaa ja henkilöstöä ja voi viedä huomion pois ydintekemisestä sekä kotimaan markkinoilta. Trainers' House Oyj:n visio on kansainvälistyä asiakkaiden kanssa ja kautta. (Henkilö x, 11.12.2019.)

2 Yrityksen kansainvälistyminen

Kansainvälisyyskäsitettä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Kansainvälistymistä voidaan tarkastella makrotasolla eli globaalin talousjärjestelmän näkökannalta tai mikrotasolla eli organisaation sisältä käsin. Kansainvälistyminen on prosessi, jonka seurauksena yrityksen kansainvälisen kaupankäynnin osuus tai läsnäolo kansainvälisissä operaatioissa lisääntyy. Monet suomalaiset yritykset hakeutuvat kansainvälisille markkinoille nopeammin ja tehokkaammin kuin ennen. Kansainvälistymisen tulee tapahtua vauhdikkaasti ja se vaatii riskien ottamista, taloudellista tukea yrityksen ulkopuolelta sekä tietotaitoa. Kansainvälinen yritys harjoittaa liiketoimintaa monessa maassa. Globaali yritys harjoittaa liiketoimintaa ainakin kahdessa maanosassa. (Vahvaselkä 2009, 17-18, 21.)

Kansainvälistyminen on osa yrityksen kasvusuunnitelmaa ja se käynnistyy yleensä, kun johtoportaan mielenkiinto herää. Lähtökohta strategiselle ajattelulle on siinä, että yrityksen toimintasuunnitelma vastaa johtoportaan näkemystä. Kansainvälistyminen koostuu strategisista päätöksistä, joiden tarkoituksena on mukauttaa yrityksen prosessit ympäristöönsä tavalla, jossa turvataan kilpailuetu tai asiakasetu ja siten varmistetaan menestys pitkällä aikavälillä. Strategia on suunnitelma, jonka avulla saavutetaan pitkän tähtäimen tavoitteet. (Vahvaselkä 2009, 17-19.)

Yrityksen valmiusaste kansainvälistyä on riippuvainen yrityksen kyvystä toteuttaa suunnitellut strategiat kansainvälisillä markkinoilla ja hyödyntää osaamista kansainvälisessä liiketoiminnassa. Nämä kyvyt koostuvat luonteenomaisista piirteistä kuten kielestä, kulttuurituntemuksesta, johtoportaan kansainvälisestä kokemuksesta sekä taloudellisista resursseista. Solbergin (1997) mukaan yritysten, joilla on vähäinen määrä kokemusta kansainvälisestä kaupankäynnistä ja heikko asema kotimaan markkinoilla, tulisi ensin vahvistaa asemaansa kotimaan markkinoilla ennen kansainvälistymistä. (Hollensen 2017, 19-20.)

Yrityksen kansainvälistymisen strategiat voidaan jakaa neljään yhtymästrategiaan. Yhtymästrategia on ryhmä päätöksiä, jotka spesifioivat yrityksen tulevaisuuden suunnan visioon perustuen. Tuote- ja markkinastrategiat sekä kansainvälistymisen käynnistäminen ja entry-strategia ovat osa kansainvälistymisen päätöksiä. Ansoffin (1965) luoman tuote-markkina-kasvumatriisin mukaan kasvua voi saada:

1. voimistamalla nykyistä yritystoimintaa ja kaupankäyntiä tai uudistamalla kauppatavaraa tämänhetkisessä asiakaspiirissä (penetraatiostrategia)
2. viemällä markkinoita eteenpäin olemassa olevan asiakasryhmän yli (markkinoinnin kehittämisstrategia)
3. luomalla tuotekenttää tämänhetkisten tuotteiden ulkopuolelle (tuotekehitysstrategia)
4. edistämällä toimintaa nykyisen konseptin ulkopuolelle (hajauttamisstrategia).

2.1 Kansainvälistymisen syyt

Olenlaisin syy yrityksen kansainvälistymiselle useimmissa yrityksissä on pääoman kasvattaminen. Dunningin (1993a) ja Beniton (2015) mukaan kansainvälistymiselle on neljä päämotiivia.

1. **Potentiaaalisten markkinoiden etsiminen:** uusasiakashankinta.
2. **Tehokkuuden parantaminen:** kustannusten alentaminen.
3. **Resurssien etsiminen:** yritykset etsivät resursseja, jotka eivät ole saatavilla kotimaassa tai voidaan hankkia alhaisemmilla kustannuksilla muualta.
4. **Strategisen etulyöntiaseman saavuttaminen:** hankitaan aineellisia tai abstrakteja voimavaroja, joista voi olla yritykselle hyötyä pitkällä aikavälillä, mutta ne eivät ole kotimaassa saatavilla.

Kansainvälistymisen syyt ovat joko ulkoisia tai sisäisiä tekijöitä. Ulkoisesta toimintaympäristöstä johtuvia tekijöitä ovat paine- tai imutekijät. Painetekijät johtuvat kotimarkkinoiden pienuudesta, mikä synnyttää yritykselle kansainvälistymispaineen. Imutekijät eli kansainvälistymään houkuttelevat osat syntyvät kohdemarkkinoiden suuruudesta, helposta lähestyttävyydestä ja positiivisesta kasvuennusteesta sekä vakiinnuttamista auttavista organisaatioista. Sisäisestä toimintaympäristöstä johtuvia kansainvälistymisen tekijöitä ovat yrityksen piirteistä tai johdosta johtuvia tai päätöksentekoon liittyviä tilannetekijöitä. Tutkimusten mukaan painetekijät ovat keskeisimpiä alkuvaiheen kansainvälistymiseen vaikuttavia tekijöitä. Sen sijaan imutekijät vaikuttavat kansainvälistymisprosessin jälkimmäisillä ajanjaksoilla. Lähtökohtainen kansainvälistymisen aloittaja, muutosagentti, on selvityksen mukaan kansainvälisesti suuntautunut ja kiinnostunut johto, joka on halukas kohtaamaan haasteet. (Vahvaselkä 2009, 62.)

2.2 Kansainvälistymisteoriat ja -mallit

Strategiset ratkaisut ovat osa kansainvälistymistä ja niiden tarkoituksena on turvata yrityksen kilpailuetu ja menestys myös tulevaisuudessa (Vahvaselkä 2006, 27-55). Tyypillisesti kansainvälistymisteoriat ja -mallit muodostuvat kolmen kategorian alla. Näitä ovat suorien sijoitusten mallit, jotka pohjautuvat kansantaloustieteeseen, vaihemallit, jotka perustuvat käyttäytymistieteisiin ja verkostonäkökulmaan ja resursseihin pohjautuvat mallit sekä prosessimallit. Kaikkien edellä mainittujen kategorioiden alle mahtuu lukuisia eri alamalleja sekä teorioita, mutta tässä työssä selitetään vain osa teorioista ja malleista. (Kuivalainen 2003, 32.)

Suorien investointien teoria (FDI)

Suorien investointien teoria on taloustieteeseen pohjautuva kansainvälistymisteoria. Hymerin (1960, 1976) ja Kindlebergin (1969) mukaan suorien investointien teoria tukee kansainvälistymisestä yrityksen omien, ulkomaille tehtyjen suorien tehdasinvestointien kautta. Kun taas Coasen (1937a) teorian mukaan yrityksen kannattaa ulkoistaa tuotanto, mikäli tuotannon organisointikustannukset ovat suuremmat kuin tuotannon ulkoistamiskustannukset spesifeillä kohdemarkkinoilla. Tämän teorian perustalle on syntynyt Williamsonin (1975) transaktiokustannusteoria vientitapojen valintapäätöksiä varten.

Transaktiokustannusteoria

Transaktiokustannusteoria on taloustieteeseen pohjautuva kansainvälistymisteoria. Coase (1937b) on luonut transaktiokustannusteorian. Coase kertoo, että tyypillisesti yritys laajenee niin pitkään kuin liiketoimen tekeminen yrityksessä on kannattavampaa kuin saman liiketoimen tekeminen avomarkkinoilla. Teoria ennakoii, että yritys suorittaa sisäisesti ne aktiviteetit, jotka se voi tehdä pienemmillä kustannuksilla perustamalla sisäisen hierarkkisen johtoryhmän ja toimeenpanosysteemin turvautumalla markkinoihin, joilla itsenäisillä ulkopuolisilla yrityksillä (kuten vientivälittäjillä, agenteilla ja jakelijoilla) on kustannushyöty. Transaktiokustannukset ilmenevät, kun markkinat epäonnistuvat operoimaan täydellisen kilpailun vaatimusten mukaan ilman erimielisyyksiä. Täydellisessä kilpailussa transaktiokustannukset olisivat nolla, jolloin ei olisi kannustetta asettaa esteitä ja maksuja vapaille markkinoille. Kuitenkin todellisessa maailmassa asiat eivät ole näin ja ostajan sekä myyjän välille syntyy aina erimielisyyksiä, jotka johtavat transaktiokustannuksiin.

Transaktiokustannukset voidaan jakaa ennen tapahtumaa kuuluviin kuluihin (Ex ante cost) ja tapahtuman jälkeen kuuluviin kuluihin (Ex post cost). Ennakkokulut voidaan jakaa vielä kahteen osaan eli tiedonkeruukuluihin sekä kauppakirjakuluihin. Tiedonkeruukulut sisältävät kustannukset, jotka syntyvät potentiaalisten vientivälittäjien tunnistamisesta ja arvioimisesta. Tämän tyyppiset kulut saattavat olla monille vientiyrityksille kohtuuttomia, mutta tieto ulkomaiden markkinoista on kriittistä viennin menestyksen kannalta. Kauppakirjakulut viittaavat kuluihin, jotka syntyvät tuottajan ja välikäden neuvotteluissa ja sopimuksen laadimisessa. Kauppakirjan solmimisen jälkeen kuluja syntyy sopimuksen valvomisesta ja toimeenpanosta. Sopimusta valvotaan, jotta varmistutaan siitä, että ostaja ja myyjä täyttävät ennalta määrätyt velvollisuudet. Toimeenpanokuluilla viitataan kuluihin, jotka syntyvät liikekumppanin rikkoessa sopimusta. (Hollensen 2017, 91.)

Eklektinen kansainvälistymisteoria

Eklektinen kansainvälistymisteoria on taloustieteeseen pohjautuva kansainvälistymisteoria. Eklektinen tarkoittaa valikoivaa ja yhdistelevää päätöksentekomallia, jossa pääasiallinen ajatus on, että teoriassa esitetyt osat huomioidaan säännöllisesti kansainvälistymispäätöstä tehtäessä (Ahokangas & Pihkala 2002, 68). Dunningin (1988, 1993b) mukaan yritykset tekevät kansainvälistä tuotantoa koskevia päätöksiä resurssien sijoittumiseen ja omistukseen perustuen. Yritykset ohjaavat tuotantonsa markkinoille, joilla ne parhaiten pystyvät käyttämään edellä mainittuja kilpailuetuja. Suotuisin paikka laitoksen perustamiselle on se, missä laitoksen perustamisen kokonaiskustannukset ovat vähäpätöisimmät. Kansainväliset yritykset tyypillisesti operoivat tytäryritysten kautta, jolloin resursseja voidaan seurata tarkasti ja kontrolli pysyy emoyhtiöllä.

Holistinen kansainvälistymismalli

Holistinen kansainvälistymismalli on käyttäytymistieteisiin pohjautuva kansainvälistymisen malli. Luostarinen ja Hellman (1993) ovat tutkineet suomalaisia pk-yrityksiä ja ovat sen pohjalta luoneet holistisen eli kokonaisvaltaisen kansainvälistymismallin. Pk-yritykset (pienet ja keskisuuret yritykset) ovat yrityksiä, joissa työskentelee alle 250 työntekijää ja vuosiliikevaihto on maksimissaan 50 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma maksimissaan 43 miljoonaa euroa (Vahvaselkä 2009, 16). Malli koostuu neljästä vaiheesta ja kansainvälistymispolusta eli kotimarkkinavaiheesta, sisäänpäin suuntautuvasta kansainvälistymisen vaiheesta, ulospäin suuntautuvasta vaiheesta ja yritysten keskinäiseen yhteistyöhön kohdistuvasta vaiheesta. Sisäänpäin suuntautuvassa vaiheessa kansainvälistyminen tarkoittaa sitä, että ostetaan tuotteita tai tavaraa ulkomailta, minkä jälkeen ne kaupataan kotimarkkinoilla eteenpäin suoraan tai jalostettuina hyödykkeinä. Tässä vaiheessa yritys saa luotua tärkeitä kontakteja ulkomaille ja se saa kokemusta kansainvälisestä kaupankäynnistä, jonka avulla se voi suunnata oman toimintansa ulospäin ulkomaille. Viimeisessä vaiheessa yrityksen toiminta kansainvälisillä markkinoilla on jo etabloitunutta eli vakiintunutta ja yritys pyrkiikin valtaamaan uusia markkina-alueita. Tätä tehdään yrityskauppojen sekä yhteistyön muodossa, jolloin etsitään potentiaalisia alueita turvaamaan kasvua. Tällöin ryhdytään puolustamaan jo hankittua markkina-asemaa.

Verkostomalli

Yrityksen kotimaan verkoston suhteita voidaan käyttää muodostamaan yhteyksiä toisiin verkostoihin muissa maissa. Tämä kansainvälistymisen tapa sopii varsinkin yrityksille, joilla on vaatimattomat resurssit, tuntemus ja kokemus kansainvälisistä markkinoista. Verkostot tarjoavat yritykselle tukea sekä markkinatietoa liikekumppanuuksien ja taloudellisen edun ohella. Liike-elämän verkostot ovat itsenäisiä ja linkittyvät toisiinsa joustavien ja pi-

kaisesti muuttuvien ihmissuhteiden kautta. Liima, joka pitää näitä verkostoja yhdessä, perustuu teknisiin, taloudellisiin, lainopillisiin ja varsinkin henkilökohtaisiin suhteisiin. Mikä tahansa muutos verkostossa voi luoda uusia suhteita tai tuhota olemassa olevia muokaten verkoston rakennetta. Tästä johtuen voidaan olettaa, että liike-elämän verkostot ovat joustavampia olosuhteiden muuttuessa esimerkiksi niillä aloilla, joilla tekninen muutos on hyvin nopeaa. Liike-elämän verkostot ja siispä myös teollisuuden verkostot, ovat salakavala ilmiö, jota uuden tulokkaan on vaikea havainnoida, koska suhteet ovat sitoutuneet toisiinsa teknillisen, sosiaalisen, kognitiivisen, hallinnollisen, lainopillisen ja taloudellisen osa-alueen kautta.

Kansainvälistä verkostoa ja yrityksen arvoasemaa voidaan parantaa ja vakiinnuttaa:

1. luomalla uusia suhteita vientimaan verkostossa
2. vahvistamalla verkoston vaikutusta nykyisten verkostojen sisällä, parantelemalla suhteita ja sitoutumista jo olemassa olevissa verkostoissa
3. integroimalla verkostoja muiden maiden kanssa. (Hollensen 2017, 93; Vahvaselkä 2009, 26-27.)

Johanson ja Mattson (1988, 260-261) kuvaavat kansainvälistymistä yrityksen ja markkinoiden kansainvälistymisasteen mukaan. Niistä muodostuu neljä erilaista kansainvälistymistilannetta. Aikainen aloittaja kuvaa tilannetta, jossa yrityksellä verkosto- ja markkinatuntemusta on vähäisesti ja markkinoilla on samanaikaisesti alhainen kansainvälistymisaste. Tässä tapauksessa yritys lähtee kansainvälistymään lähialueen markkinoilta ja käyttää ulkomaista välittäjää, jolloin yrityksen puutteellinen tieto ei ole haitta. Yksinäinen kansainvälinen on tilanne, jossa yrityksellä on sekä kokemusta, kansainvälisiä suhteita ja voimavaroja sekä tietoa markkinoista ja markkinoilla on alhainen kansainvälistymisaste. Yrityksellä on mahdollisuus tehdä suuria sijoituksia ja se voi saavuttaa hyvän aseman verkostossa. Myöhäinen aloittaja on tilanne, jossa yrityksellä on alhainen kansainvälistymisaste ja markkinoilla on korkea kansainvälistymisaste. Tässä tilanteessa yrityksellä on vastassaan markkinat, joilla muiden yritysten verkostot ja kumppanuudet ovat muodostuneet vahvoiksi ja yrityksellä ei ole paljon tietoa kansainvälistymisestä, jolloin markkinoille on hankala edetä. Kansainvälinen muiden joukossa on tilanne, jossa sekä yrityksellä että markkinoilla on korkea kansainvälistymisaste. Tällöin yrityksellä on jo kokemusta kansainvälistymisestä ja tyypillinen vaihtoehto on perustaa tytäryritys, sillä siihen on vaadittavat resurssit sekä verkostot. Verkostoissa suhteen perustamisen alussa henkilökohtainen puoli on vahvimmillaan, mutta myöhemmin käytäntö ja rutiinit tulevat tärkeämmiksi. (Hollensen 2017, 94.)

Born global

Born global on yrityksen resursseihin pohjautuva kansainvälistymisen malli. Yritykset, jotka heti perustamisen jälkeen tai muutaman vuoden ikäisinä kansainvälistyvät nopeasti ilman edeltävää pitkäaikaista kansainvälistymisen ajanjaksoa ovat born global -yrityksiä (Oviatt & McDougall, 1994; Gabrielsson & Kirpalani, 2004).

Nämä yritykset ovat tyypillisesti pk-yrityksiä, jotka toimivat kansainvälisesti jopa ennen kotimaan markkinoilla toimimista. Born global -yritysten liikevaihdosta vähintään 25% tulee kansainvälisestä liiketoiminnasta. Yrityksen perustajat omaavat yleensä korkeakoulutautan ja heillä on aiempaa kokemusta kansainvälisyydestä. Asiantuntemus on yrityksessä korkealla tasolla ja tuotteet liittyvät teknologiaan tai designin kapeiden markkinoiden eli niche-markkinoiden erikoistuotteisiin. Tuotteet ovat usein myös ainutlaatuisia ja niistä on vaikea tehdä jäljennöksiä. (Vahvaselkä 2009, 33-34.)

Born global -yritykset voidaan jaotella neljään kategoriaan eli aitoihin, syntyjään globaaleihin yrityksiin (engl. true born globals) ja yrityksiin (engl. born internationals), jotka vievät tuotteitaan vain lähialueille. Niin kutsutut aidot, syntyjään globaalit yritykset keskittyvät sekä lähialueen markkinoihin, että kaukoalueen markkinoihin. (Kuivalainen, Sundqvist & Servais 2007, 254.)

Toiset kaksi kategoriaa ovat niin kutsutut born regional ja born-again global yritykset. Born regional tarkoittaa yritystä, joka aloittaa kansainvälistymistoiminnan silloin, kun sillä on jo suuri osuus kansainvälisestä kaupasta tietyllä maantieteellisellä alueella, mutta sen kansainvälinen toiminta näkyy vain lähiseuduilla, esimerkiksi Euroopassa, Aasiassa tai Etelä-Amerikassa (Lopez, Kundu & Ciravegna 2009). Born-again global on yritys, jolla on jo monien vuosien kokemus ja vakiintunut toiminta kotimarkkinoilla ennen kansainvälistymistä. Born Global yritykset saattavat käyttää useita eri kansainvälistymisen muotoja samanaikaisesti ja tätä kutsutaan hybridiratkaisuksi. Korvaamattoman tärkeitä born global -yrityksille ovat olemassa olevat kansainväliset verkostot, tehokkaat jakelukanavat ja maailmanlaajuinen tuotemerkki eli brändi. Born global -yritysten erottavin tekijä on se, että niitä hallinnoivat aloitekykyiset visionäärit, jotka näkevät maailman rajattomana markkina-alueena heti yrityksen perustamisesta lähtien. (Hollensen 2017, 96; Vahvaselkä 2009, 35.)

Uppsala-malli

Uppsala-malli on käyttäytymistieteisiin perustuva malli. Uppsala-mallin ovat kehittäneet ruotsalaiset tutkijat Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) sekä Johanson & Vahlne (1977). Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) loivat mallille viisi kansainvälistymisen vai-

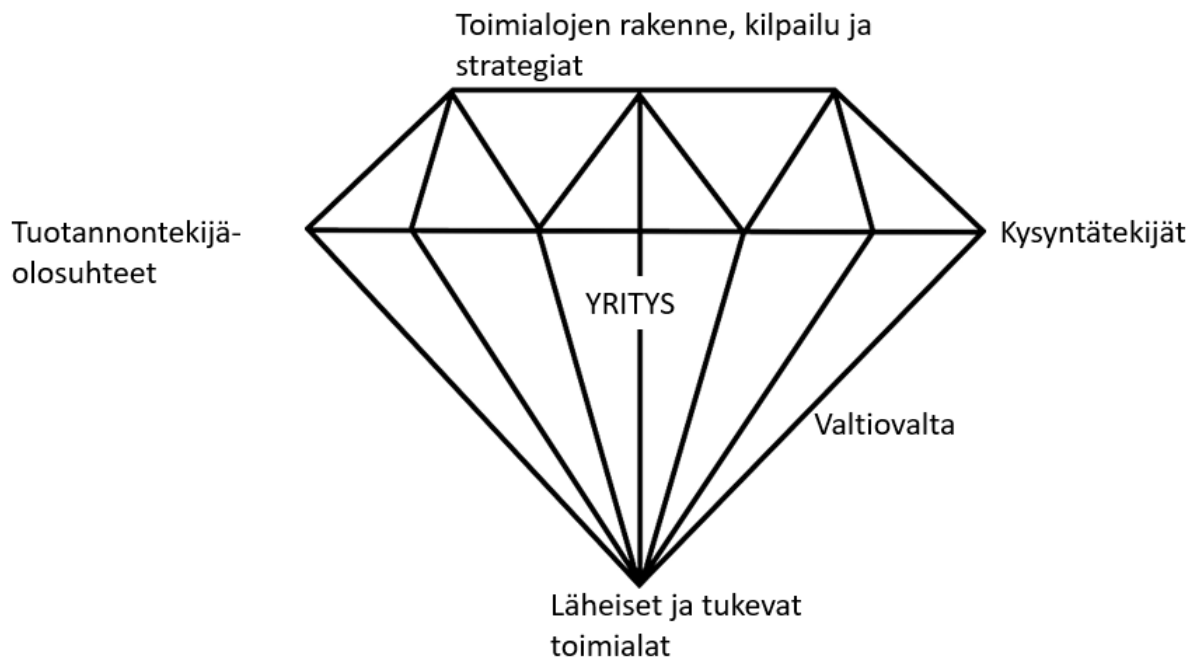
hetta, joissa jokainen vaihe edustaa syvempää kansainvälisen toiminnan tasoa. Ensimmäisessä vaiheessa yritys ei suorita vientiä vakituisesti. Toisessa vaiheessa vienti on satunnaista. Kolmannessa vaiheessa vientiä toteutetaan itsenäisten edustajien kautta. Yritys perustaa tytäryhtiön neljännessä vaiheessa. Viimeisessä vaiheessa ulkomaille perustetaan oma teollisuuslaitos.

Psyykkinen etäisyys määritetään johtajan havaintoon siitä, kuinka suuresti tekijät, kuten kielierot, kulttuuri ja poliittiset järjestelmät häiritsevät informaation kulkeutumista yrityksen ja markkinan välillä. Markkinoille sitoutumisen taso riippuu kahdesta tekijästä, resursseista ja sitoutuneisuuden määrästä. Resursseihin sisältyy muun muassa markkinointi, organisaation koko sekä henkilökunnan lukumäärä. (Hollensen 2017, 86.) Uppsala-mallin mukaan yritykset kansainvälistyvät tyypillisesti ensin alueille, jotka ovat psyykkisesti lähellä ja sitoutuvat markkinoille vähitellen ja lähtevät tästä asteittain etenemään kaukaisemmille markkinoille (Whitelock 2002, 342).

Uppsala-mallin kansainvälistymisen tapaan on kuitenkin kolme poikkeussääntöä. Ensimmäisenä yritykset, joilla on suuret resurssit, voivat kansainvälistyä nopeammin ja ottaa isompia askeleita, sillä niiden toimien seuraukset ovat vähäisiä. Toisena sellaiset yritykset, joiden kohdemaiden markkinaolosuhteet ovat vakaat ja yhtenäiset, jolloin tarpeellinen markkinatietämys voidaan saavuttaa muun kuin kokemuksen kautta. Ja viimeisimpänä yritykset, joilla on huomattavan paljon kokemusta samankaltaisilta markkinoilta, jolloin ne voivat hyödyntää yleisosaamistaan kansainvälistyessään mille tahansa tietylle markkina-alueelle (Johanson & Vahlne 1990). Uppsalan-malli on saanut kritiikkiä monesta suunnasta ja on sanottu, että monet yritykset ovat hypänneet joidenkin vaiheiden yli tai kansainvälistyneet psyykkisesti kaukaisille markkinoille liian varhaisessa vaiheessa. Nordström (1990) toteaa, että maailmasta on tullut homogeenisempi eli yhtenäisempi ja se onkin yksi syy sille, miksi psyykkisen etäisyyden merkitys on vähentynyt. Toisena syynä on teknologian lisääntyminen, sillä tällöin yritykset pystyvät helpommin tutustumaan ulkomaisiin markkinoihin. (Hollensen 2017, 86, 88-89.)

Porterin timanttimalli ja kilpailuvoimatekijämalli

Porterin kehittämä timanttimalli ja kilpailuvoimatekijämalli ovat taloustieteeseen pohjautuvia kansainvälistymisen malleja. Michael Porterin luoma timanttimalli (1990) pohjautuu kansantaloustieteeseen ja siinä selitetään kuinka kilpailuetu syntyy kansakuntaan. Timanttimallin luomiin kilpailuetuihin vaikuttavat yritysten strategiat, rakenteet ja keskinäinen kilpailu sekä tuotannontekijät. Teoria on pikemminkin proaktiivinen eli ennakoiva kuin teoria, jossa vain selitetään kilpailuedut, joita maalla tai alueella on. Porterin malli auttaa strategian luomisessa, kun pohditaan mille markkinoille sijoitetaan ja kansainvälistytään.

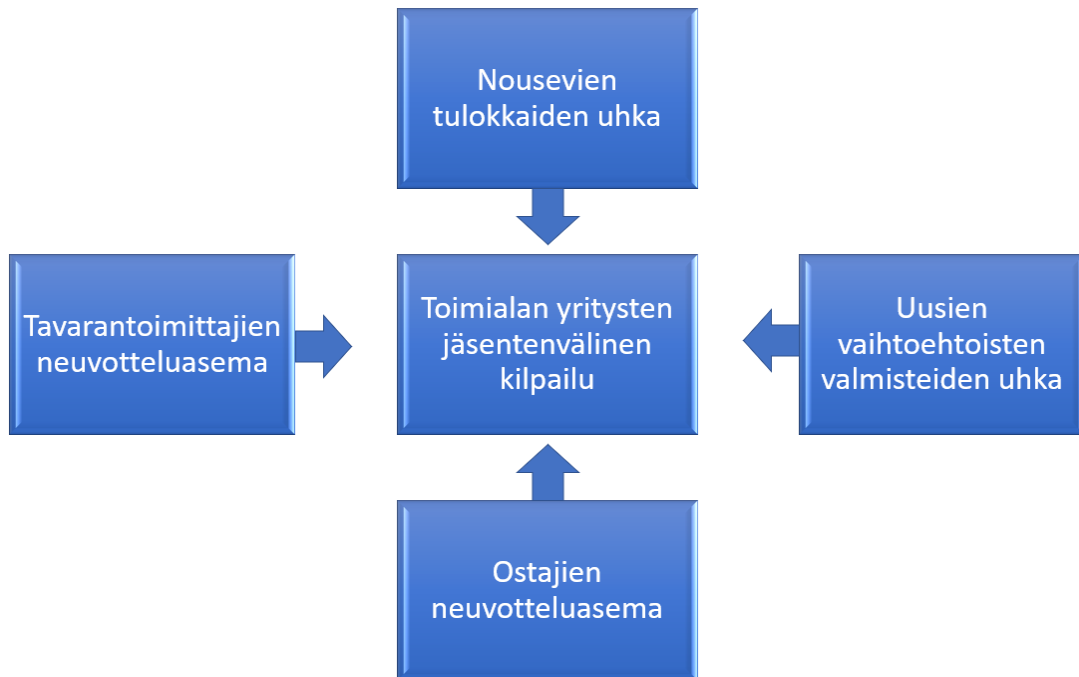


Kuva 1. Kansainvälisten kilpailutekijöiden lähteet timanttimallin mukaan (Porter 1990)

Michael Porter on luonut kilpailuvoimatekijämallin, joka määrittää toimialan ja yrityksen tuottavuuteen vaikuttavat viisi kilpailuvoimatekijää:

1. toimialan yritysten jäsentenvälinen kilpailu
2. nousevien tulokkaiden uhka
3. uusien vaihtoehtoisten valmisteiden uhka
4. tavarantoimittajien neuvotteluasema
5. ostajien neuvotteluasema.

Strategian valinta on toimialakohtainen prosessi ja yrityksen täytyy määrittää millaisella alueella se haluaa aloittaa liiketoimintansa. (Porter 1985, 11-26.)



Kuva 2. Viiden kilpailuvoimatekijän malli (Porter 1985, 16-17)

2.3 Kansainvälistymisen suunnittelu

Yrityksen kansainvälistymisen suunnitteluun kuuluu strategian analysointi ja varsinaisen suunnitelman muotoilu. Yrityksen on järkevää ajatella seuraavia kysymyksiä kansainvälistymistä harkitessaan.

- Mitkä ovat yrityksen kilpailuedut, jotka ovat olennaisia kansainvälistymisen tekijöitä ja kytkeytyvätkö ne yritykseen itseensä vai kotimaahan?
- Onko tuotteen myymisessä kaupan esteitä eli onko tuotetta mahdollista myydä kohde- maahan?
- Onko yrityksellä riittävä määrä osaamista kansainvälistyessään suoriutuakseen vaati- muksista ja tavoittaakseen kilpailuedut?
- Onko kansainvälistymiseen tarvittava osaaminen mahdollista suojata patentoinnilla, liikemerkillä tai sopimuksellisesti?
- Mikä on kansainvälistymisen hinta? (Ahokangas & Pihkala 2002, 88.)

Äijön (2001, 52) mukaan kansainvälistymisen suunnittelulle on vakiintuneet vaiheet, joita pystytään hyödyntämään suunnittelun kaikilla osa-alueilla. Strategisen suunnittelun vaihei- siin luetaan seuraavat kohdat:

- toiminta-ajatus ja visio tai yhteenveto
- tavoitteet ja päämäärät
- strategia
- organisaatio
- operatiivinen suunnitelma tai ohjelmointi

- o budjetti
- o toteutus
- o seuranta ja kontrolli.

Toiminta-ajatuksessa yritys kertoo toimenkuvansa ja määrittelee tehtävänsä markkinoilla. Visiossa tarkennetaan yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet ja suunta - mihin yritys on menossa. Päämäärät ja tavoitteet tekevät toiminnan seuraamisesta helpompaa ja toimintaa voidaan tällöin myös mitata. Strategia kattaa kaikki yrityksen perustoiminnot, jotka määrittävät sen, miten yritys aikoo saavuttaa tavoitteensa ja edetä markkinoille. Operatiivisessa suunnitelmassa strategia konkretisoidaan ja personoidaan vastaamaan esimerkiksi seuraavaa vuotta. Tämän pohjalta luodaan budjetti, joka muodostuu vallitsevista suunnitelmista. Päämäärien tavoittamista mitataan rahamääräisesti. Viimeisessä vaiheessa yritys seuraa päämäärien ja suunnitelmien toteutumista ja saavuttamista. (Äijö 2001, 52.)

Kansainvälistymisen strategisessa suunnittelussa on tärkeää analysoida yritystä sekä sen toimintaympäristöä. Tämä voidaan tehdä SWOT-analyysin avulla, jossa evaluoidaan eli arvioidaan yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia (engl. Strengths and Weaknesses) sekä ympäristön tuottamia mahdollisuuksia ja uhkia (engl. Opportunities and Threats). On kannattavaa analysoida myös asiakkaita, kilpailijoita, myyntiä sekä kartoittaa kohdemaan markkinoita alustavasti ja jatkuvasti SWOT-analyysin lisäksi. Yrityksen vahvuudet ja heikkoudet kuuluvat yrityksen sisäisiin tekijöihin ja niitä ovat esimerkiksi kansainvälinen kokemus ja maine omalla toiminta-alalla. Mahdollisuudet ja uhat kuuluvat yrityksen ulkopuolisiin tekijöihin ja niillä on joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus yritykseen. (Hollensen 2017, 8; Äijö 2001, 57-58.)



Kuva 3. SWOT-analyysi (Hollensen 2017, 8 mukailten)

2.3.1 Proaktiiviset ja reaktiiviset motivointitekijät

Proaktiiviset motiivit luovat kannusteen yrittää strategian vaihdosta, perustuen yrityksen intresseihin hyväksikäyttää ainutlaatuista pätevyyttä (esimerkiksi erityisen teknologiaosaamisen avulla) tai markkinamahdollisuuksia. Reaktiiviset motiivit osoittavat, että yritys reagoi paineeseen tai uhkiin kotimarkkinoilla tai ulkomaan markkinoilla sopeutumalla niihin passiivisesti ja muuttamalla toimintaansa ajan myötä. (Hollensen 2017, 57.)

Proaktiiviset motivointitekijät

Halu lyhyen aikavälin tuotolle on erityisen tärkeää pk-yrityksille, jotka ovat viennin ensimmäisissä vaiheissa. Halu kasvaa on iso syy yrityksen päätökselle aloittaa vienti. Yritys saavuttaa suhteellisen edun sen ostaessa paremmin tai halvemmalla ja mikäli yritys päättää vähentää toimintojaan kotimaassa, jotta voi perustaa tuotantolaitoksen alhaisen kustannuksen maahan. Johtamishalu on motivaatitekijä, joka kuvastaa himon, tarmon ja innokkuuden ajaa yritystä kohti globaalia toimintaa. Pk-yrityksissä lopullisen kansainvälistymispäätöksen saattaa tehdä vain yksi henkilö, kun taas suuryrityksissä sen tekee kokonainen yksikkö. Päätöksentekijöiden lukumäärästä riippumatta päätöksentekoprosessiin vaikuttaa päättäjän näkemys ulkomaisista markkinoista ja oletuksista eli yrityksen kapasiteetista mennä markkinoille. Yritys voi tuottaa hyödykkeitä, jotka eivät ole kansainvälisesti saatavilla tai yrityksellä voi olla teknologisia etuja tietyillä segmenteillä. Suurtuotantojen eduista puhutaan, kun yritys hyödyntää resurssejaan ja kykeneväisyyttään siirtämällä tuotannon ulkomaille (Cuervo-Cazurra, Narula & Un 2015). Yritys voi siirtää kuluja, tavaroita, henkilökuntaa sekä tutkimus- ja tuotekehitystä sen omistaessa toimitiloja useassa maassa. Yritys voi myös tehdä tehokkaamman verosuunnitelman ja hyödyntää eri maiden lainsäädäntöjä verotuksen kannalta, kun se toimii useassa maassa. (Hollensen 2017, 57-61.)

Reaktiiviset motivointitekijät

Kilpailun luoma paine tarkoittaa sitä, että yritys pelkää menettävänsä kotimarkkinoistaan osuuden kilpaileville yrityksille, jotka ovat hyötyneet suurtuotannon eduista kansainvälistämällä toimintaansa. Toisaalta yritys voi myös pelätä häviävänsä lopullisesti kotimaan kilpailijoille, jotka ovat fokuoituneet ulkomaan markkinoille, tietäen että markkinaosuuden säilyttäminen on helpointa yritykselle, jolla sitä jo on. Reaktiivinen motivointitekijä syntyy myös silloin, jos yrityksen kotimaanmarkkinat ovat pienet ja saturoituneet eli kyllästyneet. Yrityksen ylituotannossa yritykselle jää tuotteita varastoon enemmän kuin haluttaisiin. Tilanne voi luoda reaktiivisen motivointitekijän ja käynnistää viennin ulkomaille lyhytaikaisilla alennuksilla, jotta saadaan varaston määrä palautettua halutulle tasolle. Yritys voi kansainvälistyä ulkomaille, mikäli se saa spontaaneja ulkomaisia tilauksia tai halutessaan pi-

dentää sesonkituotteiden myyntiaikaa. Myös psyykinen etäisyys asiakkaisiin tai kohde-
markkinaaan vaikuttaa kansainvälistymiseen. Jotkin markkinat saattavat olla maantieteelli-
sesti hyvin lähellä, mutta lainsäädännön, kulttuurin tai muiden sosiologisten tekijöiden ta-
kia kohdamaa on psyykkisesti kaukana, eikä sinne haluta kansainvälistyä. (Hollensen
2017, 61-63.)

Taulukko 1. Merkittävät motiivit viennin aloittamisessa (Hollensen 2017, 57 mukaillen)

Proaktiiviset motivointitekijät	Reaktiiviset motivointitekijät
Liikevoiton ja kasvun tavoitteet	Kilpailun luoma paine
Johdon halu kansainvälistyä	Kotimaanmarkkinat pienet ja saturoituneet
Teknologiaetu / ainutlaatuinen tuote	Ylituotanto
Ulkomaan markkinoiden potentiaali	Pyytämättömät ulkomaiset tilaukset
Suurtuotannon edut	Sesonkituotteiden myyntiajan pidentämi- nen
Verotukselliset edut	Psyykinen etäisyys asiakkaisiin

2.4 Vientitavat

Monille yrityksille vienti on ensimmäinen tapa viedä tuotteitaan ulkomaille. Vienti on vaati-
mattomin sekä pienimmän riskin sisältävä tapa, jossa yritys tuottaa tavaroita kotimaas-
saan ja vie niitä kansainvälisille markkinoille. On yleistä, että varsinkin viennin alkaessa
tuotteita viedään vain lähimaihin, jotta pystytään välttämään suuria kuljetuskuluja sekä tul-
limaksuja. Vientitavat eli toisin sanoen operaatiomuodot ovat oleellisia välineitä yrityksen
viennin suunnittelussa. Niillä voidaan kustannustehokkaasti saavuttaa etäällä sijaitsevat
markkinat. Yrityksen halutessa saavuttaa tietyt markkinat, tulee sen harkita markkinoinnin,
myynnin ja valmistuksen siirtämistä pois Suomesta sinne, missä yrityksellä on kansainvä-
listä toimintaa. Yrityksen tulee pitää toiminnot riittävän kaukana toisistaan, jotta toiminta
pysyy kustannustehokkaana eikä synny päällekkäisyyksiä. Tulee myös pitää mielessä,
että kaikki tuotteet eivät välttämättä sovellu vientiin, sillä tuote saattaa olla liian iso tai pai-
nava tai se voi pilaantua. (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 97, 105; Hitt, Ireland & Hos-
kisson 2013, 243.)

Vienti voidaan jakaa epäsuoraan vientiin, suoraan vientiin ja välittömään vientiin.

Epäsuora vienti

Epäsuorassa viennissä yritys harjoittaa vientiä itsenäisen vientiorganisaation eli välikäden
kautta. Välikäsi sijaitsee yrityksen kanssa samassa maassa tai jossain kolmannessa
maassa, jossa yritys ei toimi. Epäsuorassa viennissä on viisi viennin mallia, jotka ovat

vientiagentti (engl. Export buying agent), välittäjä, vientiliike, kauppahuone ja niin kutsuttu reppuselkämalli (engl. Piggyback). Vientiagentti tarjoaa palvelujaan ulkomaisille ostajille kartoittamalla potentiaalisia myyjiä sekä neuvottelemalla hintoja ja toimii siten kohdemaiden ja yritysten välikätenä. Vientiagentti edustaa ulkomaalaisia ostajia, jotka asuvat maastaviejän kotimaassa ja agentti saa ostajalta provisiota. Välittäjän tarkoituksena on tuoda ostaja ja myyjä yhteen ja erikoisuutena ovat sopimuksenväliset funktiot, eikä välittäjä varsinaisesti käsittele myytäviä tai ostettavia tuotteita. Välittäjä on tyypillisesti erikoistunut tiettyihin tuotteisiin ja välittäjäkin saa provision palveluistaan. Vientiliike (engl. Export firm) on erikoistunut yritys, joka toimii ei keskenään kilpailevien yritysten puolesta. Vientiliike siis käy kauppaa jokaisen edustamansa yrityksen omalla nimellä. Vientiliikkeillä on useita asiakkaita, jolloin tilaukset ovat suuria ja kuljetuskulut suhteellisen pieniä. (Hollensen 2017, 368-369.)

Kauppahuoneita (engl. Trading company) on ollut olemassa jo siirtomaa-ajoista lähtien ja niiden merkitys on muuttunut, mutta ne ovat yhä tärkeitä esimerkiksi Afrikassa sekä Kauko-Idässä. Kauppahuoneella on keskeinen rooli muun muassa näissä asioissa: laivakuljetukset, varastointi, rahoitus, teknologiatuotteiden kuljetus, resurssien käyttösuunnitelma, rakennustyöt, alueellinen kehitys, vakuutukset, konsultointi, kiinteistö ja liiketoimien tekeminen yleisellä tasolla. Ne myös myöntävät lainoja ja johtavat valuuttakauppaa sekä hallitsevat pääomaa ja suorita lainoja. Ne suorittavat myös tavaravaihtoa ja suorittavat maksun toiselle markkinalle tuomalla tuotteita toiselta markkina-alueelta. Kauppahuoneen pääasiallinen rooli on siis etsiä ostaja tuotteille, jotka ovat olleet mukana tavaravaihdossa. Reppuselkämalliin kuuluu kantaja sekä ratsastaja. Pienempi yritys eli ratsastaja käyttää suuremman yrityksen jakeluverkostoa hyväkseen ja maksaa sille komissiota eli toimii tavallaan agenttina tai suurempi yritys ostaa tuotteet suoraan pienemmältä yritykseltä. (Hollensen 2017, 370-371.)

Suora vienti

Suora vienti on tapa, jossa valmistaja myy suoraan jakelijalle (maahantuojalle) tai agentille, joka on ulkomaisessa kohdemaa. Jakelija eli maahantuoja on omatoiminen yritys, joka varastoi valmistajan tuotteita. Jakelija voi vapaasti määrittää asiakaskuntansa sekä tuotteen hinnan. Agentti on tässä tapauksessa sitoutumaton yritys, joka myy asiakkaille valmistajan eli maasta viejän (exporter) puolesta. Edellä mainittujen suoran viennin tapojen etuna on se, että niillä on markkinatuntemusta, olemassa olevia kontakteja ja ne osaa-vat toimia paikallisen tullin ja muiden säännösten mukaan. (Hollensen 2017, 372-373.)

Välitön vienti

Välitön vienti on yrityksen omaa vientiä ja yritys on vastuussa kaikista vientitoiminnoista. Tämä sitouttaa yrityksen työntekijöitä, jotka tekevät varsinaisen myyntityön joko matkustamalla paikan päälle tai nykyään internetin mahdollistamien etätapaamisten avulla. (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 105.)

Lisensointi

Lisensointi on sopimusmalli, joka mahdollistaa vieraan yrityksen valmistusluvan ostamisen sekä tuotteen myymisen myyjäyrityksen kotimaassa tai muilla toimialueilla. Lisenssin omistaja saa joko kertakorvauksen tai rojalteja jokaisesta lisensioijan valmistamasta ja myymästä tuotteesta. Lisenssin omistajalla on riskejä, sillä sen täytyy investoida tuotantotiloihin, markkinointiin ja tuotteiden jakelukanaviin. Lisensointi on sopiva vaihtoehto, mikäli kansainvälistyvällä yrityksellä ei ole omia resursseja tuotantoyksikön perustamiseen ulkomaille. (Hitt ym. 2013, 243; Gabrielsson & Luostarinen 2002, 107-108.)

Franchising

Franchising tarkoittaa markkinointikonseptin ja liikeidean luovuttamista päämiehen puolesta franchising-yrittäjän käyttöön. Tästä päämies saa kiinteän korvauksen ja rojaltipalkkion. Liikeideaan kuuluvat tavaramerkki, tietotaito, materiaali ja markkinointi sekä joskus patentit eli valmistustekniikka. Franchisingissa on tärkeää tunnistaa samantyyppiset asiakasryhmät kuin alkuperäisellä yrittäjällä on, sillä samankaltaisiin maihin on helpompi levittää franchisingin avulla. Franchisingin haittapuolena on kontrollin väheneminen, mutta toisaalta se on halvempi ja usein nopeampi tapa kansainvälistyä kuin esimerkiksi suorat investoinnit. Lisensoinnissa painopiste on valmistuksessa, kun taas franchisingissa se on markkinoinnissa. (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 108-109.)

Alihankinta ja sopimusvalmistus

Alihankinta ja sopimusvalmistus perustuvat sopimuksiin ja ne ovat operaatiomuotoja, joissa aliurakoitsija tai sopimusvalmistaja tekee työtä päämiehelle. Sopimusvalmistuksessa valmistus on ulkoistettu ulkopuoliselle yhteistyökumppanille, joka on erikoistunut tuotteen valmistukseen sekä sen sisältämään teknologiaan. Sopimusvalmistus antaa yritykselle mahdollisuuden kehittää ja hallinnoida tutkimus- ja tuotekehitystä, markkinointia, jakelua, myyntiä sekä tuotteiden huoltoa kansainvälisillä markkinoilla samaan aikaan, kun vastuu tuotannosta on lokaalilla eli paikallisella yrityksellä. Alihankinnassa palveluun tai puolivalmiiseen tuotteeseen valmistetaan jokin komponentti. (Hollensen 2017, 388-389; Gabrielsson & Luostarinen 2002, 111.)

Tytäryritykset

Tytäryritys on yksikkö, joka on sijoitettu ulkomaille ja jossa emoyhtiöllä on vähintään 10 prosentin omistusosuus. Omistuksen ollessa alle 10 prosenttia puhutaan portfolio-investoinnista. Tytäryhtiö perustetaan korkeamman kontrollin eli vaikutusmahdollisuuden ja tuotto-odotuksen vuoksi. Yritys viestii muille toimijoille, että aikoo olla toimialalla pitkään ja on myös lähellä asiakkaita. Tytäryrityksen kautta emoyhtiö saa brändiään julkisemmaksi ja saa tehokkaampaa tietoa markkinoista ja omien tuotteiden potentiaalista, kuin saisi välittäjältä. Kansainvälisessä viennissä saattaa olla rajoitteita, mutta tytäryrityksen kautta nämä rajoitteet voidaan välttää ja siten konserni pääsee suljetuille markkinoille. Tytäryhtiöiden kautta voidaan myös tehdä verosuunnittelua tai siirtää varoja sinne, missä niitä eniten sillä hetkellä tarvitaan. Samalla tytäryrityksen perustaminen on kansainvälistymismuodoista vaativin ja sitoo yrityksen resursseja. Lainsäädäntö sekä vastuu ongelmatilanteissa vaikuttavat yrityksen vientitavan valintaan. (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 118-121.)

Uutta toimintaa luova investointi (engl. Greenfield investment) on tapa, jossa emoyhtiö rakentaa tehtaansa alusta alkaen toiseen maahan. Kohdemaahan voi jopa tarjota kannustuspalkkioita tämän tyyppisessä toiminnassa. Tällaisen investointimuodon hyvä puoli on se, että tehtaaseen voidaan sisällyttää uusinta teknologiaa ja laitteita sekä välttää ongelmat, joita yrityskaupassa tulisi, kun yritettäisiin muuttaa ostetun yrityksen vakiintuneita tapoja. (Hollensen 2017, 429-430.)

Strategiset allianssit

Allianssi eli yhteisyritys on strateginen liittouma kahden tai useamman yrityksen välillä. Muodollinen ero näiden kahden välillä on se, että strategisessa allianssissa yhteistyötä tekevät yritykset eivät sijoita siihen pääomaa. Yhteisyritys voi muodostua ilman pääomaa tai yhteisellä pääomalla. Sopimuksenmukaisessa yhteisyrityksessä yritykset jakavat sijoitukset, riskit ja pitkän ajan tuoton. Pääoman muodostamassa yhteisyrityksessä syntyy uusi yritys, jossa sekä ulkomaiset että kotimaiset sijoittajat ovat osakkaina ja jakavat omistuksen ja kontrollin. Kansainvälisissä alliansseissa yritykset sijaitsevat eri maissa ja tämä vaikuttaa negatiivisesti liittouman johtamiseen. Liittoutumia kuitenkin perustetaan muutamista syistä.

- Toisiaan täydentävät teknologiat tai johtamisen taito luovat tilaisuuden uusien mahdollisuuksien kartoittamiseen olemassa olevilla sektoreilla.
- Yritykset voivat nopeuttaa markkinoille pääsyään kumppanin kanssa. Kuon, Kaon, Changin & Chiun (2012) mukaan yhteisyritys voi korvata toisen yrityksen kansainvälisen kaupankäynnin kokemuksen puutetta. Allianssin avulla yhteisyritykset voivat jakaa johtamisen vastuut ja alentaa operatiivisia sekä hallinnollisia kuluja.

- Vähemmän kehittyneet maat kuten Kiina ja Etelä-Korea pystyvät vastustamaan ulkomaiseen omistukseen joutumista.
- Globaalit toimet tutkimus- ja tuotekehityksessä sekä tuotanto ovat kohtuuttoman kalliita, mutta välttämättömiä kilpailuedun saavuttamiseksi, joten yritykset voivat tehdä yhteistyötä jakaakseen kulut. (Hollensen 2017, 398.)

Projektit

Projekti on hanke, jossa toimitetaan jokin komponentti tai kokonaisuus asiakkaalle. Projektin toimeksiantaja asettaa projektille ennakkoehdot ja tekniset tiedot, joiden pohjalta lähdetään kartoittamaan projektin onnistumisen mahdollisuutta ja edellytyksiä. Projektin suorittaja päätetään tarjouskierroksen perusteella. Tämän jälkeen projektille laaditaan aikataulu ja toimeksiantaja sekä projektin suorittaja sopivat vastuista ja määräehdoista. Projektimuodot voidaan jakaa kolmeen tekijään eli osaprojektiin, avaimet käteen –projektiin sekä avaimet käteen plus –projektiin. Projektit ovat usein suuria, joten ne jaetaan osaprojekteihin eli pienempiin kokonaisuuksiin ja on projektin tilaajan vastuulla saada nämä pienet kokonaisuudet toimimaan keskenään. Avaimet käteen -projektissa projektin tilaaja saa kokonaisuuden, esimerkiksi tuotantolaitoksen valmiina itselleen eli tilaajan ei tarvitse itse jakaa projektia osaprojekteihin ja olla vastuussa niiden onnistumisesta. Avaimet käteen plus –projekti menee vielä pidemmälle ja siinä projektin toimittaja järjestää asiakkaalle kokonaisuuden lisäksi esimerkiksi rahoituksen, tarvittavat lisenssit, koulutuksia tai etsii asiakkaita projektin toimeksiantajalle. (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 130-132.)

Yrityskaupat

Kun yritys ostaa toisen yrityksen päästäkseen kansainvälisille markkinoille, on se suorittanut rajojen välisen yrityskaupan. Tätä tapahtuu yhä kasvavissa määrin vapaakaupan laajentaessa globaalia markkina-aluetta. Yrityskauppa on yksi nopeimmista tavoista kansainvälistyä kohdemaahan ja on hyödyllinen yritykselle, jolla ei ole kansainvälisestä johtamisesta paljon kokemusta tai jos kohdemaan markkinat eivät ole tuttuja. Saturoituneilla markkinoilla ei ole paljon tilaa uusille yrityksille ja näissä olosuhteissa yrityskauppa voi olla yksi harvoista toteuttamiskelpoisista tavoista perustaa tukikohta kohdemaahan. Kansainvälinen yrityskauppa on monimutkainen ja haastava prosessi, jota edeltävät pitkät ja uuttavat neuvottelut sekä lakien ja sääntelyn tutkiminen kohdemaassa. Prosessi on vaativa, sillä kohdemaan yrityskulttuuri ja maiden välinen kulttuuri ylipäättään poikkeavat toisistaan suuresti. (Hitt ym 2014, 245-246; Hollensen 2017, 429.)

Rootin (1987) mukaan yrityskauppa voi olla horisontaalinen (yritysten tuotelinjat ja markkinat ovat hyvin samanlaisia), vertikaalinen (yrityskaupan kohteena olleesta yrityksestä tulee ostajayrityksen tavarantoimittaja tai asiakas), konsentrisen (yrityskaupan kohteena

olevalla yrityksellä on samat markkinat, mutta eri teknologiaa tai eri markkinat ja samaa teknologiaa) tai konglomeraatti (yritykset toimivat eri teollisuuden aloilla).

2.4.1 Valintakriteerit

Kohdemarkkina-alueen valitsemisen jälkeen tulee yrityksen valita vientitapa eli operaatiomuoto. Vientitapa vaikuttaa kansainvälistymisstrategian suunnitteluun huomattavasti. Vientitavat ovat keskenään erilaisia ja ne eroavat toisistaan resurssien määrällä, jota vientitavan toteuttamiseen tarvitaan. Ne eroavat toisistaan myös siinä, miten voimakkaasti yritys haluaa vaikuttaa kohdemaassa. (Andersen & Buvik 2002, 358; Johnson, Scholes & Whittington 2008, 311.)

Vientitapaa pohdittaessa tulee ottaa huomioon lukuisia tekijöitä ja tämän vuoksi on mahdollonta muodostaa yleispätevää mallia, joka sopisi kaikille yrityksille. Äijön (2008, 113) mukaan voidaan kuitenkin käyttää seuraavia kriteerejä toimintovaihtoehtoa valittaessa:

- ◇ kustannukset
- ◇ kokonaispotentiaali (ROI)
- ◇ riskit
- ◇ monimutkaisuus/helppous
- ◇ markkinoillepääsyn nopeus
- ◇ kontrollimahdollisuudet
- ◇ kokemusten ja markkinatiedon saanti.

Vientitavan valintaan vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kolmeen ryhmään: yritystekijöihin, tuotteen ominaisuuksiin sekä kohdemarkkinoiden olosuhteisiin. Yritystekijöitä ovat kokemus, pitkäaikaiset tavoitteet sekä henkilöstö- ja rahoitusresurssit. Tuotteen ominaisuudet vaikuttavat vientitavan valintaan esimerkiksi ainutlaatuisuuden asteen, patentti- ja tavaramerkkisuojauksen, koko- ja hintasuhteen sekä teknologian tason suhteen. Kohdemarkkinoiden olosuhteita ovat kaupan esteet, investointiesteet, markkinapotentiaali, etäisyys ja kilpailun määrä. Mikäli yritys aikoo pitää valmistuksensa ja toimintansa kotimaassa, on kyse viennistä ja kaikissa muissa tapauksissa yrityksen valmistusta tai toimintaa operoidaan ulkomaille ainakin jossain määrin. (Äijö 2001, 80.)

Yrityksen sitoutuminen kohdemarkkina-alueelle vientitavan kautta liittyy yrityksen vaikutuksen määrään kohdemarkkinoilla ja sen seurauksena näkyvyyteen ja läsnäoloon. Asiakkaat arvostavat yritystä sen valitseman vientitavan kautta. Vientitavat, jotka vaativat resursseja, luovat asiakkaille vaikutuksen yrityksestä, joka on sitoutunut kohdemaahan ja varmistaa myynnin jälkeisten palveluiden saannin. (Johansson & Vahvaselkä 2010, 60.)

2.4.2 Valintaprosessi

Valintaprosessi saa alkunsa markkinoiden päämäärien ja markkinoille menoesteiden voitavasta kilpailuedun selvittämisestä. Nämä asiat selvittää yritysjohto strategisessa suunnitelmassa. Tämän jälkeen yritysjohto tulee ratkaista, mitkä vientitavat ovat suoritettavissa eli sopivat yritykselle. Yrityksen tulee punnita itseään ja sen tuotteiden erikoisominaisuuksia, markkinaolosuhteita sekä yrityksen kilpailuetua. Vaiheen jälkeen yritysjohto vertailee eri vientitapoja luvussa 2.4.1 kerrottujen kriteerien pohjalta. (Äijö 2001, 89.)

Yrityksen valitessa vientitapaa tulee sillä olla äärimmäisen laajat tiedot kohdemaassa ope-roivista yrityksistä sekä mahdollisista yhteistyökumppaneista. Näiden tärkeys on kansainvälistyvälle yritykselle valtava ja on valitusta vientitavasta riippumaton. (Fintra 2001, 36.)

1.	2.	3.
<ul style="list-style-type: none">➤ Valitse strategiset tavoitteet markkinoilla.➤ Selvitä, millä kilpailuedulla voittaa markkinoille menon esteet.	<ul style="list-style-type: none">➤ Selvitä, mitkä vientivaihtoehdot ovat toteutettavissa.➤ Suhteuta tähän ylivoimainen asiakashyöty, tuotteen ja yrityksen erikoisominaisuudet ja markkinaolosuhteet.	<ul style="list-style-type: none">➤ Toimintavaihtoehtojen vertailu käyttämällä 2. kohdan kriteereitä.➤ Viimeisenä valitse vaihtoehto, jolla parhaiten saavutetaan ylivoimainen asiakashyöty ja mahdollistetaan päämäärien saavuttaminen.

Kuva 4. Operaatiomuodon valintaprosessi tiivistettynä (Äijö 2008, 186 mukailen)

2.5 Kohdemarkkinan valinta

Kun kansainvälistymispäätös on tehty ja kansainvälistymisen edellytykset on selvitetty, päätetään kohdemarkkinasta. Kohdemarkkinastrategiassa selvitetään, mille markkinoille laajennutaan ja miten. Kohdemarkkinastrategia sisältää päätökset esimerkiksi kohdealueista ja niille asetetuista tavoitteista, tavoitteisiin pääsemiseksi tarvittavista operaatiomuodoista sekä markkinointisuunnitelman eli markkinoille pääsyn keinot. (Vahvaselkä 2009, 66.)

Alustava kartoitus kohdistetaan pieneen määrään potentiaalisia alueita. Alustavaa kartoitusta suoritettaessa on tärkeää selvittää bruttokansantuote, markkinoiden koko, markkinoille pääsyn helppous, kilpailun määrä, ostovoima, ja tuotteiden tai palvelun hyväksyttävyyden. Kohdemaita, jotka ovat harkinnassa, voidaan verrata keskenään käyttämällä PEST-analyysia. PEST tulee sanoista poliittinen (engl. Political), taloudellinen (engl. Economic), sosiokulttuurinen (engl. Sociocultural) ja teknologinen (engl. Technological). PEST-analyysi-

sillä kartoitetaan makroympäristöä, joka vaikuttaa kohderyhmään tietyssä toimintaympäristössä. Nämä makroympäristön tekijät ovat usein yrityksen oman kontrollin ulkopuolella ja muodostavat uhkia yrityksen liiketoiminnalle. PEST-analyysi tulisi tehdä jokaiselle maalle erikseen, koska monet makroympäristön tekijät ovat maakohtaisia. (Vahvaselkä 2009, 67-68.)

Vahvaselkä (2009, 69-70) kertoo, että markkinapotentiaalia arvioitaessa arvioidaan tämänhetkinen tilanne ja ennustetaan tulevien markkinoiden koko. Kaiken kattava markkinapotentiaali tarkoittaa potentiaalisen myynnin määrää. Kun alustava markkinapotentiaalin kartoitus on tehty, siirrytään tutkimaan yrityksen myyntipotentiaalia. Myyntipotentiaali on se osa markkinapotentiaalista, jonka yritys voi saavuttaa pitkässä juoksussa. Kohdemarkkina-alue valitaan kolmen ensimmäisen vaiheen perusteella, minkä jälkeen alueen yritykset ja yksilöt segmentoidaan tarkasti. Jos tuote tai palvelu on innovatiivinen, yritys voi päättää panostamaan ensin vain yhteen tai muutamaankin segmenttiin.

Kuivalaisen (2003) mukaan kohdemarkkina-alueita valittaessa tulisi miettiä ainakin seuraavia asioita.

Onko palvelulle tarvetta, jos ei ole, miten se luodaan? Vaativatko palvelut sopeuttamista, jos vaativat, niin minkälaisia? Millainen on tyypillinen kohdemaan asiakas? (Kuka ostaa, mistä, miksi, kuinka usein ja kuinka paljon?) Minkä kokoiset markkinat ovat? Millainen on arvioitujen tuottojen määrä ja kustannusten määrä läpilyönti- ja takaismaksuajalla? Onko kohdemaassa potentiaalisia yhteistyökumppaneita ja jos, niin miten niitä kannattaa lähestyä? Löytyykö kohdemaasta tarvittavaa työvoimaa ja millainen on osaamisen taso? Loppujen lopuksi kohdemarkkina-alueen valinta perustuu omiin näkökulmiin. Strategisista syistä, muun muassa kilpailullisista syistä, yritys voi päättää kohdealueikseen taloudellisesti vähemmän kannattavia alueita. Yleensä kohdemarkkinat ovat kansainvälistymisen alkuvaiheessa kulttuurisesti ja maantieteellisesti lähellä toisiaan. (Vahvaselkä, 70-71.)

2.5.1 Markkina-analyysi

Markkina-analyysi syntyy yhdistämällä yrityksen tietoja toimintaympäristöstä, markkinoista, asiakkaista, sidosryhmistä sekä tuotteista. Tiedot voidaan yhdistää yrityksen taloudellisiin ja muihin järjestelmässä käytettäviin tunnuslukuihin. Markkina-analyysin tavoitteena on saada tietoa, joka edesauttaa päätöksenteossa. Se pohjautuu tunnuslukuihin ja mittareihin, joita tuotetaan jatkuvasti ja järjestelmällisesti. (Lotti 2001, 26-27.)

Markkina-analyysi on osa markkinatutkimusta. Siinä sovelletaan samanlaisia analyysimalleja ja menetelmiä kuin markkinatutkimuksessa. Tietoa haetaan yrityksen sisältä ja ulkopuolelta. Ulkoista ja sisäistä tietoa analysoimalla ei saada haluttuja tuloksia, jos markkina-analyysin perustietoa ei ole tuotettu järjestelmällisesti ja toistuvilla mittauksilla. (Lotti 2001, 27-29.)

Äijön (2008, 105) mukaan markkina-analyysillä pyritään mittaamaan kokonaismarkkinoiden koko, kehitys ja koostumus. Yrityksen tulee arvioida relevanttien markkinoiden koko, kun se on tehnyt luotettavan arvion kokonaismarkkinoista. Relevantit markkinat ovat osa kokonaiskysyntää, joka kohdistuu yrityksen tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin. Lopuksi täsmennetään, mikä voisi olla yrityksen saavutettavissa oleva osuus näistä markkinoista.

2.6 Kansainvälistymistä tukevat organisaatiot

Team Finland on julkisten toimijoiden verkosto, joka tarjoaa yrityksille kansainvälistymispalveluita. Verkoston tarkoituksena on tarjota selkeä palveluketju neuvonnasta rahoitukseen. Verkostoon kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriö, ulkoasiainministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö, Business Finland (entiset Finpro ja Tekes), Finnvera, Tesi (Suomen Teollisuussijoitus), ELY-keskukset, Patentti- ja rekisterihallitus, Suomalais-Venäläinen kauppakamari, Suomalais-Ruotsalainen kauppakamari, Teknologian tutkimuskeskus VTT, Finnfund, Finnpartnership sekä Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit.

Business Finland (entiset Finpro ja Tekes) tarjoaa innovaatorahoitusta ja kansainvälistymispalveluita. Tarkoituksena on avustaa suomalaisyritysten vientiä ja matkailuelinkeinoa sekä lisätä Suomeen suuntautuvia investointeja ja pääomasijoituksia.

Finnvera on valtion omistama. Finnvera tarjoaa rahoitusta yritystoiminnan alkuun ja kasvuun. Finnvera monipuolistaa ja kehittää yritysten rahoitusmahdollisuuksia takauksin, lainoin ja vienninrahoituspalveluin.

Finnfund on suomalainen kehitysrahoitusyhtiö, joka rahoittaa yksityisten yritysten hankkeita kehitysmaissa. Finnfundin hankkeet edistävät Suomen kehityspoliittisia tavoitteita. Finnfund tarjoaa asiakkaalleen oman pääoman ehtoista rahoitusta sekä pitkäaikaisia investointilainoja.

Finnpartnership on ulkoministeriön rahoittama ja Finnfundin liikekumppanuusohjelma. Finnpartnershipin palvelut ovat ilmaisia ja ne ovat tarkoitettu yrityksille, jotka kartoittavat tai edistävät liiketoimintaa kehitysmaissa.

Tesi (Suomen Teollisuussijoitus oy) on valtion omistama pääomasijoitusyhtiö. Tesi tarjoaa kasvukykyisille yrityksille pääomaa, liiketoimintaosaamista ja verkostoja.

Työ- ja elinkeinoministeriö on vastuussa elinkeino- ja innovaatiopolitiikasta sekä yritysten kansainvälistymisen kehittämisestä. Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalaan kuuluvat Suomalais-venäläinen kauppakamari, Suomalais-ruotsalainen kauppakamari, Finvera, Teollisuussijoitus, Patentti- ja rekisterihallitus sekä ELY keskuskeskukset.

Ulkoasiainministeriö auttaa yrityksiä kontaktien luomisessa ja tarjoaa informaatiota eri maiden markkinoista ja mahdollisuuksista. Avustaa markkinoillepääsykysymysten kanssa. Auttaa yrityksiä yhteyksien luomisessa viranomaisiin, toisiin yrityksiin ja yhteistyökumppaneihin kontaktiverkoston avulla.

ELY-keskukset (Alueelliset elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskukset) ja TE-toimistot tukevat pk-yritysten kasvua ja kehittymistä. ELY-keskukset ja TE-toimistot tarjoavat palveluita, joihin kuuluvat esimerkiksi rahoitus, neuvonta ja koulutus.

Patentti- ja rekisterihallitus (PRH) avustaa patentti-, tavaramerkki- ja mallioikeusasioissa. PRH kertoo myös, miten yritys voi käyttää kansainvälisiä tai kansallisia hakujärjestelmiä. Neuvonnan lisäksi PRH tarjoaa tieto-, tutkimus- ja koulutuspalveluita.

Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutti ovat asiantuntijaorganisaatioita. Instituuttien tavoitteena on kehittää suomalaisen taiteen, kulttuurin ja tieteen kansainvälistä näkyvyyttä. Instituutit tuottavat näyttelyitä, tapahtumia, seminaareja ja luovat yhteistyöverkostoja.

Kauppakamarit pyrkivät edistämään suomalaisyritysten kasvua ja kansainvälistymistä. Ne tarjoavat palveluita, verkostoja ja koulutuksia. Kauppakamarit tarjoavat jäsenilleen myös lakiasioissa neuvontapalveluita ja tuottavat alueellista edunvalvontaa.

2.7 Torreviejan toimipiste

Torreviejan kaupunki sijaitsee Kaakkois-Espanjassa. Ajatus Torreviejan toimipisteen perustamisesta syntyi neljä vuotta sitten. Tämä oli aikaa, jolloin Ignis Oy:n eli Trainers' House Oyj:n tytäryhtiön ainoa toimipiste oli yhä Espoossa, Niittykummussa. Trainers' House Oyj oli kasvanut hyvin ja pohdittiin voisiko jokin toimipiste toimia vertailupaikkana ja testilaboratoriona sille, miten asioita voidaan tehdä. Tällöin päätettiin avata toimisto Ouluun ja prosessia johti Saku Keskitalo. Oulu oli hyvä paikka avata toimipiste, sillä Nokian ja muiden alihankkijoiden romahdus vaikeutti nuorten työnsaantia ja Trainers' House Oyj tarjosi työpaikkoja. Kokemus yllätti johtoryhmän positiivisesti ja he ihmettelivät sitä, miten

hyvin Trainers' House Oyj:n sisäisen kulttuurin pystyi istuttamaan Ouluun. Positiivisen kokemuksen pohjalta perustettiin Torreviejan ja Turun toimipisteet. (Keskitalo 23.9.2019.)

Turun yliopiston rehtori kertoi yliopiston yhteishankkeesta Namibian pääkaupungin Windhoekin kanssa, jossa Turun yliopiston rehtori etsii yrityksiä, jotka voisivat aloittaa toiminnan Namibiassa. Trainers' House Oyj oli yksi yhteishankkeen yrityksistä ja Trainers' House Oyj:n kannalta etuna olikin muun muassa on sama aikavyöhyke. Turvallisuuden taso vaikutti riittävältä ja näkymät olivat positiiviset, mutta rahansiirrot Namibian ja Suomen välillä aiheuttaisivat ongelmia esimerkiksi palkanmaksujen viivästymisen muodossa. Namibiassa oli paljon potentiaalia, mutta toisena näkökulmana oli myös EU:n GDPR tietosuojasetus. Namibia tyrmättiin pääosin rahansiirron haasteiden vuoksi sekä fyysisen etäisyyden takia. (Keskitalo 23.9.2019.)

Torreviejan toimistoa perustettaessa pohdittiin vaihtoehtoina myös muita Espanjan alueita, Irlantia ja Viroa. Viron eksoottisuus asemapaikkana on Suomesta katsottuna vähäisempi ja vieraassa kulttuurissa työskenteleminen ei välttämättä innostavaa. Suurimpana syynä Viron poissulkemiselle oli kuitenkin kontaktin puuttuminen ulkomailta. Nykyään Trainers' House Oyj:llä on kasvava määrä pohjoismaisia projekteja ja kiinnostus on suurta, jos Trainers' House Oyj:n kaltaisen yrityksen voi perustaa kohtuullisella hinnalla Viroon. (Keskitalo 23.9.2019.)

Torreviejan valikoituminen johtuu useista syistä. Ensimmäinen on mahdollisuus tehdä ulkomailla töitä turvallisessa ympäristössä. Toinen on kohteen vetovoima, mikä helpottaa Igniksen rekrytointiprosessia. Sinne on lyhyt matka lentäen, vain noin 4 tuntia ja aikavyöhyke on vain tunnin jäljessä Suomesta, mikä ei juurikaan luo ongelmia. Myös toimintaympäristö on riittävän vakaa takaamaan, että yhteiskunta ei pysähdy ja työnteko lopu. Torreviejassa työskentelevät ovat suomalaisia, mutta lisäksi siellä on yksi muutoskonsultti, joka myy samoja palveluita Espanjassa kuin muutoskonsultit Suomessa. Espanjassa palveluiden myyminen on kuitenkin haastavaa, koska Trainers' House Oyj ei ole siellä yhtä tunnettu kuin Suomessa ja tästä syystä esimerkiksi uskottavuuden luominen on vaikeaa. (Keskitalo 23.9.2019.)

Torrevieja valikoitui useiden espanjalaiskaupunkien tutkimisen jälkeen muun muassa siksi, että yrityksellä oli siellä valmiiksi paikallinen kontakti. Trainers' House Oyj on pörssi-yhtiö, mikä hankaloittaa osaltaan toimipisteen perustamista ulkomaille. Kaiken kaikkiaan päätökseen ollaan tyytyväisiä. (Keskitalo 23.9.2019.)

2.8 Eroavaisuudet toimintaympäristössä

Globalisoituvassa maailmassa yritysten toiminta ja toimintaympäristö muuttuvat kaiken aikaa. On tärkeää seurata jatkuvasti, mitä toimintaympäristössä tapahtuu ja etenkin yrityksen toimialalla. (Äijö 2008, 98.) PEST-analyysillä kartoitetaan makroympäristöä, joka vaikuttaa erityisesti samassa toimintaympäristössä toimiviin yrityksiin. Kun PEST-analyysin lisätään ekologiset (engl. ecological) ja juridiset (engl. legal) tekijät, analyysiä sanotaan PESTEL-analyysiksi. (Vahvaselkä 2009, 67-68.)

Poliittisjuridinen toimintaympäristö muodostuu kahdesta osasta. Kotimaan poliittinen ja juridinen toimintaympäristö sisältää kaikki poliittiset ja juridiset tekijät, jotka koskettavat yrityksen kansainvälistä toimintaa. Kohdemaan poliittinen ja juridinen toimintaympäristö sen sijaan käsittää ne poliittiset ja juridiset asiat, jotka vaikuttavat yritykseen sen toimiessa kohdemaassa. (Vahvaselkä 2009, 68.)

Taloudellinen toimintaympäristö voidaan jakaa koko maailman kattavaan talouteen sekä yksittäisten maiden itsenäiseen talouteen. Maailmaankauppaan kuuluvat muun muassa eri maiden välinen kaupankäynti, maailman kaupankäyntivolyyymi, valtioiden harjoittamat rahapolitiikat sekä kaupankäyntiä helpottavat organisaatiot. Euroopan Unionin (EU), WTO:n ja IMF:n tarkoituksena on edistää ja helpottaa eri maiden välistä kaupankäyntiä. World Trade Organization (WTO) eli Maailman kauppajärjestö on kansainvälinen järjestö hallitusten välillä, jotka tekevät kauppapoliittista yhteistyötä ja sen tarkoituksena on kaupan vapauttaminen. International Monetary Fund (IMF) eli Kansainvälinen valuuttarahasto on Maailmanpankin sisärjestö, jonka tarkoituksena on valvoa maailmanlaajuisia rahoitusjärjestelmää ja edistää jäsenmaidensa talouskehitystä. Yksittäisen talouden tila voidaan määrittellä seuraavilla tekijöillä: työllisyystilanne, tulotaso, hintataso, kasvuvauhti, korkotaso, taloudellisten resurssien saatavuus ja liikkeellä olevan rahan määrä. (Vahvaselkä 2009, 68-69.)

Sosiokulttuuriseen toimintaympäristöön kuuluvia tekijöitä ovat kulttuuri, trendit, demografiset tekijät, asiakkaiden olettamukset ja asenteet. Kulttuurin huomioon ottaminen on elintärkeää yritykselle, etenkin markkinointia suunniteltaessa. Selvitettäviä kulttuurisia asioita ovat muun muassa mahdollisten ostajien asenteet ja demografiset tekijät, etniset tekijät sekä materiaalisen kulttuurin rooli. Kulttuurin vaikutusta yrityksen toimintaan kannattaa myös arvioida mikrotasolla (kansallinen identiteetti, ylpeys ja suhtautuminen ulkomaisiin tuotteisiin). (Vahvaselkä 2009, 69.)

Teknologinen toimintaympäristö muodostuu johdon käytössä olevasta teknologiasta, valmistuksessa hyödynnetystä teknologiasta ja tuotteeseen tai palveluun sisältyvästä teknologiasta. Nämä vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn. Teknologisessa toimintaympäristössä muutokset vaikuttavat ostajiin ja myyjiin. Jatkuvasti kehittyvä teknologia saattaa tuoda muutoksia jopa kokonaisen toimialan toimintatapoihin. (Vahvaselkä 2009, 69.)

3 Analyysi valitusta kohdemaasta

Verkostomallin mukaan Trainers' House Oyj on aikaisen aloittajan tilanteessa, jossa yrityksellä on vähäisesti verkosto- ja markkinatuntemusta ja samanaikaisesti markkinoilla on alhainen kansainvälistymisaste konsultointi yritysten osalta. Luvussa 2 olevan teorian pohjalta tiedetään, mitä Virossa tulee tutkia. Luvussa 3 tutkitaan Viron toimintaympäristöä ja liiketoimintakulttuuria. Tämän lisäksi teoriaosuus sisältää useita kansainvälistymisen teorioita ja malleja sekä vientitapoja, joita hyödynnetään tässä luvussa soveltuvin osin. Luvussa 3 on etsitty teoriassa esitetyn verkostomallin pohjalta yhteistyökumppaneita. Vientitapoja ovat muun muassa tytäryrityksen perustaminen ja lisensointi. Lukuun 2.3.1 perustuen reaktiivisia ja proaktiivisia motivointitekijöitä on tutkittu tässä luvussa esimerkiksi vetouksen ja ulkomaan markkinoiden tekijöiden kautta. Tässä luvussa tutkitaan muun muassa toimipisteen perustamisen vaiheita ja siihen liittyviä kustannuksia. Teoriassa käydään vaiheittain läpi ne asiat, joita kansainvälistyminen vaatii ja tämän pohjalta luvussa on tutkittu relevantteja asioita, kuten markkinapotentiaalia ja luotu kansainvälistymissuunnitelma kohdemaahan askel askeleelta.

3.1 Kuvaus Virossa

Viron markkinapotentiaali ja e-kansalaisuus

Virossa asuu 1,3 miljoonaa ihmistä ja se on ollut EU:n jäsenmaa vuodesta 2004 lähtien. Tallinnassa asukkaita on noin 420 000 ja se on myös Viron pääkaupunki. Viron lainsäädäntö on pitkälti samankaltainen kuin Suomen, koska molemmat ovat EU:n lainsäädännön alaisia. Viron valuuttana on ollut euro vuodesta 2011 lähtien. Samankaltaisuus Viron ja Suomen välillä helpottaa liiketoimien tekemistä huomattavasti.

Viron liike-elämän ja muiden hallinnon konsultointipalveluiden liikevaihto oli noin 335 miljoonaa euroa vuonna 2018. Summan on ennustettu kasvavan entisestään ja vuonna 2023 tuon saman luvun arvioidaan olevan noin 442 miljoonaa euroa. Yritysten liikevaihto konsultoinnin alalla on kasvanut vauhdilla vuodesta 2011 lähtien, jolloin liikevaihto oli melkein 195 miljoonaa euroa. Virossa on siis potentiaalia kasvulle ja siellä on mahdollisuus laajentaa yritystoimintaa. Menneiden vuosien kasvu konsultointialalla ja positiivinen kasvuneste toimivat imutekijöinä ja houkuttelevat kansainvälistymään Viroon. (Statista 2019.)

Viroon kansainvälistyessä voidaan hyödyntää Suomen kunniakonsuleiden ja edustustojen kontaktiverkostoa viranomaisiin, yrityksiin ja yhteistyökumppaneihin. Esimerkiksi Suomalais-virolainen kauppakamari (FECC) organisoii verkostoitumistapahtumia, ajankohtaisse-

minaareja ja koulutustilaisuuksia yrityksille, jotka jo toimivat Virossa. Suomen suurlähetystö ohjaa palveluntarjoajien luo ja tarjoaa yleisneuvontaa yritystoiminnasta Virossa sekä auttaa kontaktien luomisessa. (Finlandabroad 2019.)

Business Finland –verkostoa voi hyödyntää tutkiessaan Viron markkinoita. Business Finlandin tarjoama tuki on niin kutsuttu Explorer-rahoitus, jolle myönnetään jopa 50 % tuki 10 000:een euroon saakka. Tukea voi käyttää esimerkiksi kansainvälistymisasiantuntijan palkkaamisessa, markkina-analyysiä ja koemarkkinointia tehdessä. Kansainvälistymistä Viroon helpottavat myös asioiden sähköinen hallinnointi ja e-kansalaisuus. (Yrittäjät 2018)

Viron e-kansalaisuutta on voinut hakea vuodesta 2015 lähtien ja Viro onkin ollut ensimmäinen valtio maailmassa, joka tarjoaa e-kansalaisuuden vaihtoehtoa. Tähän mennessä e-kansalaisuuden on saanut yli 40 000 ihmistä, joista suomalaisia on liki 10 prosenttia. e-kansalaisuuden avulla ulkomaalainen pystyy käyttämään Viron e-palveluja ja allekirjoittamaan dokumentteja digitaalisesti. E-kansalaisella on myös pääsy kaikkiin Viron internet-palveluihin, jotka sallivat Viron ID-kortin käytön. Esimerkiksi yrityksen asioita, kuten verotuksen ja kirjanpidon dokumentteja voidaan allekirjoittaa sähköisesti ja tämän lisäksi myös virolaisten pankkien käyttö onnistuu verkossa. ID-kortin omistaja saa virolaisen ID-tunnuksen, joka koostuu syntymäajasta ja viidestä muusta numerosta. Kortin käyttöön vaaditaan lukulaite, joka maksaa halvimmillaan vain muutamia kymmeniä euroja. Itse kortti maksaa 100 euroa ja sen voi hakea Helsingistä, Viron Suomen suurlähetystön konsuliosastolta. (The Baltic Guide 2018.)

Yrityksen perustaminen Viroon

Yrityksen perustaminen Viroon ei vaadi suuria ponnisteluja ja se on prosessina hyvin samankaltainen kuin Suomessa. Julkisen osakeyhtiön perustamiseen vaaditaan yksi tai useampi luonnollinen- tai oikeushenkilö. Julkista osakeyhtiötä perustettaessa osakepääoman tulee olla vähintään 25 000 euroa, ei julkisessa osakeyhtiössä vain 2 500 euroa. Osakkeet tulee rekisteröidä Viron arvopapereiden keskusrekisteriin. Yrityksellä tulee olla johtokunta (engl. Management board) ja hallintoneuvosto (engl. Supervisory board), jotka toimivat yrityksen edustajina. Hallituksessa tulee olla vähintään yksi luonnollinen henkilö ja kaikilla hallituksen jäsenillä tulee olla kyky suorittaa lainopillisia aktiviteetteja. Johtoryhmän jäsenet eivät voi kuulua hallintoneuvostoon ja hallintoneuvostossa tulee olla vähintään kolme jäsentä. Jäsenen tulee olla luonnollinen henkilö ja hänellä tulee olla kyky suorittaa lainopillisia aktiviteetteja. Mikäli yli puolet johtoryhmän jäsenistä asuvat jossain muualla kuin Virossa, tulee yrityksen ilmoittaa kaupparekisteriin Virolainen kontaktihenkilö, jolle tarvittavat dokumentit voidaan lähettää. Tästä on kuitenkin poikkeussääntö, sillä Viron e-kansalainen

voi hankkia palveluntarjoajan kautta virtuaalisen toimiston, jolloin kaikki omistus- ja hallintatiedot pysyvät yrityksellä itsellään. Tämän lisäksi osakeyhtiöllä tulee olla sovittu auditoija eli tilintarkastaja. (Invest in Estonia 2019; Republic of Estonia, E-Residency 2019.)

Viro on saanut nimensä Guinness World Recordsin maailmanennätyskirjaan maailman nopeimmasta yrityksen perustamisesta (18 minuuttia). Vaikka tämä ei ole täysin realistista suurimmalle osalle yrityksistä, niin saa siitä kuitenkin käsityksen, miten helppoa yrityksen perustaminen Viroon on. Tyypillisesti yrityksen perustamisessa kestää muutaman tunnin verran ja se on pitkälti byrokratiasta vapaa prosessi. Ensimmäiseksi mennään Viron valtion e-resident sivuille ja haetaan e-kansalaisuutta, joka maksaa 100€. Tämän jälkeen valitaan palveluntarjoaja, jonka avulla yritys saa osoitteensa Viron kaupparekisteriin. Varsinaiset dokumentit ja muut asiat hoidetaan sähköisesti. Palveluntarjoajan palvelu sisältää virolaisen kontaktihenkilön sekä laillisen osoitteen (engl. legal address) ja se maksaa palveluntarjoajasta riippuen noin 50-100 euroa kuukaudessa. Yrityksen tulee maksaa valtiolle myös 190 euroa yrityksen rekisteröimisestä (engl. pay state fee for company registration and form your company's structure). E-resident sivuilla suositellaan vahvasti myös kirjanpitäjän palkkaamista, mikä ei ole välttämätöntä. Omatoimiseen kirjanpitoon vaaditaan kuitenkin tietotaitoa Viron kirjanpidon menetelmistä, verotuksesta ja oikeusjärjestelmästä. Yrityksen tulee myös etsiä yhteistyökumppani finanssialalta yhteistyökumppani, joka kattaa yrityksen pankkitoiminnan tarpeet. (Republic of Estonia, E-Residency 2019.)

Verotus Virossa

Yritykset eivät maksa Virossa lainkaan tuloveroa voitosta, jonka yritys pitää itsellään tai uudelleensijoittaa. Yritys maksaa 20 prosenttia jaetuista voitoista, joihin kuuluvat:

1. yrityksen jaetut tuotot verokaudella
2. lahjat, lahjoitukset ja edustuskulut
3. yrityksestä riippumattomat kustannukset ja maksut
4. varojen siirto kiinteästä toimipaikasta yrityksen pääkonttoriin tai muihin yrityksiin.

Vuoden 2018 alusta lähtien tuloveroa täytyy maksaa vain 14 prosenttia, mikäli osinkoa maksetaan oikeushenkilölle. (Invest in Estonia 2019.)

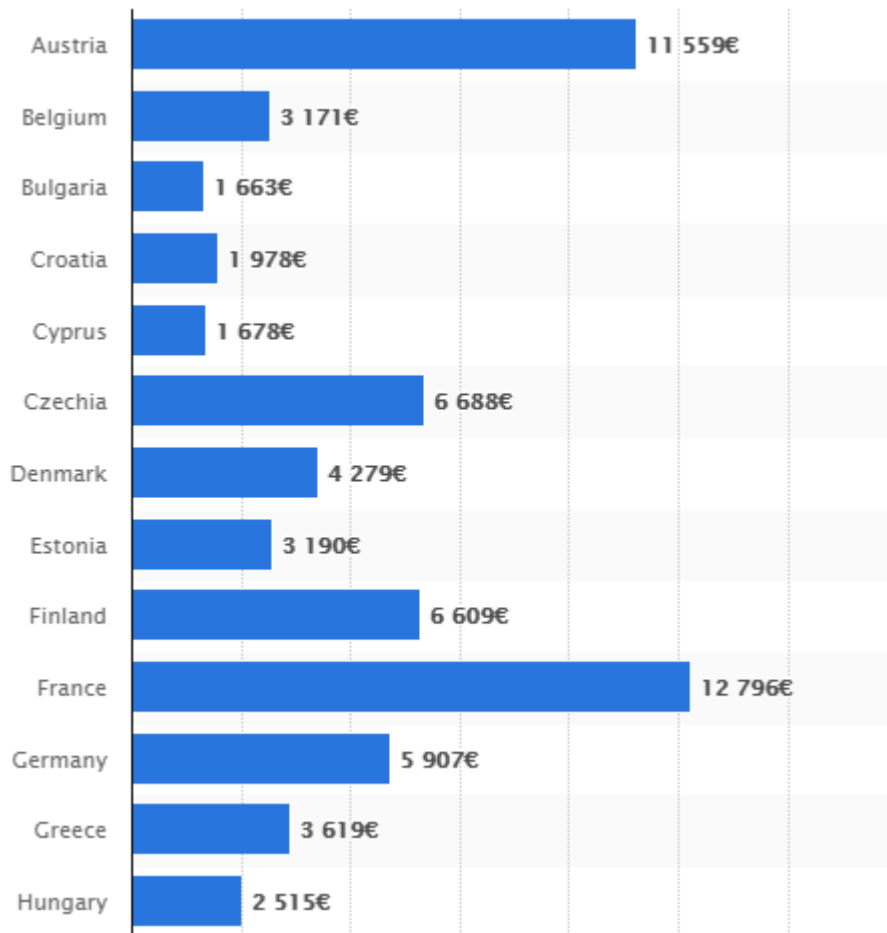
Sosiaaliturvavero (engl. social tax) on 33 prosenttia (20 prosenttia sosiaalisen turvan maksuista ja 13 prosenttia terveydenhuollon maksuista). Tämän lisäksi työttömyysturvan vero on 0,8 prosenttia ja se maksetaan bruttopalkasta. Virolaisten yritysten (sisältäen Viroon vakituisesti toimipaikan perustaneet ulkomaiset yritykset) tulee maksaa sosiaaliturvaveroa kaikista maksuista, jotka suoritetaan työntekijöille. Poikkeustapauksista lukee laissa. Ar-

vonlisävero on Virossa 20 prosenttia, alennettu arvonlisävero 9 prosenttia ja joissain tapauksissa 0 prosenttia. Henkilökohtainen tulovero on 20 prosenttia. (Invenst in Estonia 2019.)

Tällä hetkellä Virossa opiskelee noin 1400 suomalaista korkeakouluopiskelijaa. Ulkomailla opiskelevien suomalaisnuorten määrä on liki kaksinkertaistunut 10 vuodessa ja eniten kasvua on tapahtunut Virossa ja Alankomaissa. Tarton ja Tallinnan alueilla onkin kahdeksan julkista oppilaitosta, jotka tarjoavat englanninkielisiä tutkinto-ohjelmia. (Tallinna 24.ee 2019.)

Suomalaisia on Virossa kirjoilla noin 8800 henkilöä, mutta heistä osalla on vapaa-ajan asuntoja. Suomen ja Viron välillä toimiva X-road on palveluväylä, joka välittää tietoa kahden maan välillä. Suomella ja Virolla on muillakin osa-alueilla vahvaa yhteistyötä ja rajanylityksiä maiden välillä on noin 9 miljoonaa vuosittain. Rajojen yli toimivaa kauppaa helpottaa ihmisten ja tavaroiden vapaa liikkuvuus. Suomen osuus Viron tavaraviennistä on 16 prosenttia ja palveluista jopa 25 prosenttia. Viroon on myös etabloitunut paljon suomalaisia yrityksiä, noin 6000. Virossa opetetaan suomen kieltä noin 40:ssä koulussa ja sitä voi opiskella niin kutsuttuna b-kielenä yläasteen tai lukion aloitettuaan. (Finlandabroad 2019.)

3.2 Markkina-alueen vuokratason tutkiminen



Kuva 5. Asunnon neliöhinta valitsemissamme EU-maissa Lokakuussa 2019. (engl. Average price of residential property in EU 28 as of October 2019, per country (in euros per square meter))

Kuten ylläolevasta kuvasta käy selvillä, on Viron hintataso esimerkiksi Suomeen suhteutettuna hyvin pieni, jopa puolet halvempi. Tämä taulukko tuotiin opinnäytetyöhön, jotta Viron ja Suomen hintatason eroja olisi helpompi ymmärtää.

Esimerkiksi palveluntarjoaja Regus antaa vuokralle toimitiloja Tallinnasta. Heidän kanssaan tehdään sopimus 24 kuukaudeksi kerrallaan ja hinnoittelu on sijainnista riippuen esimerkiksi 3-10 euroa per päivä ja per henkilö. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi 10 euroa per päivä per henkilö tapauksessa toimitilan vuokraaminen 30 henkilölle tarkoittaisi noin 9 000 euroa kaudessa eli 108 000 euroa vuodessa. Reguksen kaikki toimipisteet ovat kalustettuja ja niihin sisältyy internet-yhteys. Reguksen vuokrakohteissa on myös helppo vuokrata lisätilaa yrityksen hankkiessa uusia työntekijöitä. (Regus 2019.)

Reguksen tarjoamien toimitilojen hinta-laatusuhde on kohdallaan. Niistä löytyy kaikki, mitä pk-yritys tarvitsee, kun taas yksityisiltä markkinoilta toimitilan etsiminen vaatii ylimääräisiä

ponnisteluja ja tarpeeksi suuren liiketilan löytäminen on haastavaa. Monet sivustot ja yritykset tarjoavat toimitilaa, mutta hinnasta voidaan aina neuvotella ja siksi mitään yleispätevää vuokratason neliöhintaa ei ole.

3.3 Liiketoimintakulttuuri

Sijainniltaan Viro on täydellinen Euroopan sisäiseen sekä Venäjän kaupankäyntiin. Viro on demokraattinen, liberaali markkinatalous. Viron hallitus on toteuttanut lukuisia yritysystävällisiä poliittisia ohjelmia, joiden tavoitteena on houkutella kansainvälisiä sijoituksia ja yrityksiä. Tämän takia, siitä on tullut varsin puoleensavetävä kohde ulkomaisille investoinneille. Kulttuurisesti Viro on avoin maa, jossa asennoidutaan positiivisesti ulkomaisiin investointeihin. (Passport to Trade 2.0 2019.)

Tiettyjä kulttuurin ominaispiirteitä on tärkeä ottaa huomioon, kun tekee kauppaa virolaisten kanssa. Virossa liiketoiminta on hyvin täsmällistä ja asiakeskeistä. Työ ja vapaa-aika ovat erillään, minkä takia ”small-talkia” ei harrasteta usein. Käytäntöihin kuuluu, että korkeimmassa asemassa oleva aloittaa keskustelun lyhyellä esittelyllä ja puheella. Vastavuoroisesti neuvottelukumppanien korkeimmassa asemassa oleva henkilö pitää isännille kiitospuheen ja esittelee tiiminsä sekä itsensä. (Passport to Trade 2.0 2019.)

Aggressiivista lähestymistapaa tulee välttää tapaamisessa, sen sijaan puheenvuorot tulisi pitää täsmällisinä ja suoraviivaisina. On äärimmäisen tärkeää luottamuksen saavuttamiseksi, että pystyy pitämään lupauksensa. Virolaisessa liike-elämässä vallitsee hierarkia, minkä takia johdon tulee hyväksyä päätökset. Asian tiimoilta käydään useita neuvotteluja, siihen asti kunnes päätös saadaan aikaiseksi. (Passport to Trade 2.0 2019.)

Virolainen yrityskulttuuri on verrattain muodollista ja on tärkeää mukautua heidän toimintatapoihinsa liikeneuvotteluja käytäessä. Tapaamiset sovitaan etukäteen ja esityslista välitetään osallistujille ennakkoon. Materiaalien osittainen kääntäminen viron kielelle on hieno ele, jota arvostetaan suuresti, vaikka virolaiset puhuvatkin englantia. Liike-elämässä ei käytetä etunimiä, vaan titteliä ja sukunimiä, koska statuksella on suuri arvo Virossa. Ylempiä arvoisia puhutellaan asiallisesti ja heitä kohtaan käyttäytyään kunnioittavasti. Neuvotteluissa virolaiset ovat tarkkaavaisia ja muodollisia ja välttävät tunteiden näyttämistä. Virolaisten kommunikointityyli on suoraa, mutta myös hienotunteista, jotta pystyttäisiin välttämään vastapuolen nolaaminen, mikä saattaisi aiheuttaa liikesuhteen vahingoittumisen. (Passport to Trade 2.0 2019.)

3.4 Kilpailu kohdemaassa

Kilpailu on otettava huomioon, kun tarkastellaan kohdemarkkinoita. Kun asiakkaalla on vaihtoehtoja, on kilpailua. Ensinnäkin on tutkittava, minkälaista kilpailua yritys kohtaa. Suoralla kilpailulla viitataan samankaltaisia palveluita tai tuotteita tarjoaviin yrityksiin. Epäsuoralla kilpailulla taas tarkoitetaan erilaisia tai korvaavia tapoja ratkaista asiakkaan tarve. Epäsuora kilpailu on käsitettävä kattavasti. Mikäli yrityksellä on uusi keksintö, jolla ei ole suoraa kilpailijoita, saattavat entiset ratkaisutavat muodostaa merkittävän epäsuoran kilpailun, jota voi olla välillä haastavaa voittoa. Ajoittain epäsuoraan kilpailuun liittyvät erilaiset käyttökohteet, jotka kilpailevat samoista rahoista. (Äijö 2008, 102.)

Yrityksen tuleekin ottaa selville, minkälainen kilpailutilanne on kyseessä: suora, epäsuora vai jopa molemmat. Tämän jälkeen tulee selvittää kilpailun taso, rakenne ja määrä. Rakenteen ja määrän selvittämiseksi on ymmärrettävä, kuinka paljon erityyppisiä ja kokoisia kilpailijoita kohdemarkkinoilla toimii, mukaan lukien kansainväliset toimijat. Tärkeä osa selvitystä on selvittää kilpailijoiden resurssit, tunnettuus, palveluiden ominaisuudet, hinnat ja laatu verrattuna omaan tarjontaan. (Äijö 2008, 102-103.)

Virossa toimivia konsultointiyrityksiä on useita ja alla olevaan taulukkoon on listattu niistä relevantteimmat. Trainers' House Oyj:n kaltaisia ja samoja palveluja tarjoavia yrityksiä ei ole montaa ja useat yritykset tarjoavat esimerkiksi konsultointia yrityksen perustamisessa tai kirjanpidossa, mikä ei suoranaisesti kuulu Trainers' House Oyj:n toimialaan. Taulukkoon on siis valittu yrityksiä, joiden toimiala sivuaa Trainers' House Oyj:n palvelutarjontaa ja yritys voidaan siten mieltää kilpailijaksi.

Taulukko 2. Relevantit kilpailijat Virossa

Konsulttiyritys	Yrityskuvaus	Palvelu	Verkkosivut & sijainti
Trinidad Wiseman	IT- ja analyysipalveluita	1. Tietojärjestelmien ulkoistaminen 2. IT -ja analyysipalveluita 3. Asiantuntijoiden apua projekteihin	https://www.twn.ee/en/ Tallinna
Mindshare	Yrityksen kasvattaminen	1. Digimarkkinointi	Tallinna

		2. Liiketoiminnan suunnittelu 3. Kasvun hakkerointi 4. Liiketoiminnan analyysi	
Tarmo Riit Management Consulting	B2B Management Consulting	1. Johdon konsultointia 2. Myynnin kehittäminen	https://www.riitmc.com/welcome_eng.html Tallinna
Business Advisor	Yritysjohdon ja taloudellisten asioiden konsultointi talo	1. Hallinto ja strateginen neuvonta 2. Kirjanpidon palvelu 3. Taloudellinen neuvonta 4. Yrityskaupat ja sulauttaminen	https://www.ba.ee/ Tallinna
Christiansen Consulting Oy	Konsultointi ja valmennukset	1. Strategian suunnittelu ja toteutus 2. Markkinoiden kehittäminen 3. Yritysjohdon valmennukset	http://www.christiansen.ee/ Tallinna

3.5 Toimipisteen perustamisen arvioitu hinta

Toimipisteen perustamista varten täytyy aluksi perustaa varsinainen yritys. Kolmannessa luvussa on kuvattu yksityiskohtaisemmin yrityksen perustamisen prosessia, mutta selkeyttämisen vuoksi prosessi kerrotaan myös tässä kappaleessa.

1. Viron e-kansalaisuuden hakeminen, prosessi maksaa 100 euroa.
2. Palveluntarjoajan valitseminen, laillisesti pätevän osoitteen ja yhteyshenkilön saamiseksi (maksaa noin 50-100 euroa kuukausittain).
3. Yrityksen rekisteröiminen ja toimintamuodon ilmoittaminen (190 euroa).
4. Finanssialan yhteistyökumppanin etsiminen eli sopiva pankki, joka kattaa yrityksen tarpeet.

5. Yhteensä yrityksen perustamisen varsinaiset kulut ovat alle 400 euroa. (Republic of Estonia, E-Residency 2019.)

Yksi vaihtoehto kansainvälistyessä Viroon on perustaa tytäryhtiö, aivan kuten Torre viejasakin tehtiin. Lukuun 2.4 pohjaten yritys saa brändiään julkisemmaksi ja saa tehokkaampaa tietoa markkinoista ja omien palvelujen potentiaalista. Perustamalla tytäryrityksen Trainers' House Oyj:llä säilyy kontrolli ja se pääsee hyödyntämään verosuunnittelua. Lain-säädäntö ei ole ongelma, koska Viro on EU maa ja yrityksen perustaminen kohdemaassa on yksinkertaista. Prosessiin vaikuttavat useat ennalta tuntemattomat tekijät. Rahaa tarvikkeiden ja muiden tarpeellisten asioiden hankkimisesta tulee syntymään kuluja, jotka saa selville vasta kansainvälistymisen toteutuessa.

Toinen vaihtoehto on edetä Viron markkinoille lisensoimalla palvelua, kuten henkilön x haastattelussa kävi ilmi. Lisensoimalla yrityksen palveluja lisenssin omistaja saa kertakorvauksen tai rojalteja aina lisensoijan käyttäessä palvelua. Lukuun 2.4 perustuen lisensointi ei ole kannattavin vaihtoehto, sillä henkilön x haastattelun mukaan Trainers' House Oyj:llä on resursseja tytäryrityksen perustamiseen. Resurssien lisäksi yritys tarvitsee kattavammat verkostot. (Henkilö x, 11.12.2019.)

3.6 Yhteistyökumppanin etsiminen kohdemaasta

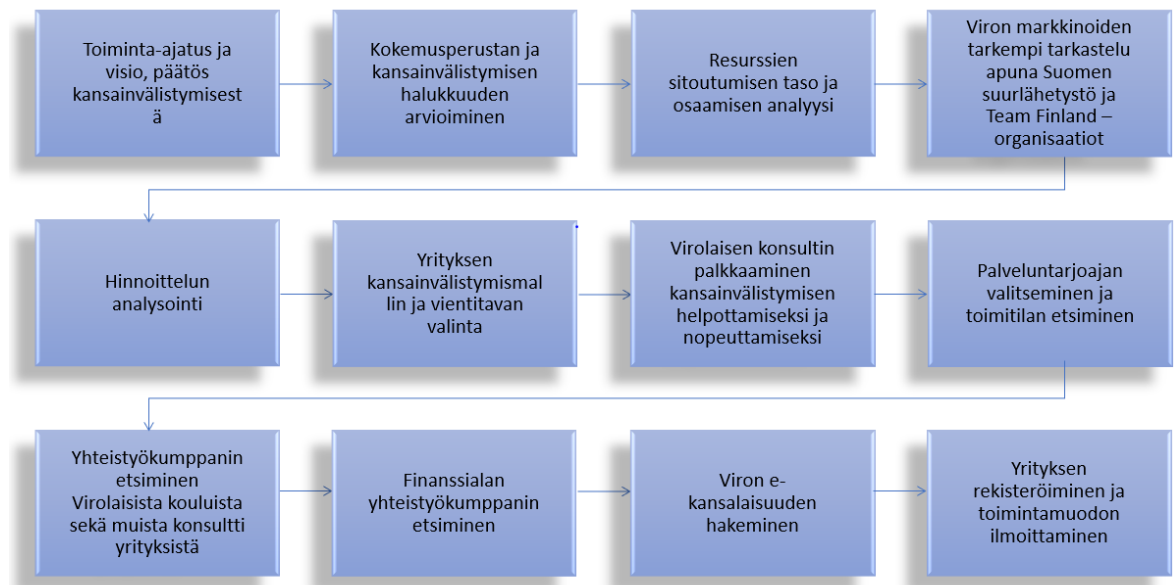
Yhteistyö yritysten kesken helpottaa kansainvälisten markkinoiden saavuttamista ja yhteistyötä harjoitetaan lukuisista eri syistä. Useimmiten se pohjautuu yrityksen puutteellisten kykyjen tai resurssien vahvistamiseen, tarvittavien investointien vähentämiseen, kustannuksissa säästämiseen tai kehityksen ja laajentumisen nopeuttamiseen. (Äijö, Kuivalainen, Saarenketo, Lindqvist & Hanninen 2005, 23.)

Tallinnassa sijaitseva Suomen suurlähetystö tarjoaa apua yrityksen kansainvälistyessä ja yhteistyökumppanin etsimisessä. Tartossa ja Tallinnassa toimii yhteensä kahdeksan julkisoikeudellista korkeakoulua. Niihin kannattaa olla yhteydessä yhteistyökumppania etsiessään. Joissain yliopistoissa opiskellaan taiteita tai musiikkia ja teatteria ja siksi tuleekin rajata Trainers' House Oyj:n kannalta potentiaalisimmat yhteistyökumppanit. Potentiaalisia yhteistyökumppaneita voisivat sijaintinsa puolesta olla Estonian Entrepreneurship University Of Applied Sciences (EUAS) ja Tallinn University of Technology. Kokonsa ja sen tuoman näkyvyyden puolesta yhteydessä kannattaa olla University of Tartuun, jossa on 13 000 opiskelijaa ja se on myös Viron vanhin yliopisto (perustettu vuonna 1632). Ottamalla yhteyttä moneen oppilaitokseen todennäköisyys yhteistyökumppanin löytymiseen paranee. (Masterstudies 2019.)

Yhteistyö yliopistojen kanssa parantaa Trainers' House Oyj:n tunnettuutta ja näkyvyyttä Virossa. Erilaisille messuille osallistumalla saa arvokasta tietoa markkinoista ja pystyy tavoittamaan mahdolliset yhteistyökumppanit. Virossa on myös palvelu, joka tarjoaa maksutonta apua yhteistyökumppanin löytämisessä (Enterprise Estonia 2019). Trainers' House Oyj voi myös keskustella Virossa toimivien konsultointiyriytysten kanssa ja pohtia yhteistyön luomia mahdollisuuksia ja näin ollen tehdä kilpailijasta kumppanin. Kaupankäyntiin liittyviä messuja löytyy toFairs-nimiseltä sivustolta, missä voi suodattaa haluamansa toimialan messut näkyviin (toFairs 2019).

3.7 Kansainvälistymissuunnitelma kohdemaahan askel askeleelta

Onnistunut kansainvälistymisprojekti vaatii huolellista suunnittelua ja laadukasta toteutusta sekä suunnitelmien jatkuvaa ja pitkäjänteistä analysointia ja päivittämistä. Kansainvälistymishankkeen onnistumisen varmistamiseksi tulee huolehtia siitä, että yrityksellä sekä hankkeella on riittävän kattavat resurssit suunnitelman toteuttamiseksi. (Vahvaselkä 2009, 319.) Alla olevassa kaaviossa kuvataan kansainvälistymissuunnitelmaa, joka etenee rakenteeltaan loogisessa järjestyksessä. Tähän kaavioon on tiivistetty tärkeimmät askeleet, jotka tulee ottaa huomioon Viroon kansainvälistyessään.



Kuva 6. Kansainvälistymissuunnitelma kohdemaahan askel askeleelta

4 Pohdinta

Toiminnallisessa opinnäytetyössä lähdettiin tarkastelemaan Viroa kohdemaana. Luvussa kolme on kuvailtu Viron markkinakokoa ja tutkittu konsultointialaa. Luvussa käydään askeleittain läpi, mitä verkostoja voi hyödyntää Viroon kansainvälistyessään ja mistä potentiaalisia yhteistyökumppaneita kannattaa etsiä. Opinnäytetyössä kuvataan yrityksen perustamisen prosessi, miten se eroaa Suomesta ja minkä hintaista se on. Myös verotusta on tutkittu ja analysoitu, verotusjärjestelmä suosii yrittäjiä Virossa. Lisäksi on selvitetty, kuinka paljon kohdemaasta löytyy suomalaista työvoimaa ja millainen vuokrataso siellä on.

Luvussa kolme on tutkittu Viron liiketoimintakulttuuria ja käytäntöjä sekä tapaa harjoittaa liiketoimintaa. Toiminnallisessa opinnäytetyössä on tarkasteltu Trainers' House Oyj:n uhkaavimpia kilpailijoita. Markkina-analyysin perusteella on luotu yksinkertainen kaavio, jossa kuvataan askel askeleelta tärkeimmät toimenpiteet, joita kansainvälistyminen Viroon vaatii.

4.1 Aineiston lähdekriittisyys

Työn teoria- ja analysointiosassa on hyödynnetty ensisijaisia sekä toissijaisia lähteitä. Englanninkielisiä lähteitä on myös käytetty paljon. Suurin osa kirjallaisista ja verkkolähteistä on kirjoitettu tällä vuosikymmenellä, mikä varmistaa niiden ajantasaisuuden. Opinnäytetyössä on käytetty monessa kappaleessa useita lähteitä, jotta työ olisi luotettavampi ja siinä tulisi esille useamman asiantuntijan näkökulma. Verkkolähteitä on käytetty ja silloin on varmistettu, että aiheesta löytyy samankaltaisia teoksia muiltakin verkkosivustoilta.

4.2 Opinnäytetyön merkityksellisyys

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta sekä Viron analysoinnista. Viroa on tutkittu kansainvälistymisen kohdemaana ja tämän pohjalta on luotu Trainers' House Oyj:lle yksiselitteinen kaavio, jota noudattamalla yritys voi edetä Viron markkinoille. Kaavio on kuvattu mahdollisimman yksinkertaisesti kokonaiskuvan hahmottamiseksi, mutta kaikki käsitellyt kohdat sekä tieto löytyvät opinnäytetyöstä. Tavoitteena on, että Trainers' House Oyj tulee kansainvälistymään Viroon tätä opinnäytetyötä apunaan käyttäen. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Trainers' House Oyj:lle, joten Viroa on tutkittu Trainers' House Oyj:lle soveltuvien osien. Muutkin yritykset saavat kuitenkin työstä arvokasta tietoa muun muassa Viron liiketoimintakulttuurista, itse maasta sekä yrityksen perustamisesta Viroon. Opinnäytetyö on merkittävä myös siksi, että monet suomalaiset yritykset harkitsevat kansainvälistymistä ja Viro on hyvä vaihtoehto.

4.3 Työn tavoitteiden toteutuminen

Opinnäytetyön tavoitteet on saavutettu ja haastavasta aikataulusta huolimatta työ on valmistunut ajoissa. Myös opinnäytetyön pääongelmaan ja alaongelmiin on vastattu kattavasti ja niitä on tarkasteltu monesta eri näkökulmasta. Työssä on kuvattu ja analysoitu Viroa kattavalla ja riittävällä tavalla. Tavoitteena oli tutkia Viroa ja sen potentiaalia kansainvälistymisen kohteena. Luvussa 3 on tehty markkina-analyysi Virosta ja luvusta saa paljon hyödyllistä informaatiota kohdemaasta sekä yrityksen perustamisesta sinne. Työ on tavoitteeltaan onnistunut ja sen pohjalta voi rakentaa jatkotoimenpide-ehdotuksia Trainers' House Oyj:lle.

5 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

Opinnäytetyössä olemme saavuttaneet vaaditut tavoitteet ja hakeneet tietoa useista luotettavina pitämistämme lähteistä ja sen avulla pyrkineet saamaan kattavasti tietoa ja luomaan pohjaa seuraaville askeleille. Opinnäytetyö on hyödyllinen toimeksiantajan lisäksi muille Viroon kansainvälistyville yrityksille, jotka saavat yksityiskohtaista tietoa siitä, mitä kaikkea täytyy ottaa huomioon Viroon kansainvälistyessään.

Toteutimme opinnäytetyön toimeksiantona Trainers' House Oyj:lle ja opinnäytetyön idea esiteltiin toimeksiantajalle. Opinnäytetyön aihe hyväksyttiin, koska toimeksiantajan mielestä aihe oli mielenkiintoinen. Opinnäytetyö kuvaa kansainvälistymistä Viroon Trainers' House Oyj:lle sopivalla tasolla ja melko suurpiirteisesti. Jatkotoimenpide-ehdotus on syvällisemmän kansainvälistymissuunnitelman laatiminen, joka toteutetaan käytännön tasolla, jossa myös tutkitaan tarkemmin kohdemaan ostokäyttäytymistä ja markkinointia. Totesimme opinnäytetyötä tehdessämme, että sellaisen tekeminen olisi kuitenkin vaatinut liikaa voimavaroja ja opinnäytetyö olisi paisunut liian laajaksi. Toisena toimenpide-ehdotuksena on tutkia etabloitumista Viron markkinoille yrityksen jo kansainvälistyttyä kohdemaan.

5.1 Kohdemaan soveltuvuuden arviointi

Viro on hyvä kansainvälistymisen kohde teoriaosuuden ja analyysin perusteella. Virossa on kilpailijoita, mutta täysin samaa palvelua tarjoavia yrityksiä on kuitenkin vähän. Viro on täynnä mahdollisuuksia ja se on maantieteellisesti ja psyykkisesti lähellä Suomea. Tämän lisäksi Viron verotusjärjestelmä on suosiollinen yrityksille ja itse yrityksen perustaminen onnistuu vähällä vaivalla. Tallinnaan on helppo kulkea laivalla ja tulevaisuudessa mahdollisesti Helsinki-Tallinna-tunnelin kautta autolla. Tämä helpottaa yhteydenpitoa ja suurempien ongelmien ilmetessä on helppoa ja nopeaa matkustaa paikan päälle tekemään tilannekatsaus. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkittiin Viron liiketoimintakulttuuria ja myös se eroaa vain pieneltä osin Suomen vastaavasta. Kansainvälistyminen Viroon sisältää riskejä, mutta analyysiin perustuen se on riskien arvoista ja Viron talous onkin kasvanut vakaasti viime vuosina, mikä tarjoaa myös yritykselle vakaan alustan kasvaa.

5.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Varsinainen idea opinnäytetyöstä syntyi loppukesästä kahvitauolla Trainers' House Oyj:n tiloissa. Opinnäytetyösuunnitelman toteuttaminen oli seuraava vaihe ja heti idean syntymisestä lähtien aloimme kartoittaa tarvittavia lähteitä. Saku Keskitalon haastattelun

(23.09.2019) jälkeen aloimme tarkastella Viroa kansainvälistymisen kohteena ja pääsimme tutustumaan kohdemaahan tarkemmin. Varsinaisen opinnäytetyön tekemisen aloitimme loka-marraskuun vaihteessa 2019 ja saimme teoriaosuuden kirjoitettua valmiiksi joulukuun taitteeseen mennessä. Joulukuun aikana viimeistelimme opinnäytetyön analyysin sekä pohdintaosuuden ja palautimme työn viimeistä arviointia varten joulukuussa 2019.

Opinnäytetyön tekeminen näinkin lyhyessä ajassa töiden ja muiden asioiden ohella on vaatinut meiltä paineensietokykyä ja se on myös opettanut meille ajanhallintaa. Alku oli molemmille hankala, mutta opinnäytetyön tekemistä helpotti rutiininomainen työskentely ja aikataulujen noudattaminen. Rutiinin sekä tiiviin parityöskentelyn ansiosta olemme saaneet opinnäytetyön valmiiksi parissa kuukaudessa.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut yllättävän mieluisaa, eikä meillä ole ollut suurempia erimielisyyksiä sen toteuttamisen tavoista. Olemme molemmat pysyneet aikataulussa ja sovitussa tavoitteissa ilman ongelmia. Tämän lisäksi olemme tavanneet vähintään kerran viikossa, jotta olemme voineet työstää opinnäytetyötä yhdessä ja vaihtaa ajatuksia sekä luoda yhdenmukaisuutta työhön. Meille on jäänyt positiivinen mielikuva opinnäytetyön työstämisestä yhdessä ja se johtuu pitkälti molempien suuresta motivaatiosta, mikä on myös ajanut työtä eteenpäin vauhdilla.

Opinnäytetyön tekeminen on opettanut meille valtavasti kansainvälisestä liiketoiminnasta. Kansainvälisestä liiketoiminnasta kertovien teosten lukeminen on lisännyt tietämystämme aiheesta todella paljon ja olemme saaneet syvemmän ymmärryksen kansainvälistymisen prosesseista. Opinnäytetyö on ollut myös hyvä pohja tulevaisuuttamme ajatellen ja se on vahvistanut mielenkiintoamme alaa kohtaan. Se puolestaan on ajanut meitä ajatuksissamme kohti jatko-opintoja. Olemme lisäksi päässeet tutkimaan Viroa kohdemaana, mikä on lisännyt ymmärrystämme virolaisten arvoista ja toimintatavoista sekä Viron tarjoamista liiketoimintamahdollisuuksista. Kaiken kaikkiaan olemme tyytyväisiä lopputulokseen ja valmiita jatkamaan kohti uusia haasteita.

Lähteet

Ahokangas, P. 1998. Internationalisation and resources. An analysis of processes in Nordic SMEs. Acta Wasaensia, No. 64. Business Administration 24, Management and organisation. Vaasa: Universitas Wasaensis.

Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita Prima.

Andersen, O. & Buvik, A. 2002. Firms internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. International business review, 11, 347-363.

Ansoff, I. H. 1987. Corporate Strategy. First published in the USA by McGraw-Hill 1965. Published in Great Britain by Penguin Books 1968. Reprinted 1970, 1971, 1973, 1975, 1987. Copyright McGraw-Hill 1965, 1968.

Benito, C.R.G. 2015. Why and how motives (still) matter. Multinational Business Review, 23, 1, s. 15-24.

Business Advisor Oy. 2017. Services. Luettavissa: <https://www.ba.ee/>. Luettu 1.12.2019.

Chappelow, J. 2019. Porter Diamond. Investopedia. Luettavissa: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter-diamond.asp>. Luettu 19.11.2019.

Christiansen Consulting. Services. Luettavissa: <http://www.christiansen.ee/services>. Luettu 5.12.2019.

Coase, R. H. 1937a. The nature of the firm. *Economica*. November.

Coase, R. H. 1937b. The nature of the firm. *Economica*, 4,16, s. 386-405.

Cuervo-Cazurra, A., Narula, R., C. & Un, A. 2015. Internationalization motives: sell more, buy better, upgrade and escape. *Multinational Business Review*, 23, 1, s. 25-35.

Dunning, J. H. 1993a. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley. Harlow.

Dunning, J. H. 1993b. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham: Addison-Wesley Publishing Company.

Dunning, J. H. 1988. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies* 19:1.

Enterprise Estonia (EAS). Sourcing for foreign enterprises. Luettavissa: <https://www.eas.ee/teenus/sourcing-for-foreign-enterprises/?lang=en>. Luettu 3.12.2019.

Finlandabroad. Kahdenväliset suhteet. Luettavissa: <https://finlandabroad.fi/web/est/kahdenväliset-suhteet>. Luettu 28.11.2019

Finlandabroad. Team Finland –verkosto Virossa. Luettavissa: <https://finlandabroad.fi/web/est/team-finland-verkosto>. Luettu 28.11.2019.

Fintra. 2001. Markkinatieto yrityksen kansainvälistymisessä. Tampere: Tammer-Paino.

Gabrielsson, M. & Kirpalani, M.V.H. 2004. Born globals; how to reach new business space rapidly. *International Business Review*, 13, s. 555-571.

Henkilö x haastattelu. 2019. Trainers' House Oyj. Johdon edustaja. Helsinki. 11.12.2019.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. Hämeenlinna. Tammi.

Hitt Michael A., Ireland R. Duane., Hoskisson Robert E. 2013. Strategic management : competitiveness & globalization: concepts. CT : Cengage Learning. Stamford.

Hollensen, S. 2017. Global Marketing. Seventh edition. Harlow, United Kingdom : Pearson.

Hymer, S. H. 1960. The International Operations of National Firms: A study of Direct Foreign Investment. Cambridge: MIT Press.

Hymer, S. H. 1976. The international operations of national firms: A study of direct foreign investment. Cambridge: MIT Press.

Invest in Estonia. Public limited company (as). Luettavissa: <https://investinestonia.com/business-in-estonia/establishing-company/legal-forms/limited-public/>. Luettu 28.11.2019.

Invest in Estonia. Taxation. Luettavissa: <https://investinestonia.com/business-in-estonia/taxation/corporate-income-tax>. Luettu 28.11.2019.

Johanson, J. & Mattson, L.-G. 1988. Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach. Företagsekonomiska instituten vid Uppsala Universtäts Reprint 1/1988. Uppsala: Uppsala Universität.

Johanson, J. & Vahlne, J. E. 1977. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8, 1, s. 23-32.

Johanson, J. & Vahlne, J. E. 1990. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7, 4, s. 11-24.

Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. 1975. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*. October, s. 305-322.

Johansson, L. & Vahvaselkä, I. 2010. Uusia kansainvalisyismalleja etsimassa: tapaus-tutkimus kansainvalisyismisstrategioista ja –poluista. Laurea-ammattikorkeakoulu. Vantaa.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2008. Exploring corporate strategy. 8th edition. England: Prentice Hall.

Kananen, J. 2010. Pk-yritysten kansainvalisyminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja palvelut -yksikkö 2010. Jyväskylä.

Keskitalo, S. 2019. Talousjohtaja. Trainers's House Oyj. Helsinki. 23.9.2019.

Keskuskauppakamari. Kasvu ja kansainväliset asiat. Luettavissa: <https://kauppakamari.fi/kansainvaliset-asiat/>. Luettu 22.11.2019.

Kindleberger, C. P. 1969. American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment. New Haven: Yale University Press.

Kuivalainen, O., Sundqvist, S. & Servais, P. 2007. Firms degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and exporting performance. *Journal of world business*, 42, s. 253-267.

Kuivalainen, O. 2003. Knowledge-based view of internationalisation – studies on small and medium-sized information and communication technology firms. Lappeenranta teknillinen yliopisto: Digipaino.

Kuo, A. Kao, M.s., Chang, Y.C. & Chiu, C.F. 2012. The influence of international experience on entry mode choice: difference between family and non-family firms. *European Management Journal*, 30, s. 248-263.

Kuusela, H., Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere University. Tampere.

Lawrence, S. Welch, Gabriel R.G. Benito, Bent Petersen. 2018. Foreign operation methods : theory, analysis, strategy. Edward Elgar Publishing. Second edition. Cheltenham.

Lopez, L.E., Kundu, S.K. & Ciravegna, L. 2009. Born global or born regional? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry. *Journal of International Business Studies*, 40, 7, s. 1228-1238.

Lotti, L. 2001. Tehokas Markkina-analyysi. WSOY. Helsinki.

Luostarinen, R. & Hellman, H. 1993. The internationalisation processes and strategies of Finnish family firms. CIBR Research Paper, Series Y-1, 2nd print. Helsinki: Helsinki School of Economics.

Masterstudies. University of Tartu. Luettavissa: <https://www.masterstudies.com/universities/Estonia/UT/>. Luettu 3.12.2019.

Mindshare 2016. Palvelut. Luettavissa: <https://www.mindshareworld.com/estonia/teenused>. Luettu 5.12.2019.

Nordström, K.A. 1990. The internationalization process of the firm: searching for new patterns and explanations, research paper. Stockholm School of Economics.

Oviatt, B. & McDougall, P. 1994. Towards a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25, 1, s. 45-64.

Passport to Trade 2.0. 2019. Estonia. Luettavissa: <https://businessculture.org/eastern-europe/estonia/>. Luettu: 30.11.2019.

Porter, M.E. 1985. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.

Regus Group Companies. 2019. Luettavissa: <https://www.regus.fi/office-space>. Luettu 3.12.2019.

Republic of Estonia. E-Residency. Luettavissa: <https://e-resident.gov.ee/>. Luettu 28.11.2019.

Republic of Estonia. E-Residency. Luettavissa: <https://e-resident.gov.ee/start-a-company/>. Luettu 28.11.2019.

Root, F. R. 1987. Entry Strategies for International Markets. Lexington Books. Lexington, MA.

Seristö, H. -teoksen toimittaja. Dahlstedt, R., Eronen, J., Gabrielsson, M., Inkiläinen, A., Koivisto, J., Luostarinen, R., Luostarinen, J. P., Peltonen, T., Marschan-Piekkari, R., Puttonen, V., Tahvanainen, M., Troberg, P., Vaara, E., Vaivio, J., Werner Söderström Osakeyhtiö 2002. 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. 1. painos. WSOY. Helsinki.

Solberg, C.A. (1997). A framework for analysis of strategy development in globalizing markets. Journal of International Marketing, 5, 1, s. 9-30.

Statista. Hunn, P. Päivitetty 29.3.2019. Industry revenue of »business and other management consultancy activities« in Estonia from 2011 to 2023 (in million U.S. Dollars). Luettavissa: <https://www-statista-com.ezproxy.haaga-helia.fi/forecasts/897258/business-and-other-management-consultancy-activities-revenue-in-estonia>. Luettu 28.11.2019.

Tallinna 24.ee. 12.6.2018. Viro on suosittu opiskelumaa – Tällä hetkellä siellä opiskelee 1 400 suomalaista. Luettavissa: <https://www.tallinna24.ee/artikkeli/671044-viro-on-suosituttu-opiskelumaa-talla-hetkella-siella-opiskelee-1-400-suomalaista>. Luettu 28.11.2019.

Tarmo Riit Management Consulting. Services. Luettavissa: <https://www.riitmc.com/b2b-management-consulting.html>. Luettu 1.12.2019.

Team Finland. TEAM FINLAND -VERKOSTO AUTTAA YRITYKSIÄ KASVUUN JA KANSAINVÄLISTYMISEEN. Luettavissa: <https://www.team-finland.fi/team-finland-organisaatiot/>. Luettu: 22.11.2019.

- Team Finland. Tietoa meistä. Luettavissa: <https://www.team-finland.fi/tietoa-team-finlandista/>. Luettu: 22.11.2019.
- Team Finland. 29.10.2019. Viron talouskasvu hidastuu, huolina työvoimapula ja nopea-palkkojen nousu. Luettavissa: <https://www.marketopportunities.fi/home/2019/viron-taloukasvu-hidastuu-huolina-tyovoimapula-ja-nopea-palkkojen-nousu/>. Luettu: 31.10.2019.
- The Baltic Guide 2018. Viron e-kansalaisuus helpottaa asiointia. Luettavissa: <http://baltic-guide.ee/viron-e-kansalaisuus-helpottaa-asiointia/>. Luettu 28.11.2019.
- ToFairs.com. Estonia. Upcoming Trade Fairs. Luettavissa: <http://tofairs.com/fairs2.php?cnt=1017&cty=>. Luettu 3.12.2019.
- Trainers' House Oyj. Vuosikertomus 2018. Luettavissa: <https://www.trainershouse.fi/wp-content/uploads/2019/03/TH-Vuosikertomus-2018-1.pdf>. Luettu 14.11.2019.
- Trinidad Wiseman Oy. We create Human-centered systems. Luettavissa: <https://www.twn.ee/en/>. Luettu 5.12.2019.
- Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Edita. Helsinki.
- Vahvaselkä, I. 2006. Strategic behaviour and performance in internationalisation of SMEs. Acta Wasaensia, No. 169. Business Administration 70, Marketing. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Whitelock, J. 2002. Theories of internationalisation and their impact on market entry. International Marketing Review, 4, s. 342-347.
- Yrittäjät 2018. Apua kansainvälistymiseen. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/uudennaan-yrittajat/a/ uutiset/573873- apua-kansainvalistymiseen>. Luettu 28.11.2019.
- Äijö, T., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Lindqvist, J. & Hanninen, H. 2005. Internationalization handbook for the software business. Lappeenranta: University of technology.
- Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon. Suomalaisyritys kansainvälistyy. Juva. Bookwell.

Äijö, T. 2001. Suomalaisyritys kansainvälistyy. Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. 4. uusittu painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Äyväri, A., Karjalainen, L. 1998. Yrityskartoitus. PK-yritysten liiketoiminnan mahdollisuudet ja esteet Suomen, Viron ja Venäjän markkinoilla. BOD-projekti, Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Turku.

Liitteet

Liite 1. Kysymykset talousjohtaja Saku Keskitalolle

1. Miksi Trainer's House Oyj kansainvälistyi Torreviejaan?
2. Kuinka paljon Torreviejan toimipisteen perustaminen vaati resursseja?
3. Mitä Torreviejan toimipisteen perustamisessa otettiin huomioon ja mitä yllätyksiä tuli vastaan?
4. Millainen on ollut Torreviejan toiminta ja kannattavuus ja ollaanko toimipisteen avaamiseen oltu tyytyväisiä?
5. Miten selvitettiin Espanjan juridiikkaa?
6. Minne ollaan ajateltu perustaa Trainers' House Oyj:n seuraava toimipiste?
7. Mitkä ovat potentiaalisimmat kohdemmaat kansainvälistymiselle?
8. Miksi Viro on hyvä kohdema?
9. Mitä asioita Viroon kansainvälistyessä haluatte meidän tarkastelevan erityisesti?
10. Miten Trainers' House Oyj:n tunnettuutta voitaisiin lisätä Viron markkinoilla?

Liite 2. Kysymykset Trainer's House Oyj:n johtohenkilölle, henkilö x

1. Millainen on yritysjohton tausta kansainvälistymisestä?
2. Onko Trainers' House Oyj:n yritysjohto valmiina kansainvälistymään myös henkiselällä tasolla?
3. Kuinka sitoutunut johto on kansainvälistymään tällä hetkellä ja tulevaisuudessa?
4. Mitä tietoja ja taitoja tarvitsette hankkia lisää kansainvälistymisen toteuttamiseksi?
5. Tunnistaako yritys vaikeimmat haasteensa kansainvälistymisen prosessissa?
6. Riittävätkö yrityksen taloudelliset resurssit kattamaan kansainvälistymisen vaatimat investoinnit ja alkutoiminnot?
7. Mikä tekee yrityksen tarjoamista palveluista ylivoimaisen muihin verrattuna ja miksi sillä on kilpailuetu kansainvälistyessään ulkomaille?
8. Mikä on ollut se erityinen asiakashyöty, minkä turvin yritys on menestynyt kotimarkkinoilla? Pystyykö yritys samalla tavalla hyödyntää tätä asiakashyötyä ulkomaisilla markkinoilla?
9. Jos yritys ei ole vielä valmis kansainvälistymään, niin milloin se mahdollisesti on ja mitkä ovat kriteerit, jotka pitää täytyä ennen kansainvälistymispäätöstä?
10. Onko yritysjohto jo harkinnut vakavasti kansainvälistymistä muuallekin kuin Torreviejaan?
11. Onko yrityksellä tietty toimintamuoto jo mielessä kansainvälistymisen suhteen ja onko harkittu muita vaihtoehtoja?