

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Yrityksen kansainvälistyminen Case Polar Metalli Oy

Hannele Saukko

Liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyö
Kansainvälisen kaupan ja markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto
Tradenomi

TORNIO 2011

TIIVISTELMÄ

Saukko, Hannele. 2011. Yrityksen kansainvälistyminen Aasiaan. Opinnäytetyö. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Suuntautuminen kansainvälinen markkinointi. Sivuja 46.

Oma kiinnostus Aasian kulttuuria ja kauppaa kohtaan sekä case yrityksen tarpeet antoivat tutkimukselle aiheen tutkia Aasiaa kansainvälistymisen kohteena. Opinnäytetyön tavoitteena on antaa tietoa kansainvälistymisestä pk-yritykselle. Opinnäytetyö kartoittaa pk-yrityksen kohtaamia haasteita ja keinoja niiden voittamiseksi. Opinnäytetyössäni tutkin; kuinka pk-yrityksen kansainvälistyminen tapahtuu ja onko kansainvälistyminen Aasiaan Polar Metallin Oy:lle hyvä vaihtoehto. Teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään kansainvälistymiseen ja sen eri muotoihin sekä Aasian liiketoimintaympäristöön.

Opinnäytetyössäni käytin kvalitatiivista tapaustutkimusta, tapauksena case yritys Polar Metallin Oy. Teoriaosuus rakentuu kansainvälistymistä ja Aasiaa käsittelevälle lähdekirjallisuudelle ja empiirinen osio pitää sisällään haastatteluista sekä omaa pohdintaa. Empiirinen tutkimusmateriaali kerättiin haastatteluilla kahdelta suomalaiselta yritykseltä: Virvatuli-valaisimet Oy:ltä ja Lappset Group Oy:ltä.

Tuloksissa tarkastelin haastatteluissa esille nousseita asioita, sekä kävin läpi kirjallisuudesta saamaa tietoa. Tutkimuksen tulokset osoittivat, miten ja mihin Polar Metallin Oy:n olisi tuotannollisesti ja taloudellisesti järkevintä laajentaa kansainvälistymistään. Haastatteluissa ilmeni asioita, joita Polar Metallin Oy:n tulisi ottaa huomioon aloittaessaan toimintaa Aasiassa.

Tässä tutkimuksesta saatujen tuloksien perusteella voidaan todeta, että kansainvälistyminen Aasiaan vie yleensä aikaa ja resursseja. Edessä voi olla pk-yritykselle suuria haasteita ja esteitä, joista on mahdollista kuitenkin selviytyä asiantuntijoiden ja omien tietojen avulla. Ongelmilta voi välttyä, kun yrityksen henkilöstö on perehtynyt maan liiketoimintatapoihin ja kulttuuriin. Liiketoimintatavat, politiikka sekä kulttuurit poikkeavat paljon meidän suomalaisten tavoista.

Asiasanat: kansainvälistyminen, Aasia, pieni ja keskisuuri teollisuus.

ABSTRACT

Saukko, Hannele. 2011. Company's internationalization in Asia. Bachelor's Thesis. Kemi-Tornio University of Applied Sciences. Business and Culture. Pages 46.

Polar Metalli Oy's needs gave me the topic of my Thesis. The goal is to provide information for small and medium-sized (SME) companies for their internationalization processes. The purpose was to identify SMEs' challenges to be faced and ways to overcome those challenges. The research questions engaged me in finding out how SME companies' internationalization takes place and if going international in Asia is a good alternative to Polar Metalli Oy. The theoretical framework focuses on internationalization in its various forms.

The research was carried out using qualitative research methodology and interviews. I made two interviews in two Finnish companies, i.e. Virvatuli-Valaisimet Oy and Lappset Group Oy. The interviews were transcribed with a computer during the interviews.

I analyzed the results of the interviews and went through the literature on the information received. The results showed how and where Polar Metalli Oy could expand its international operations to implement its internationalization process from the point of view of its production and economy.

The results of this work indicated that internationalization in Asia takes time and resources. There might be major challenges and obstacles to SMEs in Asian markets. It is possible to cope with the help of experts. Problems can be avoided when the company's personnel is familiar with the country's business practices and culture. Asia's business practices, policies and cultures differ a lot from the Finnish practices, policies and culture. Bureaucracy and corruption may be obstacles to doing business in Asia.

Key words: globalization, Asia, small and medium- sized enterprises.

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	5
1.1 Toimeksiantajan esittely.....	5
1.2 Tavoitteet ja rajaus	7
1.3 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelu	8
1.4 Keskeiset käsitteet.....	9
2 PK-YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN	10
2.1 Kansainvälistymisstrategia.....	12
2.2 Kohdemarkkina- ja tuotestrategia	15
2.3 Operaatiostrategia	16
2.4 Henkilöstöstrategia.....	20
2.5 Markkinatutkimus – tarjonnan, kysynnän ja kilpailun selvittäminen	21
3 AASIA PK-YRITYKSEN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	23
3.1 Miksi Aasiaan?.....	26
3.2 Minne?	26
3.3 Miten Aasiaan?.....	28
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	32
4.1 Haastattelut.....	33
4.2 Tulokset.....	36
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	40
LÄHTEET.....	43

1 JOHDANTO

Suomi on pienenä ja avoimena kansantaloutena riippuvainen yritysten viennistä ja kansainvälistymisestä. Talouden globalisoituminen ja globaali kilpailu ovat tosiasioita, jotka tuovat haasteita mutta tarjoavat myös monia mahdollisuuksia. Globalisoitunut liiketoimintaympäristö edellyttää yrityksiltä kansainvälistymistä entistä varhaisemmassa vaiheessa ja kansainvälisen kilpailukyvyyn jatkuvaa kehittämistä myös kotimarkkinoilla toimiessa. Erityisesti tarvitaan kansainvälisen liiketoiminnan ja markkinoinnin osaamista. Pk-yritykset ovat tärkeä osa Suomen talouden kehittämisessä, ja niiden merkitys työllistämässä on huomattava. Pk-yrityksille kansainvälistyminen on aina kova osaamisen haaste, koska vastuu ja päätöksenteko ovat yleensä kapeasti ylimmän johdon, usein omistajan harteilla. Strategisilla valinnoilla ja strategisella ketteryydellä yritys voi vaikuttaa toimintaansa ja menestykseensä. (Vahvaselkä 2009, 15 – 16.)

Yrityksen perustavoite on toiminnan kasvattaminen kannattavasti. Yritystoimintaa pyritään laajentamaan ulkomaille, mikäli kasvupotentiaali kotimaassa on käytetty ja kasvumahdollisuudet kansainvälisillä markkinoilla näyttävät paremmilta. Kansainvälistyminen on luonnollinen osa yrityksen kasvuprosessia. Kasvu etenee vaiheittain vaativampiin toimintavaihtoehtoihin ydinosaamisen ja kilpailuetujen kehittyessä. Operaatiostrategiassa on pohjimmiltaan kyse valmistuspaikan ja -tavan valinnasta. (Messut, yhteistoiminta ja etabloituminen 2010.) Kansainvälistyvä pk-yritys voi kehittyä ja kasvattaa toimintaansa valitessaan oikean paikan ja toiminnan. Valinta tulee tehdä harkiten ja päämääriä noudattaen. Laajoille alueille globalisoituminen voi viedä aikaa ja se voi olla haasteellista. Opinnäytetyössäni kerrotaan kansainvälistymisestä ja sen vaiheista sekä riskeistä ja avuista.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantaja on Keminmaassa toimiva Polar Metall Oy. Polar Metall Oy:n perusti Tapio Saukko vuonna 1984. Polar Metall Oy on Pohjoismaiden johtava savupeltien valmistaja. Polar Metall Oy on perheyritys, siihen kuuluvat toimitusjohtaja Tapio Saukko, joka toimii myös tuotesuunnittelijana, toimistopäällikkö Tuula Saukko, tietotekniikasta ja robottien ohjelmoinnista vastaava Markus Saukko sekä

tuotantopäällikkö Matti Saukko. Polar Metallin työllistää tänä päivänä yli 20 alan ammattilaista. Yritys vie tuotteita kaikkiin Pohjoismaihin, Saksaan, Englantiin, Irlantiin, Viroon, Latviaan, Liettuaan ja Venäjälle. (Saukko, Tapio 2011.)

Yrityksen tuotantoon kuuluvat tulisijatuotteet, pihagrillit sekä erilaiset ruostumattomasta teräksestä valmistetut design-tuotteet kuten tuhka- ja roska-astiat. Yksilölliset tuotantomenetelmät takaavat joustavat ja nopeat toimitukset kaikille asiakkaille ympäri Suomen sekä myös Suomen rajojen ulkopuolelle. Yritys valmistaa myös mittatilaustyönä asiakkaiden ja arkkitehtien suunnittelemaa tuotteita ja ohutlevy alihankintatöitä. (Polar Metallin Oy, 2011.)

Jatkuva tuotekehitys ja toimitusvarmuus ovat arvoja, joista yritys pitää kiinni. 3000 m²:n nykyaikaisessa tehtaassa osaava henkilökunta, uusimmat suunnitteluohjelmat, tuotannossa laserleikkuri, robottisärmäyslaitteet sekä robottihitsauslaitteet takaavat mittatarkat tuotteet, tasaisen laadun ja suuretkin volyymit nopealla toimitusajalla. Verkkokaupan ohella Polar Metallin tuotteet ovat myynnissä Keskon, Rautian ja Starkin kauppaketjuissa sekä rauta- ja rakennustarvikeliikkeissä. (Saukko, Tapio 2011.)

Sukupolvenvaihdon myötä Polar Metallin Oy on laajentanut toimintaansa. Markus ja Matti Saukko, yhdessä Tapio Saukon kanssa ovat tehneet uusia strategioita Polar Metallin Oy:n tulevaisuutta ajatellen. (Saukko, Markus 2011.)

Polar Metallin Oy on kansainvälistynyt useisiin Euroopan maihin ja saavuttanut uusia markkina-alueita muutamassa vuodessa. Kansainvälistyminen on tuottanut tulosta, Polar-grillien liikevaihto on kasvanut viimeisen kolmen vuoden aikana noin 30 % ulkomaankaupan myötä (Saukko, Tuula 2011). Tulevaisuudessa odotetaan kuitenkin suurempaa vientiä ja halutaan tuoda uusia tuotteita markkinoille. Polar Metallin Oy:n roska- ja tuhka-astioilla on runsaasti kilpailijoita maailmalla, joten hinta ja laatu ovat ratkaisevia tekijöitä. Polar Metallin Oy:n tuhka-astiat ovat käsityötä ja aikaa vieviä tuotteita. Tämä on synnyttänyt ajatuksen halvemmän työvoiman sekä materiaalikustannusten tarpeesta.

Polar Metallin Oy:llä on hyvin tietoa kansainvälistymisestä ja varsinkin Euroopan vienti on sujunut ilman ongelmia. Suurempi askel kohti Aasiaa vaatii kuitenkin enemmän

aikaa ja resursseja kuin Euroopan vienti. Kulttuurierot, lait ja politiikka ovat asioita jotka, poikkeavat EU:n kaupankäynnistä. Eteen voi tulla yllättäviäkin ongelmia, mikäli ei ole tarkkaavainen ja huolellinen.

1.2 Tavoitteet ja rajaus

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on tutkia, minkälaiset mahdollisuudet Polar Metall Oy:llä on kansainvälistyä Aasiaan. Tutkielma ei kuitenkaan toimi suorana investointioppaana, jonka avulla kansainvälistyminen toimisi mutkattomasti. Tavoitteena on tuottaa yleistietoa Aasian liiketoimintaympäristöstä, kulttuurieroista, mahdollisista ongelmista ja haasteista sekä hyödyistä ja mahdollisuuksista.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mitkä ovat kansainvälistymisen hyödyt ja haitat Polar Metall Oy:lle?
- Miten ja mihin Polar Metall Oy:n Aasiaan kansainvälistyminen on kannattavinta toteuttaa?

1.3 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelu

Toteutan opinnäytetyöni kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus eli *case study* voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi. (Yin 1983, 23). Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tämän vuoksi haastattelut kuuluvat opinnäytetyöhöni, jotta todelliseen elämään päästäisiin paremmin kiinni. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 157.)

Yin kirjoittaa kirjassaan, milloin tulee käyttää tapaustutkimusta. Tapaustutkimusta suositellaan tutkimusmetodiksi, kun etsitään vastauksia kysymyksiin ”miksi” ja ”miten”, kun tutkija ei voi kontrolloida tapahtumia tai kun keskitytään nykyaikaiseen tapahtumaan. (Yin 2003, 5). Opinnäytetyössäni esiintyy juuri nämä kysymykset ”*miksi* yritys kansainvälistyy?” ja ”*miten* kansainvälistyminen toteutetaan?”. Tapaustutkimus on yksi keskeisistä kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategioista eli tutkimusmetodeista. Tapaustutkimus tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä monipuolisin keinoin hankituin tiedoin. Tarkoituksena on saada aikaan syvälle luotaava ja kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. (Metsämuuronen 2008, 16.)

Tapaustutkimus on yleisempiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisia menetelmiä. Menetelmä aineiston keräämiseksi valitaan siten, että se on mahdollisimman tarkoituksenmukainen. Tyypillisimpiä laadullisia aineistoja joita käytetään, ovat haastattelu ja kirjalliset aineistot. Haastatteluiden avulla hankin reaaliaikaista tietoa yrityksiltä, jotka toimivat Aasiassa parasta aikaa. Kirjallisuuden avulla hankin perustietoa kansainvälistymisestä sekä Aasiasta liiketoimintaympäristönä. Dokumenttien järkevä käyttö on varmin tapa päästä käsiksi tutkittavaan ilmiöön. (Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 154 - 158.)

Koska tiedonkeruumenetelmien valinnan tulee olla perusteltua, ei haastatteluakaan tule valita pohtimatta sen soveltuvuutta kyseisen ongelman ratkaisuun. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 200.) Haastattelulla on tavoitteet ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. Sen takia puhutaankin nimenomaan

tutkimushaastattelusta. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 27- 29). Tarkoituksena on valita tarkoin yritykset joita haastattelen. Yrityksillä tulee olla vuosien kokemusta Aasiasta ja kansainvälistymisestä.

1.4 Keskeiset käsitteet

Pk-yritys määritellään EU:n komission mukaan yritykseksi, jonka henkilöstömäärä on vähemmän kuin 250 työntekijää ja jonka vuotuinen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa. Vaihtoehtona liikevaihdolle on mahdollista määrittää tase, jonka loppusumma on voi olla enintään 43 miljoonaa euroa. (Euroopan unioni 2003.)

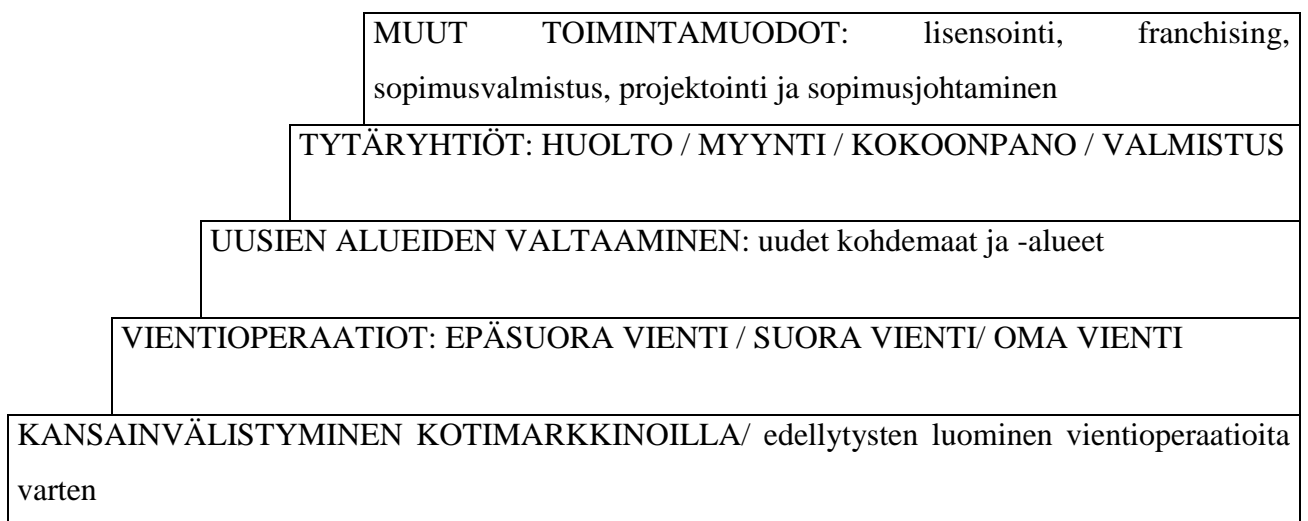
Kansainvälistyminen voidaan nähdä prosessina, jossa yritys tai yksilö kehittää itselleen valmiuksia toimia erilaisissa, kansallisesti tai kulttuurillisesti rajaamattomissa toimintaympäristöissä. Kansainvälistyminen on myös yksilötasolla asenteissa, ajattelussa ja toiminnassa näkyvä prosessi. Jokaisen yritystoiminnassa mukana olevan on mietittävä, mitä kansainvälistyminen tarkoittaa juuri hänelle ihmisenä ja työyhteisönsä jäsenenä. (Ahokangas & Pihkala, 2002, 7). Suomen rajojen ulkopuolelle lähtiessä, tulee ottaa huomioon kulttuurilliset seikat, jotka varsinkin Kiinassa ovat erittäin tärkeitä toimivan yhteistyön kehittämisen kannalta.

Markkina-alue tarkoittaa aluetta tai toimialaa, jolla yritysten välinen kilpailu tapahtuu. Markkina-alue vaihtelee tuotteittain suuresti (Kuluttajatutkimuskeskus, 2005.)

2 PK-YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Yhä useamman suomalaisen pk-yrityksen mielenkiinto kansainvälistymistä kohtaan on kasvanut kaupan avautumisen myötä. Ulkomaalaisten palveluiden ja tavaroiden lisääntynyt määrä jo ennestään pienillä ja kilpailuilla kotimarkkinoilla pakottaa pk-yrityksiä etsimään uusia markkinoita Yleisellä tasolla tarkasteltaessa voidaan todeta kotimaisten markkinoidemme olevan niin pienet, että yritysten on lähdettävä hakemaan kasvu- ja menestymismahdollisuuksia kansainvälisiltä markkinoilta – kansainvälistyminen on usein luonnollinen osa pk-yrityksen kasvuprosessia. (Arola & Larimo 1998, 11 – 12.) Kansainvälistyminen voi pienentää kotimaassa olevan mahdollisen taantumien aiheuttamaa riskiä yritykselle. (Snavelly, 2011.)

Perinteisesti kansainvälistyminen tapahtuu asteittain, vientimaa tai operaatio kerrallaan. Kansainvälistyminen alkaa jo kotimarkkinoilla, jolloin hankitaan kokemusta ja luodaan kansainvälistymisen edellytyksiä. Varsinainen toiminta käynnistyy usein viennillä. Kokemuksen karttuessa ja toiminnan laajentuessa otetaan käyttöön askel kerrallaan uusia toimintatapoja yhä laajemmalla alueella esimerkiksi kuvassa 1 esitetyssä järjestyksessä. Kullakin yrityksellä on oma tiensä kansainvälisille markkinoille, joten järjestyksessä voi olla suuria eroja. (Finnvera 2001, 10).



Kuva 1. Perinteinen kansainvälistyminen (Finnvera 2010, 10)

Kuva 1 havainnollistaa perinteistä kansainvälistymistä. Perinteisen prosessimallin mukaan yritys toimii aluksi vain kotimaassa, mutta aloittaa sitten varovaisen laajentumisen. Ideana on, että yritys aloittaa kansainvälistymisen hitaasti, läheltä ja edullisesti. Aluksi kansainvälistyminen on satunnaista tilauksiin reagoimista ja vähentääkseen riskejä yritys suuntaa lähinnä naapurimaihin, kuten Ruotsiin, joiden uskotaan olevan ominaisuuksiltaan lähinnä kotimarkkinoita. Vientitapa valitaan myös sen mukaan, että siihen ei sitoudu paljon rahaa. Ajan ja kokemuksen myötä yritysten ulkomaisten asiakkaiden määrä kasvaa ja yhä suurempi osa yrityksen myyntituloista syntyy ulkomailla ja kansainvälisistä toiminnoista tulee säännöllinen osa yrityksen liiketoimintaa. (Opetushallitus 2010).

Vaihtoehtoisesti perinteisestä poikkeavasti, heti yrityksen perustamisen jälkeen, yrittäjä voi lähteä toimimaan kansainvälisille markkinoille jättäen kokonaan kotimaan markkinat ulkopuolelle. Tai esimerkiksi yritys voi olla perustamatta tytäryhtiötä ja lähteä suoraan etsimään sopimusvalmistukseen kumppaneita. Pelkästään oikeaa tapaa kansainvälistymisessä ei ole.

Kansainvälinen liiketoiminta sisältää monenlaista kansallisia rajoja ylittävää taloudellista toimintaa, kuten tavaroiden vientiä ja tuontia, pääomien siirtoa ja investointeja maasta toiseen sekä taitotiedon ja käyttöoikeuksien kauppaa maasta toiseen. Kansainvälinen liiketoiminta käsittää aivan samat perustehtävät kuin maan rajojen sisällä tapahtuva liiketoiminta. Kansainvälinen liiketoiminta on vaikeampaa tai ainakin haastavampaa siksi, että yrityksen kotimaan ulkopuolella liiketoimintaympäristö on useimmiten erilainen kuin kotimaassa. Jos hieman eritellään tätä yksinkertaistettua selitystä, voidaan todeta, että kansainvälisessä liiketoiminnassa yritys ja sen työntekijät kohtaavat Seristön mukaan (2002, 9-10) erilaisen kielen, lainsäädännön, liiketoimintatavat, poliittisen ympäristön ja kulttuurin, johon liittyy muun muassa erilaiset arvot, tavat ja uskonto.

2.1 Kansainvälistymisstrategia

Kansainvälistymisstrategia määrittelee sovitut toimintatavat, joiden avulla yritys aikoo saavuttaa kansainvälistymiselle asetetut tavoitteet (Äijö 2001, 71). Kansainvälistymisstrategia nähdään usein yrityksen kokonaisstrategian erilaisena ilmenemismuotona. Sen strategisia elementtejä ovat muun muassa valittu toimintaympäristö ja sen vaatimukset sekä ominaisuudet, toimintamuoto, jolla ulkomailta päätetään toimia sekä yrityksen kehittymisen vaihe kansainvälistymistä ajatellen. Muita elementtejä ovat yrityksen osaamisen taso, johtaminen ja rakenne. (Ahokangas & Pihkala 2002, 87.) Pk-yritysten kansainvälistymisstrategiat vaihtelevat huomattavasti jopa yrityksissä, joiden sisäiset ja ulkoiset olosuhteet ovat suurin piirtein toisiaan vastaavat. (Arola & Larimo 1998, 59).

Kansainvälistymisen käynnistymisvaiheeseen liittyy kolme strategista päätösalueita:

- 1) Miksi kansainvälistyä?
- 2) Minne kansainvälistyä?
- 3) Miten kansainvälistyä valitulla kohdemarkkinalla?

(Vahvaselkä 2009, 61).

Yrityksen kansainvälistymisen suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyy olennaisesti strategian analysointi ja muotoilu sekä tilanneselvityksen ja kansainvälistymissuunnitelman tekeminen. Tällöin yrityksen on hyvä miettiä muun muassa, mihin yritys perustaa kilpailuedut, joita kansainvälistymisessä tarvitaan. Onko tuote mahdollista myydä ulkomaille eli onko olemassa kansainvälisen kaupan esteitä, omaako yritys tarpeeksi osaamista kansainvälistymisessä tarvittavien tehtävien toteuttamiseksi ja kilpailuedun saavuttamiseksi. Onko mahdollista suojata kansainvälistymisessä tarvittava osaaminen patentoinnilla, liikemerkeillä tai sopimuksellisesti, millaiset ovat kansainvälistymisen kustannukset. (Ahokangas & Pihkala 2002,88.)

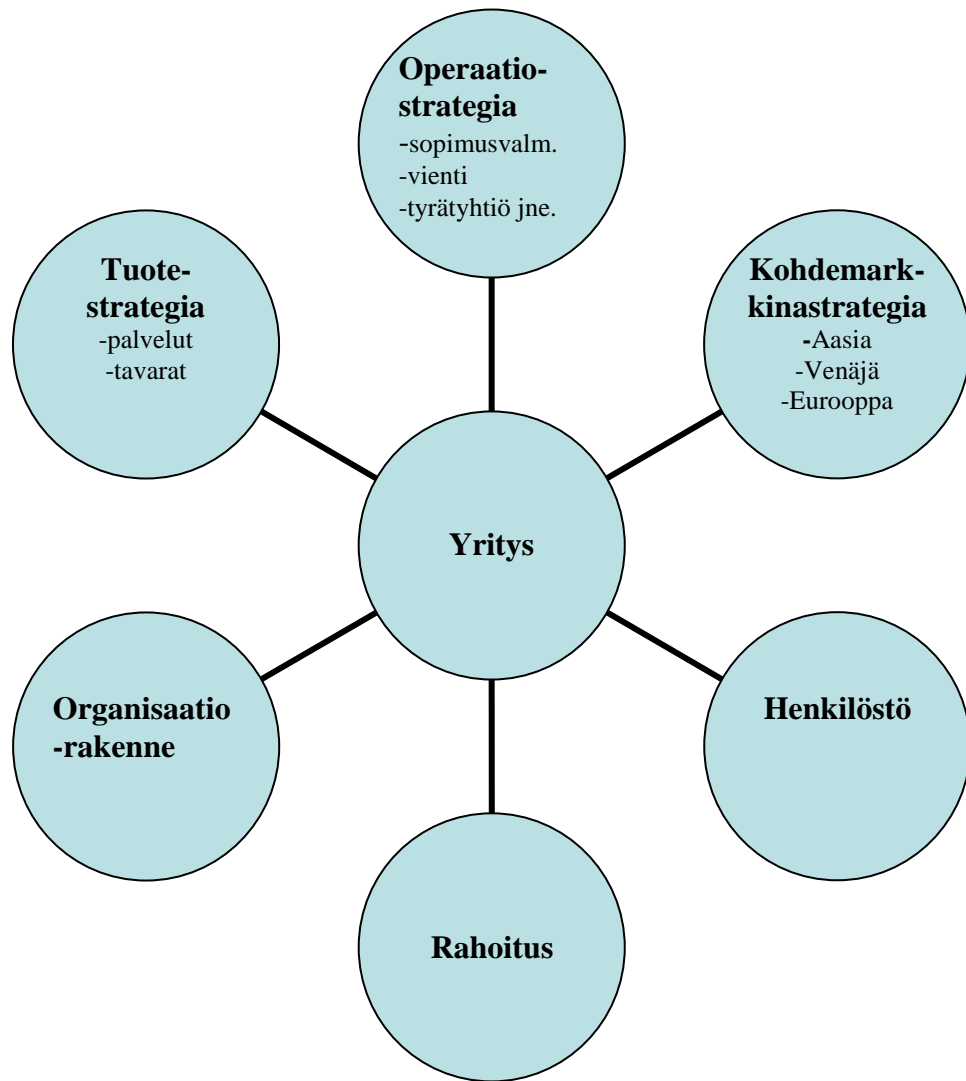
Strateginen suunnittelu tarkoittaa pitkän aikavälin toiminnan, laajojen kokonaisuuksien ja tärkeimpien peruseriaatteiden suunnittelua. Strateginen suunnitteluprosessi pitää sisällään useita vaiheita, mutta tuloksena on itse strategia. Yritystoiminnassa strategisen suunnittelun tulee olla systemaattista ja yksityiskohtaista, koska kyse on kymmenistä tai

sadoista tuotteista, suuresta henkilömäärästä, monista kilpailijoista ja asiakkaista sekä suurista rahoista ja riskeistä. Äijön (2001,52) mukaan yrityksille ovat vakiintuneet tietyt suunnitteluvaiheet, joiden mukaista mallia voidaan soveltaa kaikilla suunnittelun tasoilla ja osa-alueilla. Vaiheet ovat seuraavat:

1. toiminta-ajatus ja visio (yritystaso) tai yhteenveto (funktionaalinen ja operatiivinen taso)
2. tavoitteet ja päämäärät
3. strategia
4. organisaatio
5. operatiivinen suunnitelma tai ohjelmointi
6. budjetti
7. toteutus
8. seuranta ja kontrolli.

Toiminta-ajatuksessa (missio) yritys kertoo roolinsa ja tehtävänsä markkinoilla sekä olemassaolonsa oikeutuksen. Visiossa määritellään yrityksen pitkän tähtäimen pyrkimykset sekä niille pohjana oleva tulevaisuudenkuva. Tavoitteet ja päämäärät puolestaan tekevät konkreettisiksi ja mitattaviksi yrityksen toiminta-ajatuksessaan määrittelemät tavoitteet. Yritysstrategia pitää sisällään kaikki yrityksen perustoiminnot määrittäen, miten yritys aikoo toimia markkinoilla saavuttaakseen tavoitteensa. Operatiivinen suunnittelu konkretisoi strategian ja yksilöi sen esimerkiksi vuosisuunnitelman tasolle. Budjetti laaditaan aina tärkeimmistä suunnitelmista, ja lopulta yrityksen on seurattava suunnitelmien toteutumista ja päämäärien saavuttamista. (Äijö 2001, 52.)

Yrityksen kansainvälistymisstrategiassa on otettava huomioon yrityksen tuotteeseen, kohdemarkkinoihin ja kansainvälisen kaupan eri operaatiovaihtoehtoihin liittyvät tekijät. Näiden lisäksi kansainvälistymisstrategian laadinnassa on huomioitava yrityksen kansainvälistymisresurssit, jotka yksilöidään yrityksen henkilöstö- ja rahoitusstrategiassa sekä kansainvälisten tehtävien organisoinnissa. (Kuva 2.) Kansainvälistymisprosessin edetessä kaikissa näissä osa-alueissa tapahtuu muutosta ja kehittymistä. (Luostarinen & Welch 1990, 251 - 252.)



Kuva 2. Kansainvälistymisessä huomioon otettavat yksityiskohtaiset tekijät (Luostarinen & Welch 1990, 251 - 252)

Kun yritys lähtee kansainvälistymään, on ensimmäisiä vaiheita kohdemarkkinastrategian valinta, eli minne yritys lähtee sekä on pohdittava, millä tavalla yritys maahan sijoittuu, perustaako yritys tytäryhtiön tai esimerkiksi sopimusvalmistusta. Edessä on siis operaatiostrategian valinta. Seuraavia vaiheita ovat henkilöstö sekä rahoitus. Henkilöstön määrä mahdollisesti kasvaa ja tulee lisää eri alan osaajia. Yrityksen on varauduttava koulutuksiin ja löytämään ammattitaitoisia osaajia. Yritys tarvitsee suurempia rahoituksia kansainvälistyessään, varsinkin perustaessaan jonkun yhtiömuodon toiseen maahan. Organisaation rakenne muuttuu yleensä myös kansainvälistymisen edetessä. Tytäryhtiöt, yhteistyöyritykset sekä muut vaihtoehdot muokkaavat organisaation rakennetta. Kansainvälistyminen voi johtaa tuotteiden uudistamiseen, myös erilaiset maiden lait ja määräykset vaikuttavat tuotteisiin.

2.2 Kohdemarkkina- ja tuotestrategia

Kohdemarkkina-alueen valinta perustuu yleensä yrityksen omiin kriteereihin ja tavoitteisiin, jotka voivat liittyä esimerkiksi markkinoiden kokoon ja kasvuun, demografisiin tekijöihin tai kohdemaan poliittiseen stabiliteettiin. Kohdemarkkinoiden ominaisuudet sekä yrityksen tuotteet tai palvelut vaikuttavat markkina-alueen valintaan. Usealle markkina-alueelle on mahdollista pyrkiä samanaikaisesti, mikäli tuotteet tai palvelut eivät vaadi sopeuttamista markkinoille. (Larimo & Kontkanen 2007, 219.)

Kohdemarkkina-alueet valitaan alustavat kartoituksen perusteella. Kartoitus kannattaa kuitenkin kohdistaa käytännöllisistä syistä johtuen pieneen määrään potentiaalisia alueita. (Fintra 2001, 32 - 33.) Suoritettaessa markkinoiden alustavaa kartoitusta ei ole järkevää suorittaa yksityiskohtaista tutkimista kustannusten vuoksi. Markkinoiden koko, markkinoille pääsyn helppous, kilpailun määrä ja tuotteiden hyväksyttävyyys ovat asioita, joihin yrityksen markkinapotentiaali perustuu. Lopullinen markkinapotentiaali määräytyy kuitenkin monien muiden taustatekijöiden, kuten talouden tilan, kaupan esteiden, etäisyyden ja ostokäyttäytymisen vaikutuksesta. (Äijö 2001, 62.)

Kohdemarkkina-aluetta valittaessa tulisi miettiä ainakin seuraavia asioita:

- tuotteiden tai palveluiden tarve ja sen luominen
- tyypillinen kohdemaan asiakas
- markkinoiden koko
- tuotteiden soveltuvuus markkinoille
- tuotot ja kustannukset
- kohdemaan lait ja säännökset
- kohdemaan julkisensektorin toimintatavat
- kohdemaan verohelpotukset
- potentiaaliset yhteistyökumppanit
- tarvittava työvoima
- markkinointi keinot
- kohdemaan poliittisen ja taloudellisen järjestelmän vakaus
- kohdemaan turvallisuus

(Kuivalainen & Saarenketo 2001, 123 - 124).

Kansainvälistyvän yrityksen tuotestrategian avulla suunnitellaan se, mitä yritys vie. Vienti voi olla esimerkiksi tavaroiden ja palveluiden tai osaamisen vientiä. (Luostarinen ym.1994, 226.) Polar Metalli Oy:n tapauksessa tuote on tavara. Yritys kohtaa tuotteen viennissä paljon samoja haasteita kuin kotimaan markkinoilla, mutta eteen tulee myös sellaisia asioita joita yritys ei voi kontrolloida samalla tavalla kuin kotimaassa, esimerkiksi vientimaan sisäpolitiikka, lainmuutokset ja talous. Tuotestrategiassa tulee ottaa huomioon ainakin seuraavat asiat: kenelle tuotetta myydään ja ketkä ovat potentiaaliset asiakkaat, miten tuotetta myydään, millainen on tuotteen kilpailuetu ja mitkä jakelutiet yritys valitsee. (Snavelly, 2011.)

2.3 Operaatiostrategia

Operaatiostrategia tarkoittaa siis toimintamuotoa, jota yritys hyödyntää kansainvälisille markkinoille laajentaessaan, ja toimintavaihtoehtoa, jolla se saattaa tuotteensa kohdemarkkinoilla ostajien saataville. (Vahvaselkä 2009, 71.) Operaatiomuodon valinta kytkeytyy kohdemarkkinan valintapäätökseen. Operaatiostrategia kuvaa sitä, miten yritys toimii kansainvälisillä markkinoilla. Kansainvälisiä operaatioita ovat sekä maahan sisäänpäin että maasta ulospäin suuntautuvien toimintojen lisäksi erilaiset yhteistyötoiminnot, kuten tuotekehitys-, markkinointi- ja tuotantoyhteistyö (Luostarinen ym. 1994, 223.) Jotta yritykselle ja sen toiminnalle sopiva kansainvälistymisen muoto löytyy, tulee seuraavissa alaotsikoissa käytyjä operaatiotapoja käsitellä useiden kriteerien valossa. Näitä kriteerejä ovat muun muassa kokonaistuottopotentiali, investoinnin kannattavuus, kustannukset sekä riskit mitä kansainvälistyminen tuo tullessaan. Markkinoillepääsyn nopeus, kontrollimahdollisuudet ja mahdollisen markkina-alueen markkinatiedon ja kokemuksen saanti kuuluvat Luostarisen ynnä muiden (1994, 223) valitsemiin kriteereihin.

Vienti

Perinteinen vienti on kansainvälistymisen alkuvaiheessa yleisin tapa harjoittaa liiketoimintaa ulkomailla. Tuote valmistetaan kotimaassa ja viedään ulkomaille joko välikäsiä käyttäen (epäsuora tai suora vienti) tai suoraan itse (oma välitön vienti). (Vahvaselkä 2009, 73). Epäsuora vienti on kyseessä silloin, kun yritys käyttää kotimaista edustajaa, joka hoitaa yrityksen tuotteiden myynnin, markkinoinnin ja jakelun asiakkaille. Suorassa viennissä yritys käyttää ulkomaista edustajaa, joka on vastuussa yrityksen tuotteiden myynnistä, markkinoinnista ja jakelusta asiakkaille. Omassa välittömässä viennissä yritys vastaa itse tuotteidensa myynnistä, markkinoinnista ja jakelusta asiakkaille. (Äijö 1999, 83 - 86.)

Vienti on usein luonteva ja välttämätön tapa testata kilpailukykyä uusilla markkinoilla. Vaikka vienti voi jatkua pitkään, jopa vuosikymmeniä, nousee sen rinnalle usein ennen pitkää tarve käyttää myös muita operointimuotoja. Kansainvälistyminen aloitetaan usein viennillä, johon perustuen voidaan kehittää jatko-ohjelma. Vienti on perusteltua, kun yrityksellä on tuote, jolla on pitkät kuljetusetäisyydet huomioon ottaen menestymismahdollisuuksia ulkomaisilla markkinoilla, tai oma valmistuskapasiteetti, joka riittää usean maan kysynnän tyydyttämiseen. Vienti on perusteltua myös silloin, kun rahoitus-, henkilöresurssit, kokemus tai ulkomaiset markkinat eivät tee mahdolliseksi muita toimintamuotoja. Viennin avulla voi varsin pienillä panostuksilla nähdä, onko yritys kansainvälisillä markkinoilla kilpailukykyinen. (Finnvera2 2001, 12.)

Sopimusvalmistus (alihankinta)

Yritys etsii ulkomailta yhteistyöyrityksen, joka sopimuksen perusteella sitoutuu valmistamaan yrityksen tuotteita ulkomailla korvausta vastaan ja luovuttamaan ne sitten takaisin yritykselle myyntiä varten (Äijö 1999, 93.)

Hyvin toimiva valmistussuhde muodostuu usein pitkäaikaiseksi. Toimittajan on osoitettava toimitus- ja laatuvarmuutensa, jotta liiketoiminta ylipäättään on mahdollista (Finnvera2 2001, 16.) Jos yrityksellä itsellään ei ole riittävää kapasiteettia tai valmistuksen vaatimia laitteita ja erikoisosaamista, se voi ostaa tarvitsemansa valmistuskapasiteetin ulkopuoliselta yritykseltä. Näin omat varat ja resurssit eivät

sitoudu valmistuskoneisiin. Tunnetuimpia esimerkkejä on ruotsalainen IKEA, jolla ei ole lainkaan omaa valmistusta. Valmistus alhaisten työvoimakustannusten maissa tuo merkittäviä kustannusetuja tuotteissa, joiden työvaltaisuus on korkea. Kehittyneissä maissa valmistusetuja saavutetaan erikoistumisen ja automatisoinnin avulla. Osahankinnan käyttö on yleistä mm. metalli- ja elektroniikkateollisuudessa. (Finnvera 2001, 30.) Sopimushankinnan riskejä ovat laatuongelmat, vaikeampi toimitusaikavalvonta ja se, että sopimusvalmistaja tai -suunnittelija ryhtyy kilpailijaksi tai alkaa myydä ”pimeästi” tuotteita muille.

Lisensointi

Lisensointi on sopimukseen perustuva liiketapahtuma, jossa yritys myy tuotteeseen tai sen valmistamiseen liittyvän tietotaidon käyttöoikeuden toiselle yritykselle. Omistusoikeus lisensoinnin kohteeseen säilyy myyjäyrityksellä. (Luostarinen & Welch 1990, 31 - 32). Lisensoitavaksi suositellaan yleensä vain patentilla suojattuja fyysisiä tuotteita (Äijö 1999,87).

Franchising

Kansainvälisessä franchisingissa myynnissä on kokonaisvaltainen, standardoitu liiketoimintakonsepti. Valmistaja myy jakelijalle tai ulkomaiselle valmistajalle oikeuden käyttää nimeään tai tavaramerkkiään sekä valmistus-, markkinointi- ja liikkeenjohtotaitoaan tuotteidensa valmistamisessa ja myymisessä. Ostaja toimii omassa maassaan vastuullisena yrittäjänä. Liikekumppanit ovat usein tiiviimmässä yhteistyössä kuin lisensioinnissa. Erityisesti palvelualojen yrityksille franchising tarjoaa mahdollisuuden nopeaan kansainvälistymiseen pienin panoksin. Yritys saa tietoa ja arvokasta kokemusta kohdemaasta. (Vahvaselkä 2009, 76.)

Franchising-toiminnalle tunnusomaista on se, että tuotteena on palvelu. (Äijö 1999,88).

Johtajasopimukset

Liikkeenjohtosopimus tarkoittaa, että yrityksen johtohenkilöstö siirtyy sopimuksen mukaisesti asiakasyritykseen määräajaksi tai että yritys johtaa ulkomaista organisaatiota omistajiensa puolesta asiakkaan laskuun sovitun ajan. Sopimuksella siirrettävä osaaminen voi olla liikkeenjohdollista, laskentatoimen, markkinoinnin tai tekniikan

osaamista. Usein sopimukset liittyvät tehdasinvestointihankkeisiin. (Vahvaselkä 2009, 77.)

Johtajasopimusten suurin merkitys on muiden operaatiomuotojen täydentäjinä. Yritykset eivät yleensä käytä johtajasopimuksia erillisenä markkinoille menokeinona tai toimintavaihtoehtoina. (Äijö 1999,103 – 104.)

Projektivienti

Projektivienti on sopimusjohtamisen muoto, joka liittyy investointiprojektin läpiviemistä koskeviin liikkeenjohtopalveluihin. Projektivienti on kertaluonteisten investointihankkeiden myymistä ja toteuttamista ulkomaiselle asiakkaalle, joka ei itse halua tai pysty niitä tekemään. Projekti voi olla kokonainen teollisuuslaitos, tuotantolinja tai osajärjestelmä. Projekti sisältää sekä tavarantoimitukset ja siihen liittyviä palveluita, että mahdollisen tietotaito-panoksen. (Kera 1995, 85.) Laajojen projektien toteutus vaatii mittavia resursseja ja investointeja. Pk-yritysten resurssit ovat rajatut, minkä takia projektin toteuttamiseksi perustetaan usein yhteisyritys. (Äijö 1999, 100 - 101).

Etabloituminen

Etabloitumisella tarkoitetaan pysyvän omistuksellisen ja juridisen läsnäolon luomista ulkomaille. Sitä puoltavat joko pakottavat syyt, kun toiminnan jatkaminen ei ole mahdollista ilman pysyvää läsnäoloa tai houkuttelevat syyt, kun etabloitumisen avulla voidaan parantaa kilpailukykyä. Etabloituminen vaatii investointeja ja se voidaan toteuttaa usealla eri tavalla. (Finnvera2 2001, 54.) Muun muassa myyntikonttorin, yhteisyrityksen ja ulkomaisen kokoonpanoyksikön avulla.

Myyntikonttorin perustaminen tarkoittaa pysyvän juridisen ja fyysisen läsnäolon aloittamista kohdemarkkinoilla. Myyntikonttori on viennin luonnollinen jatke. Myyntikonttori voi olla yrityksen sivukonttori tai tytäryhtiö. (Äijö 1999, 90 - 93.)

Yhteisyritys (joint venture) on yhteishanke, jonka kaksi tai useampi samaa tai eri kansalaisuutta olevaa yritystä perustavat, tarkoituksenaan harjoittaa yhteistä liiketoimintaa tietyn yrityksen kautta.

Yhteisyritys on hyvä vaihtoehto silloin, kun on löydettävissä sopivat, yhteistyökykyiset ja pitkäjänteisesti toimivat partnerit. Luottamus osapuolten välillä on tärkeä. Suurin etu yhteisyrityksessä on pienempi pääoman tarve. Jos partneri on paikallinen, saadaan samalla parempi paikallinen hyväksyminen ja imago. (Pasanen 2005, 40 – 41.)

Ulkomainen kokoonpanoyksikkö tarjoaa hyvän lähtökohdan, jos yritys suunnittelee vaativimman ulkomaisen liiketoimista eli oman ulkomaisen valmistusyksikön perustamista. Ulkomainen kokoonpano ei vaadi yhtä suuria investointeja kuin valmistusyksikön perustaminen. (Luostarinen & Welch 1990, 172 – 173.)

Oma valmistusyksikkö ulkomailla on vaativin, kallein sekä riskipitoisin toimintamuoto ja siksi monille yrityksille markkinoille laajenemisen viimeinen vaihe. Oman ulkomaisen valmistusyksikön perustamisen tekee houkuttelevaksi se, että se tarjoaa potentiaalisesti parhaat edut (mahdollisuus reagoida nopeasti markkinamuutoksiin, tarjoaa runsaasti kokemusta ja markkinainformaatiota, mahdollisuus korkeimpiin kokonaisvoittoihin, paikallisten tuotannontekijöiden hyödynnettävyys, paikallinen yritysimage). (Äijö 1999, 104 – 107.)

2.4 Henkilöstöstrategia

Kansainvälisissä operaatioissa menestyminen riippuu erityisesti henkilöstön kyvyistä ja yrityksen koko henkilöstöpolitiikan sopeuttamisesta yrityksen kansainvälisiä tavoitteita vastaavaksi. (Luostarinen & Welch 1990, 254). Yrityksen johdon ja henkilöstön on hallittava erilaisia kansainvälisen liike-elämän taitoja, joita ovat muun muassa vientimarkkinaosaaminen, vientioperaatioiden käytänteiden hallinta ja kansainvälisen liike-elämän tavat. Näiden lisäksi on opittava tuntemaan ne organisaatiot, joiden kanssa toimitaan vientimarkkinoilla. Osaamisen kehittyminen ei etene nopeasti ja useimmat taidot kehittyvät ajan kuluessa tekemällä oppien. (Luostarinen & Welch 1990, 267.) Työssä oppimisen lisäksi henkilöstön kansainvälistymiskapasiteettia voidaan kehittää soveltuvan koulutuksen sekä oikean rekrytointipolitiikan avulla. (Luostarinen & Welch 1990, 254).

Kansainvälisiin tehtäviin palkattujen henkilöiden kykyjen on vastattava yrityksen kansainvälistymisen tarpeita. Henkilöstön osaamisen määrälliset ja laadulliset tarpeet

lisääntyvät melko voimakkaasti yrityksen kansainvälistymisprosessin edetessä. Yrityksen huonoon menestykseen voi vaikuttaa se, että yritys on kansainvälistynyt nopeammassa tahdissa kuin henkilöstön osaaminen on lisääntynyt. Yrityksen tulisivikin kehittää henkilöstön osaamistaan vastaamaan suurempaa tasoa kuin sen nykyinen kansainvälistymisprosessi vaatisi. Kansainvälisiin toimenpiteisiin sidotun henkilöstön osaaminen voi olla siten tärkeä mittari yrityksen kansainvälistymisprosessin jatkuvuutta arvioitaessa. (Luostarinen & Welch 1990, 255.)

Kansainvälistymisen edetessä vaatimukset yrityksen organisaatorakennetta kohtaan lisääntyvät. Yrityksen organisaatorakenteen on tuettava kansainvälisten tehtävien joustavaa hoitamista. Toiminnan organisoinnin merkitys korostuu erityisesti yrityksen laajentaessa kansainvälisiä toimintojaan. Yrityksessä on päätettävä kunkin henkilön vastuualueet ja asema organisaatiossa. Organisaatorakenteessa tapahtuvat muutokset ovatkin selvä merkki siitä, että yritys on sitoutunut kansainvälisyyteen ja kansainvälistymisprosessin eteenpäin viemiseen. (Arola & Larimo 1998, 109.)

Henkilöstön on tärkeää tutustua myös eri maiden kulttuuriin ja liiketoimintatapoihin, jotta henkilöstö ei tekisi merkittäviä ja loukkaavia virheitä liiketoiminnassa. Suhdeverkoston luominen ja ylläpitäminen ovat tärkein markkinoinnin kilpailukeino toimittaessa Aasian maissa. (Lahtinen & Mäkelä 1995, 35).

2.5 Markkinatutkimus – tarjonnan, kysynnän ja kilpailun selvittäminen

Oli kyseessä sitten tavaran tai palvelun ostaminen tai myyminen, yritys tarvitsee tietoa kohteesta ja sen toimintaympäristöstä. Markkinatutkimuksella selvitetään markkinoiden luonnetta ja haetaan relevanttia tietoa toimintavaihtoehtojen arvioimiseksi lopullista päätöstä varten. Relevanttia tietoa on kaikki se tieto, joka voi vahvistaa yrityksen mahdollisuuksia ja pienentää riskiä oikeiden toimintatapojen valitsemiseksi. Markkinatutkimus käsittää paljon enemmän kuin pelkän nykyisen kysynnän selvittämisen valitun kohdemaan tai alueen osalta. Puhuttaessa kansainvälisestä kaupasta, markkinatutkimukseen sisältyy kaikkien ”poikkeavuuksien” selvittäminen. Näitä ovat kulttuuritekijät, poliittiset tekijät, väestön rakenne ja talous. Kulttuuritekijöitä ovat arvot, asenteet, rituaalit, esikuvat ja symbolit. Arvot ja asenteet, jotka yleensä pohjautuvat uskontoon, vaikuttavat ihmisten suhtautumiseen työhön ja vapaa-aikaan

sekä tapaan käydä kauppaa. (Pasanen 2005, 19). Näihin ”poikkeavuuksiin” yrityksen tulee kiinnittää huomiota lähtiessään kansainvälisille markkinoille.

Poikkeavuuksien lisäksi markkinointiin kuuluu kohderyhmän segmentointi, kohderyhmän valinta ja tarpeiden selvitys, kilpailuedut, fokusointi ja strateginen asemointi. Yrityksen on kannattavaa tehdä markkinatutkimus siitä, ketkä ovat potentiaalisia asiakkaita, missä asiakkaat ovat, mitä asiakkaat tahtovat, kuinka paljon ja minkälaisin kustannuksin.

3 AASIA PK-YRITYKSEN LIKETOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Aasia on maailman suurin maanosa pinta-alaltaan sekä väestöltään. Aasia on laaja alue ja se jakautuu erityyppisiin markkina-alueisiin, taloudellisesti kasvaviin ja kehittyviin suurmaihiin, kuten Kiina ja Japani sekä köyhimpiin ja kehittymättömmimpiin maihiin. Pk-yritykselle Aasia voi olla liiketoimintaympäristönä haasteellinen, mikäli yritys ei ole perehtynyt valitun Aasian maan kulttuuriin ja eritoten liiketoimintakulttuuriin. (Finpro 2010).

Verovapaat vyöhykkeet tai erityistalousalueet ovat olleet viime vuosikymmeninä Aasian taloudellisen menestyksen selkäranka. Nämä alueet houkuttelevat ulkomaalaisia sijoittajia tutustumaan ja toimimaan Aasiassa. Varsinkin Kiinan taloudellinen nousu pohjautui erityistalousalueiden erittäin luovaan ja päättäväiseen rakentamiseen. Erityisalueiden yritykset maksavat nyt tuotevalikoimastaan riippuen veroja 15 - 24 prosenttia, kun muualla maassa toimivien yritysten vero on 33 prosenttia. (Korhonen & Lintunen 2001, 96).

Ongelmat ja esteet

Monenlaisia ongelmia ja esteitä voi esiintyä vieraassa liiketoimintaympäristössä, joihin pk-yritys voi kompastua, mikäli henkilöstö ei ole ottanut selvää oikeista toimintatavoista ja riskien hallinnasta. Korhosen ja Lintusen kirjassa (2001, 146 – 150) mainitaan muutamia ongelmia, joita suomalaisyritykset ovat kansainvälistyessään Aasiaan kohdanneet, muun muassa lainsäädäntö, maan sisäinen korruptio, teollis- ja tekijänoikeudet sekä niiden valvonta voivat koitua suomalaisen yrityksen ongelmiksi ja esteiksi Aasiassa.

Lainsäädäntöä kehitetään vastaamaan yhteiskunnan nopeaa muutosta, yhteiskunta muuttuu nousevan talouskasvun kehittyessä Aasian maissa. Eritoten Kiinassa lainsäädännön muuttuminen on nopeaa. Lakitekstit ovat väljempää ja epätäsmällisempää, kuin mihin suomalaiset ovat tottuneet. Ongelmat liittyvät usein lakien tulkintaan ja niiden noudattamisen valvontaan. Laajalle levinnyt korruptio on lisännyt kiinalaisten epäluuloa oikeuslaitosta kohtaan. (Kiinan kauppapoliittinen maaohjelma 2008). Kiina on uudistanut lainsäädäntöään WTO-jäsenyyden myötä. Tämä

on parantanut liiketoimintaympäristön ennustettavuutta ja toimintaedellytyksiä. (Kaupanesteselvitys 2005, 33).

Korruptio liittyy useissa Aasian maissa kauppatapoihin. Korruptio tarkoittaa yleensä korkeassa tai vastuullisessa olevan henkilön toimivallan väärinkäyttöä. Väärinkäytöllä tarkoitetaan muun muassa sitä, että tällainen korkeassa tai vastuullisessa asemassa oleva henkilö voidaan lahjoa toimimaan sääntöjen vastaisesti (Global corruption 2006). Korruptoituneessa maassa, mitään suurta kauppaa julkisen sektorin kanssa tuskin voi sopia, jos vastapuolen neuvottelijat eivät ole saaneet omaa osuuttaan. Harmaa talous heikentää valtion ja yhteiskunnan mahdollisuuksia. (Nuutila 2009, 25). Esimerkiksi Kiinassa korruption vastaiseen työhön on kiinnitetty paljon huomiota korruption syyllistyneiden korkeiden virkamiesten nimiä julkaisemalla. On myös harkittu lainsäädännön muuttamista ja sitä kautta minimoida korruption mahdollisuus. (2009, 25). Korruptiota esiintyy Kiinan lisäksi, voimakkaasti myös Indonesiassa ja Malesiassa. (Korhonen & Lintunen 2001, 146.)

Tekijänoikeustilanne on Kiinassa ja muuallakin Aasiassa edelleen heikko ja yksi merkittävimmistä yritysten kohtaamista ongelmista. Tekijänoikeuksia rikotaan pääasiassa kopioimalla toisen yrityksen tuotteita. Suomalaisyriyten toiminta voi kärsiä merkittävästi tekijänoikeuksien toimeenpanon ja valvonnan puutteista. Ongelmakohtiin kiinnitetään kansainvälisesti huomiota ja tekijänoikeusongelmia tuodaan muun muassa Kiinan viranomaisten tietoon jatkuvasti. (Kiinan kauppapoliittinen maaohjelma, 2008).

Tuontirajoitukset ovat ongelmana eritoten Intiaan kansainvälistyessä. Intia on rajoittanut korkeilla tuontitulleilla tuhansien tuotteiden tuontia. ”Kun yksi este poistuu, tulee joka vuosi uusia määräyksiä ja säädöksiä, joista on perillä vain kauppaministeriön byrokratia. Tämä tekee tuojien ja viejien elämästä yhtä aitajuoksua”, kertoo intialainen Business India- lehti. (Korhonen & Lintunen 2001, 90 – 92).

Luottamus aasialaisen partnerin välillä on erittäin tärkeää, tämä tulee ilmi muun muassa tutkimuksen tuloksissa Aikio-Tallgrenin sekä Ikäheimon haastatteluista ja Korhosen ja Lintusen kirjasta Johtajahanhi ja tiikeri (156 - 160), jossa haastatellaan Saajos-yhtiön toimitusjohtajaa Seppo Saajosta. Kirjan haastattelussa Saajos mainitsee, ”minulla oli itselläni koko aikana vain yksi kiinalainen, johon saatoinkin todella luottaa. Samanlaisia kavereita olisi pitänyt olla koko verkosto. Muuten siellä on niin täysin

yksin.” Saajoksella on takanaan vaikea prosessi luotettavan partnerin etsimisessä, ”välillä löydettiin partneri, mutta jossain vaiheessa selvisi, ettei hänellä ollutkaan rahaa”. Yhteisyritys ei ole Saajoksen mukaan enää Kiinassa toimiva ratkaisu. Saajos on itse laajentanut Pekingistä Shanghaihin ja ottanut yhtiössä määräysvallan. Saajoksella on tosin edelleenkin kiinalainen kumppani, mutta nyt vähemmistöosakkaana. Samaa mieltä yhteisyrityksestä on Tamglass Oy:n myyntijohtaja Pentti Salin. Tamglassilla oli useita kandidaatteja, mutta yritys päättyi kuitenkin siihen, että tuotanto on sittenkin viisainta pitää omissa käsissä.

Ehkä yksi pääsyy oli se, että näin hallinto on huomattavasti helpompaa. Suomalaiselta johdolta jää pois valtava määrä kokouksia, joita olisi jouduttu väkisininkin pitämään yhteisyrityksessä. Sen lisäksi me halusimme välttää sellaisen tilanteen, että kiinalainen partneri olisi saanut käsiinsä meidän teknologiamme ja perustanut oman kilpailevan yrityksen.

painottaa Pentti Salin.”Liikkeellä on aika monenlaisia yrittäjiä, myös huonoja”, korostaa konsulttiyritys Window & Bridge Networkin toimitusjohtaja Jenny Zhu. Zhun yritys on erikoistunut kontaktien järjestämiseen. (Korhonen & Lintunen 2001, 179 – 180).

Korhonen ja Lintunen mainitsevat kirjassaan (2001, 159 – 160) maita, joissa suomalaisten pk-yrityksien toiminta on sujunut helpommin kuin vaativampien maiden kanssa. Suomalaisten kannalta ”helppoja” maita ovat olleet perinteisesti Hongkong tai Singapore, joihin on voinut perustaa yhtiön hyvinkin nopealla varoitusaajalla. Sen sijaan Kiina ja Taiwan ovat vaikeampia maita ja vaativat suuremman rahan lisäksi enemmän paperisotaa. Yksin tai itsenäisesti suomalaisen ei juuri kannata lähteä touhuamaan ja perustamaan yhtiöitä, sillä peruskuvioden oppimiseen menee runsaasti aikaa. Sitä paitsi monet maat vaativat yhtiölle paikallisen sihteerin tai tarkasti pidetyn kirjanpidon, joka ei onnistu enää omin voimin.

Kiinassa suosituimmiksi kaupungeiksi on Korhosen ja Lintusen kirjan myötä nousseet Shanghai ja Kanton. Peking puolestaan on saanut Seppo Saajokselta hankalan kaupungin maineen, ”jos Pekingissä ei sovellu byrokraattien sanelemaan malliin, kestää pienikin prosessi helposti kuukausia tai jopa vuosia”. Singaporen Finpron toimistoa vetävä Lim Hock Chye suosittelee Singaporea suomalaisille yrityksille. ”Vapaa satama, strateginen sijainti ja loistava infrastruktuuri ovat taanneet erinomaisen sijoituspaikan suomalaisyrityksille, jotka ovat halunneet laajentaa toimintaansa Aasiaan. Tämän

vuoksi Singaporessa on enemmän suomalaisyrityksiä kuin missään muussa Aasian maassa.” (2001, 159 - 160).

3.1 Miksi Aasiaan?

Jakobsonin (2005, 25) mukaan, edullinen työvoima, suuri säästämisaste, harvinaisen suuret kotimarkkinat ja kehittyneet rannikkoseudun hyvät liikenneyhteydet ovat seikkoja jotka houkuttelevat ulkomaisia firmoja investoimaan Aasiaan. Viitaten pääotsikossa kaksi mainitsemiin syihin, miksi suomalaiset yritykset investoivat Aasiaan.

Aasiaan siirtyy noin neljäsosa Suomen teollisista toiminnoista. Aasian vahvuutena ovat alhaisempi kustannustaso ja nopeammin kasvavat markkinat EU-maihin verrattuna. Teollisuuden valmistusta on siirtynyt edullisempien kustannusten maihin kuten uusiin EU-jäsenmaihin sekä Aasiaan, etenkin Kiinaan. Tämä houkuttelee myös suomalaisia pk-yrityksiä etsimään edullisempaa työvoimaa ja uusia markkina-alueita. (Rikama 2008).

3.2 Minne?

Aasiasta löytyy vaihtoehtoja vastaamaan pk-yrityksien erilaisia tarpeita kansainvälistymisessä, jokaisella maalla on kuitenkin hyvät ja huonot puolensa. Seuraavaksi selvitetään, minne yrityksen olisi kannattavaa kansainvälistyä.

Aikaisemmin suomalaiset yritykset suosivat kansainvälistymisessä Japania ja entisiä siirtomaita kuten Singaporea, koska näissä maissa oli helppo toimia. Nykyään suomalaisyrityksiä on eniten Kiinassa. Kiina on valmistusmaa, mutta myös sen kulutusvoima ja ostovoima kasvavat (Salo 2006).

Suomalaisyritykset ovat viimeisen 15 vuoden aikana saavuttaneet hyvän jalansijan Kiinassa, kun Intiaan pk-yritykset ovat vasta menossa. Miljardin kuluttajan markkinoina Kiina ja Intia ovat liiketoimintaympäristöltään ja kulttuureiltaan hyvin erilaiset, vaikka ne usein rinnastetaan toisiinsa. Tosin yrityksen haasteet molemmissa maissa ovat hyvin samankaltaiset. Kiina on pitkään ollut keskusjohtoinen maa, kun taas maailman suurimmassa demokratiassa Intiassa markkinat toimivat hieman eri tavalla, Finpron Intian alueen johtaja Ilpo Sarikka kertoo.

Intiassa ja Kiinassa kasvuluvut ovat suuret ja mahdollisuuksia on sen mukaisesti lähes kaikilla toimialoilla. Molemmissa maissa haasteena on liiketoimintaympäristön ymmärtäminen, markkinoille pääsy ja siellä toimiminen. ”Näissä maissa kyllä pärjää, kun kotiläksyt on tehty huolella, mutta pikavoittoja ei kannata odottaa. Yhteistyön kehittäminen pitkällä tähtäimellä on tärkeää”, Finpron Aasian alueen johtaja Jari Hietala jatkaa. (Finpro, 2009.) Kotiläksyillä Jari Hietala tarkoittaa perehtymistä maan liiketoimintakulttuuriin, lakisysteemeihin ja tapoihin.

Nousevien suosikkien, Kiinan ja Intian lisäksi Aasiasta löytyy myös vielä vähemmän tunnettuja liiketoiminta-alueita. Korhosen ja Lintusen mukaan (2001, 64 - 65) Filippiinit on nousemassa varsinkin muiden Aasian maiden suosioon. Amerikkalaisen Amkor Technology- yrityksen toimitusjohtaja Antonio Ng pitää luonnollisena että työ on siirtynyt muista Aasian maista nyt Filippiineille. ”Täällä on englantia puhuvaa pitkälle koulutettua työvoimaa, tilaa teollisuuslaitoksille ja edulliset työvoimakustannukset”. YK:n laskelmien mukaan 95 prosenttia filippiiniläisistä osaa lukea. Se on huomattavasti korkeampi kuin Kiinassa tai Indonesiassa. Vuosittain noin 370 000 filippiiniläistä saa vähintään teknisen alan peruskoulutuksen. Suuri väestönkasvu ja työvoiman tarjonnan runsaus aiheuttavat sen, että palkat ovat alhaiset. Filippiineillä on paljon ulkomaalaista elektroniikkateollisuutta. Maailman Pankin tutkimuksen mukaan Filippiinit kuuluu nyt viennin rakenteensa osalta maailman kehittyneimpien teknologiavaltioiden joukkoon. Energianhuolto ja kuljetuspalveluiden heikkous voi olla kuitenkin esteenä maan kehitykselle. Sähkönhinta on Filippiineillä selvästi korkeampi kuin Suomessa.

Aasian maat eivät ole seuranneet talouskasvussaan minkäänlaista yhteistä teoriaa. Niiden taloudelliset järjestelmät poikkeavat suuresti toisistaan. Toiset maat menestyvät ja toiset puolestaan ei. Alhainen lähtötaso tarjoaa omalla tavallaan potentiaalín suurille kasvuluvuille, mutta toisaalta vaikkapa maantiede voi estää sen toteutumisen. Aasiassa on useita maita, jotka ovat kuljetusyhteyksien kannalta niin vaikeita, etteivät ne ole päässeet mukaan kasvuvauhtiin. Esimerkiksi voisi ottaa entisen Keski-Aasian maat, jotka ovat varsin epäedullisia verrattuna hyvien vesireittien varrella oleviin Hongkongiin, Singaporeen, Taiwaniin tai Kiinaan. Itä-Aasiassa maantiede on tavallaan tukenut voimakkaasti kasvua. Alueella sataa sopivasti, se tuottaa kohtuullisesti ruokaa, sillä on hyvät satamat ja halpaa työvoimaa. Toisaalta esimerkiksi suuri väestönkasvu yhdistyneenä huonoon koulutukseen voi rapauttaa talouskasvun edellytykset. Jos kaikki

muut tekijät ovat myönteisiä kasvulle ja kehitykselle, viimeistään huonot poliittiset ratkaisut tai tehoton hallinto voivat tehdä kaikki edelliset tehottomiksi. (Korhonen & Lintunen 2001, 64 – 65.)

3.3 Miten Aasiaan?

Yrityksen toiminnan aloittaminen Aasiassa vaatii tietoa ja taitoa toimia erilaisessa liiketoimintaympäristössä ja kulttuurissa. Kansainvälistymisessä on hyvä käyttää asiantuntevaa apua. Kansainvälistymisprojektin aloittaminen kannattaa kuitenkin aloittaa omatoimisella tiedonhakemisella. Tietoa voi hakea erilaisista tiedostoista, kuten tilastokeskuksista, pankeista, järjestöistä, organisaatioista, ministeriöistä ja toimialajärjestöistä. Perustietojen hankinta kannattaa usein aloittaa internetistä. Verkossa on useita hyviä palveluja, joista löytyy tietoa eri maista. Internetin ohella suomalainen yritys voi hakea tietoa Finprosta (entinen Suomen Ulkomaankauppaliitto). Finpron kirjasto Helsingissä antaa erinomaista yleistietoa, tilastoja ja osoitteita. Pankit ja Finpro voi hankkia tietoa myös mahdollisesta ulkomaalaisesta partnerista ja hänen yrityksestään. (Pasanen 2005, 22 – 24).

Tiedonhankinnassa, rahoituksessa ja yhteistyökumppaneiden löytämisessä voi käyttää apuna palveluntarjoajia. Yrityksillä on useita vaihtoehtoja palveluntarjoajille, yleisimpiä palveluntarjoajia ovat Finpro, Finnvera Oyj, Tekes, TE-keskukset, Työ- ja elinkeinoministeriö TEM, ulkoasianministeriö, Fintra, Invest in Finland ja kauppakamarit. Näiden kyseisten yritysten joukossa on muun muassa rahoittajia, markkinoinnin suunnittelijoita, yhteistyökumppaneiden hankinnan asiantuntijoita sekä asiantuntijoita, jotka pystyvät auttamaan yrityksen jo kansainvälistyttyä uuteen maahan.

Rahoitus

Kansainvälisten operaatioiden lisääntyminen tuo paineita rahoituksen järjestämiseen. Rahoituksen tarve kohdistuu yrityksen liikepääomaan, käyttöpääomaan tai yrityksen juoksevien liiketoimintojen hoitoon (Äijö 2001, 158). Tämän lisäksi yrityksen on laadittava rahoitussuunnitelma ulkomaankauppaan liittyvien valuutta-, korko- ja poliittisten riskien näkökulmasta. Nämä riskit korostuvat erityisesti toiminnan laajentuessa liiketoimintaetäisyydeltään kauemmille markkina-alueille. Rahoituksen

suunnittelu voi olla myös yrityksen kilpailukeino tilanteissa, joissa eri kilpailijoiden väliset laatu- ja hintatasot ovat tasaiset. Ulkomaankaupassa yritys joutuu perehtymään asioihin, jotka monilta osin poikkeavat kotimaankaupan totutuista tavoista. Suuret summat, pitkät välimatkat, epätietoisuus kauppakumppanista ja kauppakumppanin oikeusjärjestelmästä ja kauppatavasta aiheuttavat epävarmuutta kaupan osapuolissa. Yrityksessä tietotaito rahoituksen osaamisessa, valuutta- ja korkotietoudessa ja rahoitustarpeiden tunnistamisessa ovat myös tärkeä lenkki onnistuneiden valintojen tekemiseksi. (Pasanen 2005, 226.) Rahoituksessa auttavat muun muassa Finnvera Oyj, Tekes, TEM, Finnfund, Sitra sekä Pohjoismaiden Projektivientirahasto Nopef.

Finpro on suomalaisten yritysten perustama rekisteröity yhdistys, jonka jäseniä on yli 550 suomalaista yritystä. Finpron tavoitteena on nopeuttaa suomalaisten yritysten kansainvälistymistä. Finpro tekee aktiivisesti yhteistyötä ELY-keskusten, Tekesin, Finnveran ja Invest in Finlandin kanssa sekä yhteistyötä on myös muun muassa ulkoasianministeriön edustusverkon, Sitran, Fintran, Teollisuussijoituksen, Keksintösäätiön, tutkimuslaitosten sekä eräiden pääoma- ja riskirahoittajien kanssa. Yritykset saavat Finpron kautta käyttöönsä kaikkien näiden organisaatioiden palvelut. Finpron palveluihin kuuluu muun muassa kansainvälisen kasvun suunnittelu, markkinoille menon valmistelu, etabloituminen valituille markkinoille ja markkina-aseman parantaminen. (Finpro 2011.)

Tekes on yritysten, yliopistojen, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten haastavien tutkimus- ja kehitysprojektien ja innovaatiotoiminnan rahoittaja ja aktivoija. Tekesin palveluihin kuuluu auttaa yrityksiä muuttamaan kehittämiskelpoisen idean liiketoiminnaksi tarjoamalla rahoitusta ja asiantuntijapalveluja. Toiminnallaan Tekes edistää yritysten kansainvälistä kilpailukykyä ja auttaa kasvattamaan tuotantoa ja vientiä ja luomaan perustaa työllisyydelle ja yhteiskunnan hyvinvoinnille. Tekes voi hyväksyä rahoitettavaksi kohtuulliset ja hyvin perustellut tutkimuksen ja kehityksen kustannukset. Osana kehittämissuunnitelmaa voidaan rajoitetusti hyväksyä tuotannon suunnittelun, markkinoinnin suunnittelun, kansainvälistymisen suunnittelun tai sisäisen koulutuksen suunnittelun kustannuksia tai muun toiminnan kustannuksia, jotka edeltävät tuotannollista vaihetta ja vahvistavat liiketoiminnan kehittämisessä tarvittavaa osaamista. Markkinoillepääsyn valmistelun ja liiketoiminnan kehittämisen kustannukset voivat muodostaa vain osan Tekesin rahoittaman projektin kustannuksista. (Tekes 2011.)

Ulkoasiainministeriö ulkomaanedustoineen valvoo ja edistää Suomen taloudellisia etuja ulkomailla. Maantieteellisesti laaja edustusverkko tarjoaa yrityksille viennin ja kansainvälistymisen edistämiseen liittyviä julkisia palveluja yhteistyössä muiden VKE-toimijoiden kanssa. Ulkoministeriön VKE-palvelut on tarkoitettu kaikille yrityksille, joiden vienti- tai investointihankkeeseen liittyy suomalainen intressi. Sen edistämiseen voi sisältyä viennin lisäksi suomalaisten yritysten liiketoiminnan ja Suomeen suuntautuvan teknologian siirron ja investointien edistäminen. Ulkoasiainhallinto tarjoaa yrityksille apua esimerkiksi työ kaupan esteiden poistamiseksi. Yhdessä suomalaisten yritysten kanssa kartoitetaan kaupan esteitä ja toimitaan niiden poistamiseksi. Myös ministeri voi ottaa vientiyritysten kohtaamia ongelmia esille vaikka tavattaessa ulkomaiden korkeatason edustajia. Tarvittaessa ongelmien ratkaisemiseksi käytetään Euroopan Unionin komission tukea. Viennin markkinoille pääsytyön lisäksi ulkoministeriö on lisäämässä resursseja tuonnin helpottamiseksi. Tavoitteena on varmistaa se, ettei tuonnille, erityisesti kehitysmaista Suomeen tulevalle tuonnille, aseteta tarpeettomia esteitä. (Ulkoasiainministeriö 2011.)

Ulkoministeriön promootiotoiminta

Promootiotoiminnan avulla yrityksille avataan ovia auttamalla yhteyksien luomisessa asemamaan viranomaisiin ja yrityskehitykseen. Näiden arvovaltapalvelujen merkitys on monissa maissa merkittävä. Edustusto voi esimerkiksi järjestää sopimuksesta yrityksen promootiotalaisuuden tiloissaan. Suurlähetystöjen ohjauksessa toimivat kunniakonsulit voivat myös auttaa yrityksiä tarvittavien liikeyhteyksien löytämiseksi. Suurlähetystöt voivat auttaa yrityksiä verkottumisessa. Yleisperiaatteena ulkoministeriöllä on, että edustojen tarjoama julkinen VKE-toiminta on maksutonta yrityksille. (Ulkoasiainministeriö 2011.)

Edellä mainitut palveluntarjoajat eivät ole ainoita vaihtoehtoja varsinkaan yhteistyökumppanin löytymiseen. Messut, verkostot ja henkilökohtaiset kontaktit voivat olla avain yhteistyökumppanin tai yhteyshenkilön löytämisessä. Internet on verraton verkostoitumisen lähde. Täten on tärkeää, että kansainvälistyvän yrityksen kotisivut palvelevat myös ulkomaalaisia yhteydenottajia. Kotisivujen ulkonäkö ja sen ajan tasalla pitäminen on tärkeää, jotta yritys antaa hyvän kuvan itsestään.

Palveluntarjoajia löytyy usein myös kohdemaista, jonne yrityksen olisi tarkoitus kansainvälistyä. Esimerkiksi Kiinassa on jo vuodesta 1997 toiminut yritys nimeltä SinoCNK. Yritys tarjoaa asiakkailleen monipuolisen kansainvälisen kaupan osto- ja myyntipalvelun. Yrityksellä on läheisiä kauppasuhteita muun muassa USAssa, Australiassa, Uudessa Seelannissa, Saksassa, Italiassa, Tsekeissä ja Intiassa toimiviin yrityksiin. Käynnissä on myös laajentuminen Pohjoismaiden markkinoille. Yritys toimii ympäri Kiinaa. Yrityksen palveluihin kuuluvat muun muassa asiakkaiden tarpeiden mukaiset valmistajat ja he myös valvovat asiakasyrityksen asettamia laatuvaatimuksia ja toimitusaikoja. He tarjoavat yrityksille täydellistä palvelua, kuten teknistä tukea, koneistuksia ja apua sopivimman kuljetuspalvelun valinnassa asiakkaan tarpeiden mukaisesti. (SinoCNK 2011). Ongelma tämänlaisten yritysten kanssa on niiden löytäminen kohdemaista.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Toteutin tutkimuksen kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii tapaustutkimukseen. Opinnäytetyössäni tapaus on case yritys, toimeksiantaja Polar Metall Oy, joka on laajentamassa kansainvälistymistään.

Haastatteluiden avulla hankin tietoa jo Aasiaan kansainvälistyneiden yritysten henkilöiltä sekä Polar Metall Oy:n johtohenkilöstöltä. Haastatteluun valittiin henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. Otin yhteyttä haastateltaviin sähköpostitse, jossa kerroin opinnäytetyöni tarkoituksen. Kysyin haastateltavien kiinnostusta osallistua haastatteluun. Annoin haastateltavien valita ajankohta tapaamiselle ja kerroin haastattelun kestävän noin puoli tuntia. Haastattelut tapahtuivat ennalta sovitusti kasvokkain, paitsi Polar Metall Oy:n henkilöstön kanssa haastattelut olivat satunnaisin ajankohdin toteutettuja. Haastattelut toteutettiin teema- ja avoimina haasteluina, sillä kysyttävät aiheet vaativat välillä lisäkysymyksiä tai tarkennuksia. Avoimessa haastattelutyypissä olennaista on se, ettei keskustelu ole sidottu tiukkaan formaattiin. Teemahaastattelu perustuu etukäteen muotoiltuihin pääteemoihin ja etenee vapaasti sen mukaan, mitä asioita haastateltava pitää tärkeänä kertoa.

Ikäheimolle lähetin kysymykset etukäteen hänen pyynnöstään ja Aikio-Tallgrenille esitin kysymykset paikanpäällä haastattelussa, Polar Metallin henkilöstöä haastattelin puhelimitse, kasvokkain ja internetin välityksellä satunnaisesti. Ikäheimon ja Aikio-Tallgrenin haastatteluja varten kysymykset olivat valmiina ja esitin samat kysymykset haastateltaville, teemana oli kansainvälistyminen Aasiaan. Välillä esitin lisäkysymyksiä tarkentaakseni vastauksia. Kysymyksillä hain vastauksia tutkimuskysymyksiini. Ensin tiedustelin heidän omia kokemuksiaan Aasian liiketoimintaympäristöstä, mitä kautta ja minkälaista apua he saivat lähtiessään Aasiaan, minkälaisia haasteita he olivat kohdanneet, mitä Polar Metall Oy:n tulisi eritoten ottaa huomioon ja mitä maata he suosittelivat Polar Metallille. Haastattelun yhteydessä kirjoitin haastateltavien vastaukset tietokoneelle, ottaen huomioon, mitä sanottiin ja miten sanottiin. Polar Metallin johtohenkilöitä haastattelin ja otin selville millaisia tavoitteita heillä on kansainvälistymiselle. Globalisoituminen eli kansainvälistyminen on ajankohtaista Polar Metall Oy:lle.

Haastattelut olivat joustavia, koska ilmapiiri avoimessa haastattelussa on rento ja kävimme ennen haastattelua ”small talkia”. Esitin haastateltaville kysymykset, joihin sain laajoja vastauksia haastateltavilta. Kysymykset olivat selkeitä ja keskustelu luontevaa. Haastateltavat kertoivat omia näkemyksiään avoimesti. Haastattelun aikana pystyin reagoimaan haastateltavien ilmeisiin ja esittämistapoihin, painokkaat asiat olivat tärkeimpiä ja ne otin haastatteluissa ja tuloksissa huomioon.

4.1 Haastattelut

Haastattelu kansainvälistymisestä Aasiaan Aikio-Tallgrenin kanssa toteutettiin Torniossa helmikuussa 2011 ja Ikäheimon kanssa Rovaniemellä maaliskuussa 2011. Haastatteluissa ei seurattu tiettyä formaattia, vaan enemmänkin haastattelut olivat keskustelun tyyppisiä tapaamisia, joissa kuitenkin käytiin läpi tietyt tärkeät asiat opinnäytetyöni tutkimusongelmia silmällä pitäen. Saukon kanssa haastattelut toteutettiin keskustelemalla internetissä sekä kasvotusten Polar Metallin Oy:n tiloissa.

Aikio-Tallgren

Kävin haastattelemassa Paula Aikio-Tallgrenia, jotta saisin häneltä tietoa kansainvälistymisestä Aasiaan Polar Metallin Oy:tä varten. Virvatuli-valaisimet Oy:llä on 10 vuoden kokemus yhteistyöstä kiinalais-taiwanilaisen valaisin maahantuojan kanssa. Yhteistyö on toiminut ilman ongelmia alusta lähtien. Yhteistyökumppanin he löysivät henkilökohtaisten kontaktien kautta. Toiminta saatiin pyörimään muutamassa vuodessa. Syy kansainvälistymiselle oli pelkästään hinta. Aikaisemmin valaisimia tilattiin Italiasta ja Espanjasta, mutta Kiinasta vastaavanlaisia tuotteita ja huomattavasti halvemmalla. Kiinassa ovat palkat ja työnantajien kustannukset nousseet paljon vuodesta 2007, koska uudet lakimääräykset velvoittavat yrityksiä maksamaan sosiaaliturvan kaltaisia maksuja sekä muun muassa ylityökorvauksia. Palkat ovat Aikio-Tallgrenin mukaan silti huomattavasti alhaisemmat Kiinassa kuin Suomessa, varsinkin Kiinan sisämaassa.

Nykyään Virvatulen johtohenkilöstö käy noin 3-4 kertaa vuodessa Kiinassa Quangdongin alueella vierailmassa yhteistyöyrityksessä. Aikio-Tallgrenin mielestä yhteistyö taiwanilaissyntyisen johtajan kanssa on helpompaa kuin kokonaan kiinalaisen

henkilön kanssa, ”taiwanilaiset ajattelevat asioita hieman eritavalla kuin mannerkiinalaiset”.

Maahantuojayritys tekee muutostyöt valaisimiin ja toimittaa ne Suomeen meriteitse konteissa. Huolintayhtiö Schenker kuljettaa tavarat Kiinasta Suomeen, Kemin Ajoksen satamaan ja kuorma-autoilla sieltä tehtaalle. Schenker hoitaa myös kaikki tarvitsemat tulliasiakirjat. ”Tuonnin kanssa ei ole mitään ongelmia, siitä ei kannata murehtia ollenkaan” kertoo Aikio-Tallgren vihjeitä.

Aikio-Tallgren neuvoo kokemuksesta suomalaisia yrityksiä, ettei pidä olla liian sinisilmäinen tehdessään yhteistyötä kiinalaisen kanssa. Virvatuli-valaisimet oli tilannut Hongkongin messuilta eräältä kiinalaiselta valaisinyritykseltä kontillisen tiettyjä lamppeja. Kontissa oli kuitenkin pelkkää romua, irto-osia ja vääriä tuotteita. ”Kiinalaiselle on aivan turhaa lähettää reklamaatiota vääristä tai huonoista tuotteista.” Paula Aikio-Tallgren kertoo. Mikäli Polar Metall Oy löytää mieleisen alihankkijan Kiinasta, on Polar Metallista oltava joku johtohenkilö ainakin kuukauden ajan Kiinassa opettamassa ja tarkastamassa työnlaatua. Kiinassa on asuttava niin kauan, että ensimmäinen kontillinen sellaista tavaraa kuin tilaaja haluaa, on pakattu ja lähetetty. ”Välillä tuntuu, että heille pitää vääntää asiat rautalangasta” Aikio-Tallgren asian lyhykäisyydessään ilmaisee.

Aikio-Tallgren ehdottaa Polar Metall Oy:lle, että mikäli he etsivät alihankkijaa tai sopimusvalmistajaa, voivat he tilata esimerkiksi kolmelta eri valmistajalta erän tuotteita, jotka on valmistettu mallikappaleen perusteella Kiinassa. Sitten näistä kolmesta valitse, jonka laatu vastaa mallikappaletta. Ehdoton edellytys pitkälle yhteistyölle on hyvä molemminpuolinen luottamus. Aikio-Tallgren ehdottaa Polar Metall Oy:tä tutustumaan myös esimerkiksi Etelä-Koreaan ja Vietnamiin.

Ikäheimo

Kävin haastattelemassa Johanna Ikäheimoa Lappset Groupista. Lappset Group Oy:llä on toimintaa useissa Aasian maissa, muun muassa Kiinassa, Japanissa, Hong Kongissa, Koreassa, Taiwanissa, Malesiassa, Thaimaassa ja Singaporessa. Lappset Group aloitti kansainvälistymisensä vuonna 1979 Japanissa. Kansainvälistyminen alkoi henkilökohtaisista suhteista. Pääasiassa Lappset Groupilla on vain vientiä, mutta Kiinassa myös sopimusvalmistusta. Finpro on ollut yhteistyössä alusta lähtien. Finpro

on tehnyt markkinatutkimuksia Lappset Groupille. Finpron lisäksi Suurlähetystö on ollut apuna silloin kun yritys on ollut jo jossain Aasian maassa. Suurlähetystö on auttanut muun muassa ongelmissa tulliasioiden kanssa sekä muissa ongelmissa.

Ikäheimo kertoo, että ongelmia on esiintynyt vuosien aikana. Muun muassa Pohjois-Japanissa ongelmaksi ovat tulleet rankat lumisateet, jotka ovat vaikeuttaneet markkinoita, viennissä on ollut ongelmia kun tavaroita on kuljetettu Venäjän läpi ja Kiinan sopimusvalmistuksessa ongelmana ovat olleet huonolaatuiset tuotteet.

Lappset Group on kääntänyt katseensa Vietnamiin sopimusvalmistusta ajatellen ja Ikäheimo suosittelee tutustumaan maahan sopimusvalmistusta ajatellen. Vietnam on yksi maailman köyhimmistä, mutta samalla myös yksi nopeimmin kasvavista kansantalouksista. Ikäheimo kertoo, että ennusteiden mukaan Vietnamin talouskasvun odotetaan olevan vuosina 2010 - 2012 noin 7%. Polar Metallin tavoitteita ajatellen Ikäheimo suosittelee Vietnamia tai Etelä-Koreaa.

Ikäheimo painottaa myös luottamuksen tärkeyttä yrityksen toimiessa Aasiassa. Hän antaa Polar Metallille myös vihjeeksi, että laskelmien kanssa tulee olla tarkkana. ”Laskelmissa tulee ottaa huomioon mahdollisien reklamaatioiden suuri määrä. Mikäli laatu huonontuu selvästi ja huonolaatuinen tuote päätyy asiakkaalle, voi yrityksen maine kärsiä ja täten vaikuttaa tilauksiin. Aasiassa myös suuremmat luonnonmullistukset voivat vaikuttaa tilauksiin. Pohjois-Japanissa rankat lumisateet vähensivät leikkipuistojen myyntiä, kaupunkien rahat menivät katujen ja puistojen lumenhuolintaan, eikä kaupungeilla ollut varaa panostaa täten leikkikenttiin.”

Polar Metallin Oy:n nykytilanne

Haastattelin Markus Saukkoa kasvotusten, internetissä ja puhelimitse. Koska hän on perheenjäsen, en sopinut haastatteluja etukäteen, vaan otin häneen yhteyttä tarpeen vaatiessa.

Kansainvälistyminen ei ole Polar Metallin Oy:lle uusia asia, sillä vientiä on ollut jo vuodesta 1993. Yrityksen tuotteita viedään useisiin Euroopan maihin. Toimeksiantajan esittelyssä luvussa 1.1 mainitaan maat, joihin Polar Metallin Oy vie tuotteitaan. Polar Metallin Oy ryhtyi kansainvälistymään, samasta syystä kuin monet muutkin suomalaiset yritykset, kotimaanmarkkinat kävivät pieniksi.

Polar Metalli Oy on kulkenut ns. perinteisen prosessimallin mukaisesti (katso myös kuva 1). Mikäli prosessimallia seurataan, niin seuraava vaihe Polar Metalli Oy:lle olisi esimerkiksi tytäryhtiön tai valmistusyksikön perustaminen, tai sopimusvalmistus ulkomailla. Nämä ovat tässä tilanteessa hyvin varteenotettavia vaihtoehtoja laajemmalle alueelle kansainvälistyessä.

Yritys on kasvattanut markkinoitaan Euroopan alueella menestyksellisesti. Polar Metallin pihagrillit ovat tällä hetkellä vielä ainoa vientituote, tulevaisuudessa kuitenkin on tavoitteena viedä muitakin tuotteita vientiin, niin Euroopan alueelle kuin myös Aasiaan ja Venäjälle.

Polar Metalli Oy on juuri aloittanut yhteistyön aikaisemmin mainitun SinoCNK:n kanssa. Suomalainen SinoCNK:n työntekijä otti yhteyttä Polar Metalliin ja suhteiden luominen aloitettiin. SinoCNK:n kiinalaisia johtohenkilöitä vieraili Suomessa Polar Metallin tiloissa. Polar Metalli Oy on tilannut ensimmäisen kontillisen grilleihin tarkoitettuja valurautaisia arinoita SinoCNK:n kautta. Ensimmäinen askel Aasiaan on siis otettu. Yrityksen johto on käynyt vierailemassa myös Shanghaissa potentiaalisten yhteistyökumppaneiden toivossa.

Markus Saukko kertoo, että Polar Metallin johto on pitänyt useita kokouksia kansainvälistymisen seuraavasta askeleesta. Johdolla on yhteinen tahtotila kansainvälistymiseen ja erilaisia visioita on jaettu, mutta suunnitelmat ovat kuitenkin vielä avoimia. Keskustelua on käyty muun muassa Aasian mahdollisuuksista, Venäjän markkinoista sekä suuremmasta laajentumisesta Eurooppaan. Yrityksen henkilökunta tarvitsee tietoa mahdollisuuksista ja niiden toteuttamisesta, sekä yrityksen henkilöstöön kaivataan asiantuntijoita vastaamaan kansainvälistymisestä.

4.2 Tulokset

Saukon haastattelun perusteella yritys on valmis kasvattamaan toimintaansa ja kiinnostusta on saada yritykselle laajempi markkina-alue ja suurempi verkosto. Nämä lähtökohdat ovat tietenkin tärkeitä yrityksen kansainvälistymisen kannalta. Kiinnostus ja halu kasvattaa tietoa kansainvälistymisestä ovat alkua prosessin aloittamiselle.

Mihin?

Haastattelut antoivat suuntaa Polar Metallin Oy:n seuraavaa askelta ajatellen. Kirjallisuuden ja haastatteluiden perusteella nähdään, että Kiina on suomalaisyritysten suosiossa, huolimatta siitä, että se on liiketoimintaympäristönä vaativa.

Haastateltavat ehdottivat myös tutustumaan muihin Aasian maihin, kuin pelkästään Kiinaan. Etelä-Korea ja Vietnam nousivat kummassakin haastattelussa esille hyvänä vaihtoehtona ajatellen Polar Metallin Oy:n tavoitteita ja kirjallisuudesta esille nousi muun muassa Singapore. Haastateltavat mainitsivat, että kyseisissä maissa on edullinen työvoima ja helpompi toimia kuin kiinalaisten kanssa. Kiinan huonoja puolia ovat myös korruptio, byrokratia, paperisota sekä haastatteluista päätellen kiinalaisten kanssa on vaikeampaa toimia yhteistyössä, verrattuna joihinkin muihin Aasian maihin.

Miten?

Aasiaan lähdettäessä ei tule toimia yksin, vaan suhteet ja luottamushenkilöt ovat välttämättömiä toimiessa hyvin erilaisen kulttuurin kanssa. Yhteyshenkilöiden avulla yritys voi välttyä joutumasta petetyksi tai väärinymmärretyksi. Kulttuurin ja liikeneuvotteluiden kulun selvittäminen ennen valitsemaan Aasian maahan lähtöä on menestymisen lähtökohta. Onnistumisen edellytyksenä on hyvin tehty esityö, jolla on selvitetty alan markkinat, jakelutiet, hintataso, byrokratia ja ennen kaikkea otettu selvää aasialaisesta yrityskulttuurista. Aasiaan lähdettäessä tulee olla kärsivällisyyttä niin suhteiden rakentamisessa kuin prosessin etenemisessä, viitaten Aikio-Tallgrenin ja Ikäheimon haastatteluihin sekä Korhosen ja Lintusen kirjaan perustuvan tiedon pohjalta.

Ikäheimo suositteli Finpron apua Polar Metallille. Finpron tarjoamia apuja on hyvä hyödyntää löytääkseen yrityksen toiminnalle sopivan maan sekä saada luotettavia yhteistyökumppaneita. Finpro voi tehdä markkinatutkimuksia, auttaa rahoituksessa sekä auttaa löytämään mahdollinen partneri. Toimipisteitä Finprolla on ympäri maailmaa, myös Etelä-Koreassa, Vietnamissa sekä Singaporessa. Ulkoministeriön apua tulee käyttää, mikäli esimerkiksi tulliasioissa on ongelmia. Aikio-Tallgren suositteli huolintayhtiötä, joka hoitaa tullauksen ja kuljetuksen. Virvatuli-valaisimet Oy:llä ei ole ollut ongelmia tullin kanssa. Lappset groupilla ongelmia on esiintynyt vain Venäjän kautta kulkevan tullin kanssa.

Hyödyt

Yritys on edennyt kansainvälistymisessä siihen pisteeseen, että sillä olisi mahdollista laajentaa toimintaansa. Polar Metalli Oy on noudattanut perinteistä kansainvälistymismallia ja Markus Saukon haastattelun perusteella yritys on motivoitunut ja valmis suurempiin markkina-alueisiin ja yritykselle uudensuuntaisiin tuotantomalleihin. Yrityksellä on tavoitteena kasvattaa liikevoittoaan ja se tapahtuu tavoittamalla uusia potentiaalisia asiakkaita sekä vanhojen asiakkaiden jatkuvilla tilauksilla.

Ikäheimolla ja Aikio-Tallgrenilla oli yhteinen näkemys Aasiaan kansainvälistymisellä. Oikean ja luotettavan partnerin löytyessä yhteistyö voi sujua ongelmitta. Aasiasta on mahdollista saada laadukkaita tuotteita edullisesti. Mahdollisuutena on myös kasvattaa verkostoa ja saada täten tulevaisuudessa myös markkinapaikan Aasiasta. Verkosto on tärkeä tekijä lähettäessä toimimaan Aasian markkinoilla.

Haitat

Huono partneri voi aiheuttaa pienelle ja keskisuurelle yritykselle huomattavia tappioita ja menetyksiä. Huono laatu voi pilata yrityksen imagon ja maineen, kuten Ikäheimo mainitsi. Maineen ja imagon menettäminen voi olla kohtalokasta pienelle Keminmaalla sijaitsevalle noin 20 henkilön yritykselle, koska laatu on sitä mitä asiakkaat vaativat ja johon he luottavat.

Ikäheimo ja Aikio-Tallgren mainitsivat myös, että koskaan ei voi olla liian tarkkana toimiessaan aasialaisten, eritoten kiinalaisten kanssa. Sopimusvalmistuksessa on otettava huomioon riski, että tuote ei vastaa yhtään sitä mistä sopimusvalmistusyrityksen kanssa on sovittu. Ikäheimon ja Aikio-Tallgrenin mielestä on tärkeää, että suomalaisesta yrityksestä on joku henkilö paikanpäällä, varsinkin kun ensimmäinen kontillinen tilattuja tuotteita toimitetaan Aasiasta eteenpäin.

Aasiaan kansainvälistyttäessä eteen tulee haasteita, muun muassa kulttuurierot, lainsäädäntö ja luotettavat yhteyshenkilöt. Kulttuurieroissa tulee olla tarkkana, jotta Polar Metalli Oy:n johtohenkilöstö ei tee yleisimpiä länsimaalaisten virheitä toimiessaan aasialaisen, mahdollisen yhteistyökumppanin kanssa.

Operaatiostrategia

Operaatio vaihtoehtoja oli useita ja niitä käytiin läpi kappaleessa 2.3. Polar Metall Oy:n tavoitteita ajatellen sopivat kansainvälistymisen muodot olisivat sopimusvalmistus tai omassa omistuksessa oleva tuotantolaitos. Ensimmäiseksi vaihtoehdoksi ehdottaisin sopimusvalmistusta ja toiseksi kokonaan itse omistettua tuotantolaitosta.

Sopimusvalmistus toteutuisi, jos Polar Metall Oy etsisi valitsemastaan Aasian maasta tarpeitaan vastaavan yrityksen, joka valmistaisi Polar Metall Oy:lle tuhka- ja roska-astioita. Apuna voisi käyttää Finpron tai paikallisen konsulttipalveluyrityksen palveluita yhteistyöyrityksen löytämiseksi. Sopimusvalmistus olisi todennäköisesti edullisin vaihtoehto, koska henkilöstö ja koneet olisivat valmiina sopimusvalmistusyrityksessä. Ainoana ongelmana näen, että on mahdollisuus siihen, että sopimusvalmistusyritys myy tuotteita omalla nimellään eteenpäin, mutta hyvällä valvonnalla ja luottamussuhteella tämäkin ongelma voitaisiin estää.

Omassa omistuksessa olevan tuotantolaitoksen perustaminen olisi mahdollisesti kalliimpaa kuin yhteisyrityksen perustaminen, mutta näin välttyttäisiin siltä, että yrityksen toinen osapuoli kopioisi Polar Metallin tiedot ja taidot ja perustaisi kilpailevan yrityksen. Turhilta ristiriidoilta välttyttäisiin myös, mikäli yritys olisi kokonaan Polar Metall Oy:n omistuksessa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyöstäni ilmenee, että Polar Metall Oy:lle laajemmille alueille kansainvälistyminen tuo uusia markkina-alueita sekä uusia mahdollisuuksia tuotannossa. Parhaaksi vaihtoehdoksi tutkimustulokset osoittavat yrityksen toiminnan kannalta sopimusvalmistusta edullisemman työvoima- ja materiaalikustannuksien maassa. Yrityksen resurssit ovat riittävät toiminnan laajentamiseen. Jotta yritys pääsisi haluamiinsa tavoitteisiin liikevaihdon kasvattamista ajatellen, on globalisoituminen järkevä vaihtoehto.

Harkituilla ratkaisuilla ja ammattitaitoisella avulla Polar Metall voi löytää potentiaalisen sopimusvalmistajan Aasiasta, joka valmistaa yritykselle edullisemmin, mutta yhtä laadukkaasti roska- ja tuhka-astioita. Käsityö on Suomessa kalliimpaa mitä useimmissa Aasian maissa, joten käsityönä valmistettujen roska- ja tuhka-astioiden valmistus olisi järkevää siirtää edullisemman työvoiman maahan.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että oikean yhteistyökumppanin löytämiseen tulee käyttää aikaa, jotta Ikäheimon ja Aikio-Tallgrenin varoittamista ongelmista Polar Metall ei joutuisi kärsimään. Ongelmana voi esiintyä esimerkiksi huonolaatu tai puutteita tilauksissa mikäli valvonta ei ole toimiva. Aasian markkinoille aikovan suomalaisyrityksen olisi panostettava hyviin ja luotettaviin henkilökohtaisiin suhteisiin aasialaisen yrityksen kanssa jo etukäteen ennen kaupanteon aloittamista. Koska aasialaiseen kulttuuriin kuuluu aikaa vievä tutustuminen, asiakaskäynnit ja suhteen rakentaminen olisi aloitettava hyvissä ajoin. Finpro puolestaan auttaa etsimään vartenotettavia yhteistyökumppaneita sekä osaa neuvoa mistä saada tietoa kohdemaan markkinoista ja kulttuurista. Hyvällä luottamussuhteella sopimusvalmistajan kanssa Polar Metall voi säästyä siltä, että yrityksen tuotteita kopioidaan ja myydään selän takana eteenpäin suoraan sopimusvalmistajalta.

Roska- ja tuhka-astioilla on useita kilpailijoita EU:n alueella, jonne Polar Metallin yritys pyrkii laajentamaan vientiä. Hinta ja laatu ovat ratkaisevia tekijöitä näillä markkinoilla. Suurimmaksi hyödyksi toimivan sopimusvalmistussuhteen kanssa Polar Metallin Oy voisi saavuttaa asiakkaat roska- ja tuhka-astioilla EU:n alueella. Täten Polar Metallin Oy saisi lisää tuoteperheitä vientiin grillien lisäksi. EU:n alueen ”valloituksen” jälkeen yritys voisi siirtää katseensa taas laajemmalle alueelle, Aasiaan, jonne yritys voisi EU:n jälkeen alkaa markkinoimaan tuotteitaan.

Suosittelen yritystä ensin laajentamaan vientiä EU:n rajojen sisäpuolelle ennen Aasiaa, jotta yritys ei ottaisi liian suurta harppausta edetessään tähänastisen perinteisen kansainvälistymismallin mukaan. Vienti Euroopan alueelle on yksinkertaisempaa, kuin lähteä toimittamaan ja etsimään markkinoita Aasiasta. Suosittelen yritystä noudattamaan perinteistä kansainvälistymismallia, jotta johdolle ei tule liikaa haasteita ja uusia asioita hoidettavaksi lyhyessä ajassa.

Kansainvälistyminen on kannattavinta toteuttaa maahan, jossa kopiointi kielletään lailla tai WTO:n sopimuksella. Näiden turvin yritys voisi suojella tuotteitaan ja mikäli rikkomuksia tapahtuu voi kääntyä ulkoministeriön puoleen. Vaikka Kiinassa kopiointi kielletään lailla ja WTO:n sopimuksella, ongelmana ovat lainsäädännön toimeenpanon puutteet. Polar Metallin Oy:n tulee selvittää myös maan taloudellinen tilanne ja tulevaisuuden näkymät. Aasiassa moni maa on korruptoitunut, eritoten Kiina. Vaikka Kiina onkin suomalaisyritysten suosiossa, en kuitenkaan suosittelen maata korruption, byrokratian, paperisodan ja alati muuttuvan lain takia, ainakaan tässä vaiheessa. Kiinassa, varsinkin erikoisalueilla palkkakustannusten nousu menee siihen luokkaan, ettei Polar Metallin Oy:n ole kannattavaa lähteä valmistamaan tuotteita sinne. Sisämaassa työvoima on kuitenkin vielä edullisempaa kuin keskimäärin Suomessa.

Tutkimukseni perusteella Polar Metallin Oy:lle olisi hyötyä perehtyä Vietnamiin ja Etelä-Koreaan sekä Singaporen mahdollisuuksiin yhdessä Finpron asiantuntijoiden kanssa. Apua ja hyviä neuvoja voi saada ottamalla yhteyttä yrityksiin, joilla on kokemusta Aasian maista. Onnistumisen edellytyksenä on ennen kaikkea hyvin tehty esityö, jolla on selvitetty alan markkinat, jakelutiet, hintataso, byrokratia sekä otettu selvää valitun kohdemaan kulttuurista ja liiketoimintatavoista.

Kansainvälistyminen vie aikaa ja resursseja, ilman panostusta yrityksen on vaikea valloittaa uusia markkina-alueita. Tekesin ja Finpron tarjoamat rahoituspalvelut auttavat yrityksiä pääsemään alkuun Aasiassa, joten koko rahoitusta ei tarvitse itse hoitaa.

Suosittelen Polar Metalli Oy:lle tehtäväksi kansainvälistymissuunnitelman, jonka avulla kuljetaan askel kerrallaan kohti päämäärää. Suunnitelmassa käytäisiin läpi budjetti, resurssit ja kansainvälistymisen tarkoitukset sekä tavoitteet. Suunnitelmissa tulisi ottaa myös huomioon Ikäheimon mainitsemat mahdolliset ongelmatekijät, jotka voivat haitata toimintaa ja tilauksia sekä aiheuttaa arvaamattomia kuluja. Henkilöstö, joka vastaa kansainvälistymisestä, tulisi koulututtaa ja perehtyä tarkoin valitun maan kulttuuriin, liiketoimintatapoihin sekä maan liiketoimintalakiin.

LÄHTEET

Painetut

- Ahokangas, Petri & Pihkala Timo 2002. Kansainvälistyvä yritys. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Arola, Marjo & Larimo, Jorma 1998. Pk-yritysten vienti ja kansainvälistyminen. Kirjallisuusyhteenveto aihealueen tutkimuksista. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 11/1998.
- Finnvera 2001. Kansainvälistyvä yritys 1 – Kansainvälistymisen aloittaminen. Työkirja. Finnvera Oyj painos.
- Finnvera2 2001. Kansainvälistyvä yritys 2 – Kansainvälistymisen toimintamuodot. Työkirja. Finnvera Oyj painos
- Fintra 2001. Markkinatieto yrityksen kansainvälistymisessä. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1991. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki
- Hirsjärvi, S & Remes, P & Sajavaara, P 2006. Tutki ja kirjoita. 12.painos. Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä
- Hirsjärvi, S & Remes, P & Sajavaara, P 2006. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki
- Jakobson, Linda 2005. Kiinan vaikeat valinnat. Edita Prima Oy, Helsinki
- KERA 1995, Kansainvälistyvä yritys II – Kansainvälistymisen toimintamuodot (työkirja). Kera Oy, Kuopio.
- Korhonen, Heikki & Lintunen, Martti 2001. Johtajahanhi ja tiikeri. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Lahtinen, Jukka & Mäkelä, Anne-Maria 1995. Kaakkois-Aasia liiketoiminta-alueena. Avaintulos Oy, Tampere.
- Larimo, J & Konthanen, M 2007. Pk-yritysten kansainvälistymisen menestysstrategiat. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Luostarinen,R & Welch, L 1990. International Business Operations. Finland, Kyriiri Oy.

- Luostarinen, R., Korhonen, H. , Jokinen, J. & Pelkonen, T. 1994. Globalisation and SME. Ministry of Trade and Industry, Business Development Department, Finland. Studies and Reports 59/1994. Helsinki
- Metsämuuronen 2006 (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp, Helsinki
- Metsämuuronen 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4.3. Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä
- Pasanen, Anni, 2005. Kansainvälisen kaupan käsikirja. Multikustannus Oy, Helsinki.
- Seristö, Hannu 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. WSOY, Helsinki. Welch Lawrence 1999. Reflections on Internationalization Research and the Way Ahead. In Lehtinen, U. Seristö, H. Perspectives on Internationalization. Helsinki School of Economi and Business Administration, HeSE print, Helsinki, 21-29.
- Vahvaselkä, Irma 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi.
- Yin, R.K. 2003. Case study research. Desingn and methonds. 3rd edition. Applied Social Research Methonds Series vol.5. Sage Publications Inc, USA.
- Äijö Toivo 1999. Suomalaisyritys kansainvälistyy – strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. FINTRA- julkaisu nro.82. Yliopistopaino, Helsinki.
- Äijö, Toivo 2001. Suomalaisyritys kansainvälistyy – strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. Multikustannus Oy, Helsinki.

Painamattomat

- Aikio-Tallgren, Paula 2011. Virvatuli-Valaisimet Oy, Tornio. 9.2.2011.
- Finpro 2009. Finpro vahvistaa otettaan Aasian markkinoista. Lehdistötiedote 21.9.2009.
http://www.finpro.fi/cgi-bin/MsmGo.exe?grab_id=930&page_id=2360832&query=aasia&hiword=AASI+AASIAA+AASIAAN+AASIALLE+AASIAN+AASIASSA+AASI+ASTA+aasia+
- Global corruption 2006. Luettu 18.04.2011.
 <http://www.transparency.org/content/download/12169/115654/version/1/file/Global_Corruption_Barometer_2006_Report.pdf>
- Ikäheimo, Johanna. 2011. Lappset group Oy, Rovaniemi. 16.3.2011.

- Kiinan kauppapoliittinen maaohjelma 2008. Luettu 9.3.2011.
<http://www.finland.cn/Public/download.aspx?ID=26693&GUID=%7BC3A8A451-294C-4AA9-870F-237EDBF80724%7D>
- Kuivalainen, O & Saarenketo, S 2001. Infocom-yritys - Syntynyt kansainväliseksi?
 Viitattu 23.2.2011. <<http://www.tbrc.fi/pubfilet/kk-kv-osio.pdf>>
- Messut, yhteistoiminta ja etabloituminen. Luettu 17.05.2010.
 <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/messut_yhteistoiminta_etabloituminen/>
- Nuutila, Jenni 2009. Opinnäytetyö – Kiinan viennin haasteet suuren ja pk-yrityksen näkökulmasta. Luettu 9.3.2011.
 <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/1550/Nuutila_Jenni.pdf?sequence=1>
- Opetushallitus 2011. Kansainvälistymisen vaiheet ja johtaminen. Luettu 18.2.2011.
 <<http://www2.edu.fi/yritysjyysvayla/?page=322>>
- Polar Metalli Oy – internetsivut. Viimeksi päivitetty 25.11.2010.<<http://www.polarmetalli.fi/>>
- Rikama, Samuli. Tilastokeskus – Suomalaisyrietykset ovat ulkomaille ulkoistamisen etujoukkoa. Viimeksi päivitetty 04/05 2008
 <http://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-07-10_003.html?s=0>
- Salo, Irmeli 2006. Talouselämä - Kaikki menevät Aasiaan. Viimeksi päivitetty 19.9.2006. < <http://www.talouselama.fi/uutiset/article160786.ece>>
- Saukko, Markus 2011. Production Development Engineer, Polar Metalli Oy, Kemi. 22.2.2011
- Saukko, Tapio 2011. Toimitusjohtaja, Polar Metalli Oy, Kemi. 2011
- Saukko, Tuula 2011. Toimistopäällikkö, Polar Metalli Oy, Kemi 4.3.2011
- SinoCNK. Luettu 22.2.2011.
<http://www.sinocnk.com/english/page/aboutcnk.html>
- Snavelly, Kathryn 2011. International Marketing. Luettu 3.3.2011.
 <<http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Int-Jun/International-Marketing.html>>
- Suomen suurlähetystö. Luettu 31.1.2011.
 <<http://www.finland.cn/public/default.aspx?nodeid=35186&contentlan=1&culture=fi-FI>>
- Tekes. Luettu 24.3.2011
 <<http://www.tekes.fi/fi/community/etusivu/307;jsessionid=GpGJNLBYQlPkVdCJnvzhK5k1JyyzWrqRCCG29vmQmVb5nCrflYJv!-920343170>>

Vilkkä, H 2005. Tutki ja kehitä. Otava, Keuruu.