

Kohdemaakartoitus ja operaatiomuodot

CASE: Kemppi Oy, Vietnam

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2011
Jarkko Jokinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma

JOKINEN, JARKKO:

Kohdemaakartoitus ja operaatiomuodot
CASE: Kemppi Oy, Vietnam

Liiketoiminnan logistiikan opinnäytetyö, 54 sivua.

Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella yrityksen asemaa ja sen kasvuedellytyksiä Vietnamin kaarihitsauslaitemarkkinoilla. Tutkimuksen case-yrityksenä on lahtelainen perheyrittäjä Kemppi Oy.

Tutkimusongelmana on selvittää Vietnamin markkinapotentiaalia kaarihitsauslaitemarkkinoilla ja näin tarkastella yrityksen nykytilaa maassa. Tutkimuksen tavoitteeksi on asetettu kohdemaakartoitus yleisen maa-analyysin avulla, PESTEC- ja SWOT-analyysi sekä suurimpien kilpailijoiden operaatiomuodon selvittäminen markkinoilla. Operaatiomuodoista työssä käsitellään Kemppi Oy:n kannalta varteenotettavimmat vaihtoehdot. Tavoite on esittää johtopäätöksiä nykyisen operaatiomuodon riittävydestä Vietnamin. Työssä hyödynnetään sähköistä ja kirjallista dokumentaatiota sekä lisäksi toteutetaan haastatteluja.

Nykyistä toimintaa tarkastellessa käy selvästi ilmi, että Aasian kasvavat markkinat ovat saaneet Kempin tekemään investointeja alueelle. Erityisesti Kemppi on panostanut Kiinan ja Intian markkinoille, joihin on myös perustettu tytäryritykset. Tämä tarkoittaa, että yrityksen johto on tehnyt strategisia pitkänlinjan päätöksiä koskien näiden maiden ja etenkin Aasian läsnäoloa ajatellen. Kohdemaakartoituksen avulla selvitetään, mitä mahdollisuuksia Vietnam pystyy tulevaisuudessa Kempille tarjoamaan.

Tutkimuksen tuloksena johtopäätöksissä opinnäytetyön tekijä suosittelee Kemppeä pitäytymään samassa operaatiomuodossa eli suorassa viennissä. Tosin tutkija suosittelee, että nykyinen jälleenmyyjä vaihdettaisiin suurempaan vaihtoehtoon, joka toimii läheisessä yhteistyössä laivanrakennusteollisuuden kanssa Vietnamin suurimmissa talouskeskitymissä. Vaikka nykyisen jälleenmyyjän kanssa hyödytään Singaporen ja Vietnamin välisistä kauppasopimuksista, Vietnamin WTO jäsenyys vaatii avaamaan kaupankäyntiä ja tarjoamaan samoja etuuksia myös muille maille. Tutkija myös suosittelee Kemppeä aloittamaan Suomesta peräisin olevien käytettyjen koneiden viennin Vietnamiin, sekä tarjoamaan hitsauskoulutusta yhdessä uuden jälleenmyyjän kanssa.

Avainsanat: Kohdemaakartoitus, operaatiomuodot, Vietnam, Kemppi Oy, kaarihitsauslaitemarkkinat, PESTEC-analyysi, SWOT-analyysi

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Logistics

JOKINEN, JARKKO:

Target Country Survey and Operation
Modes
Case: Kemppi Oy, Vietnam

Bachelor's Thesis in Business Logistics, 54 pages.

Spring 2011

ABSTRACT

The aim of the thesis is to review Kemppi Oy's position and its growth possibilities in the arc welding equipment market in Vietnam. The case study company, Kemppi Oy, is a family business in Lahti.

The thesis problem is to find out the market potential for arc welding equipment in the Vietnamese market as well as to examine the case company's current state in the country. The research objective is to prepare a target country survey with the help of two general land-analyses, PESTEC analysis and SWOT analysis, as well as to find out the operation modes of competitors in that market area. The thesis focuses on the operation modes that are most relevant for Kemppi Oy. The goal of the study is to present conclusions about the adequacy of the current operation mode of the company in Vietnam. The work utilizes electronic and written documentation as well as interviews.

When overviewing the current activities of Kemppi Oy, it is clearly visible that the growing Asian markets have influenced Kemppi Oy to invest in Asia. For example, Kemppi Oy has invested in Chinese and Indian markets, where they have also set up subsidiaries. This means that the company's management has made long-term strategic decisions concerning these countries and especially in regard to their presence in Asia. The aim of the target country survey is to find out what opportunities Vietnam will be able to provide for Kemppi Oy in the future.

In conclusion, the researcher of this study recommends that Kemppi Oy keeps to the same operational mode, i.e., direct export. However, the researcher suggests that the current retail dealer should be changed to a more direct alternative as in a company that works more closely with the shipbuilding industry in the largest economic concentrations of Vietnam. Even though Kemppi Oy now benefits with the current retail dealership with trade agreements between Singapore and Vietnam, the WTO membership for Vietnam will open its borders and thus provide the same benefits to other countries such as Finland. The researcher also recommends that Kemppi Oy should begin exporting used machinery from Finland to Vietnam, as well as providing welding training together with a new retail dealer.

Key words: Target country survey, operation modes, Vietnam, Kemppi Oy, arc welding equipment market, PESTEC-analysis, SWOT-analysis

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja aihe	1
1.2	Tutkimusongelmat, tavoitteet ja rajaukset	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	4
1.4	Opinnäytetyön rakenne	5
2	MAA-ANALYYSI	6
2.1	Maantieto ja väestö	6
2.2	Talous	7
2.3	Infrastrukturi	11
2.4	Politiikka ja hallinto	13
2.5	Tapakulttuuri	13
2.6	Logistiikka	14
2.7	PESTEC- analyysi	16
2.8	Kilpailijat	19
3	KANSAINVÄLISET OPERAATIOMUODOT	23
3.1	Epäsuora vienti	24
3.2	Suora vienti	25
3.3	Välitön vienti	27
3.4	Projektivienti	29
3.5	Lisensiointi ja franchising	30
3.6	Tytäryritys	31
3.7	Yhteisyritys	33
4	CASE: KEMPPI OY, VIETNAM	34
4.1	Yritysesittely	34
4.2	Nykyinen toiminta Vietnamin	37
4.3	SWOT- analyysi	40
4.4	Johtopäätökset	42
5	YHTEENVETO	47
	LÄHTEET	49

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja aihe

Muuttuvassa ja globalisoituneessa liiketoimintaympäristössä toimiminen kansainvälisillä markkinoilla vaatii paljon ja kansainvälistyminen on yritysten tapa vahvistaa omaa asemaansa kilpailevilla markkinoilla. Yritysten on luonnollista hyödyntää uusia markkina-alueita sen lisäksi, että ne vahvistavat toimintaansa jo ennestään vahvoilla alueilla. (Fintra 2003, 9)

Yritysten kansainvälistyessä voidaan havaita kehitysvaiheita, jotka noudattavat omanlaistaan kaavaa. Tyypillisesti yritykset lähtevät kansainvälistymään helpoimmalla operaatiomuodolla, jolla on tarkoitus välttää riskejä ja kartoittaa kyseistä kohdemaata. Kun yritys huomaa, että markkinoilla on enemmän kysyntää, siirrytään käyttämään toisenlaista operaatiomuotoa, joka sopii paremmin yrityksen kasvustrategiaan (Kananen 2010, 48). Operaatiomuoto voi siis kertoa siitä kuinka syvästi yritys kohdemarkkina-alueella toimii. Mitä haastavampi operaatiomuoto, sitä enemmän yritys on valmis ottamaan riskejä itselleen. Näihin riskien ottamiseen ja operaatiomuodon valintaan vaikuttaa olennaisesti toimintaympäristömissä toimitaan. Tätä ympäristöä voidaan tarkastella kohdemaakartoituksen avulla. (Karhu 2002, 13- 14)

Kohdemarkkinakartoituksella on tarkoitus selvittää maan potentiaalista toimintaympäristöä. Tarkoitus on selvittää mitä mahdollisuuksia ja uhkia yrityksellä tulee olemaan alueella toimiessaan tai sinne toimintaa laajentaessaan. Kohdemaakartoituksessa otetaan huomioon maan taloudellisia, poliittisia, sosiaalisia, ekologisia ja teknologisia piirteitä joiden uskotaan mahdollistavan alueella toimiminen. Näiden tietojen avulla yrityksen johto voi tehdä strategisia linjauksia kyseiselle alueelle suuntautumisesta. Yrityksen johto voi myös päättää, että kyseiselle alueelle ei toimintaa laajenneta sen epävakaa tilanteen takia.

Aihe on tärkeä sillä se koskettaa työssä käsiteltävän yrityksen halukkuutta kasvaa Aasian kasvavilla markkinoilla ja kohdemaan potentiaalin selvittäminen on osa yrityksen kasvustrategiaa. Yritys on vuosien ajan vahvistanut asemaansa Aasiassa ja sen toimintaedellytykset vahvistuvat alueella jatkuvasti. Yritys on luonut toiminnalleen vahvan pohjan innovatiivisuudella, joustavuudella ja ketteryydellä, joiden yhteisvaikutus näkyy sen kansainvälistymisasteessa.

Tutkimus on tehty lahtelaiselle Kemppi Oy:lle (myöh. Kemppi), jonka päätoimialana on metalliteollisuuden tarkoitettujen kaarihitsauslaitteiden valmistus, markkinointi ja myynti. Tutkija on työskennellyt Kemppi Oy:ssä vuodesta 2005 alkaen erilaisissa tuotannon töissä, saapuvan tavaran vastaanotossa ja viimeisimpänä asiakaspalveluassistenttina. Tästä syystä opinnäytetyö tuntui luontevalta tehdä kyseiseen yritykseen, jonka osa-alueet tutkija tuntee hyvin ja kiinnostus kansainväliseen liiketoimintaan on suuri. Aihe tähän työhön on tullut yrityksen tarpeista tarkastella uudestaan asemaansa Vietnamin markkinoilla.

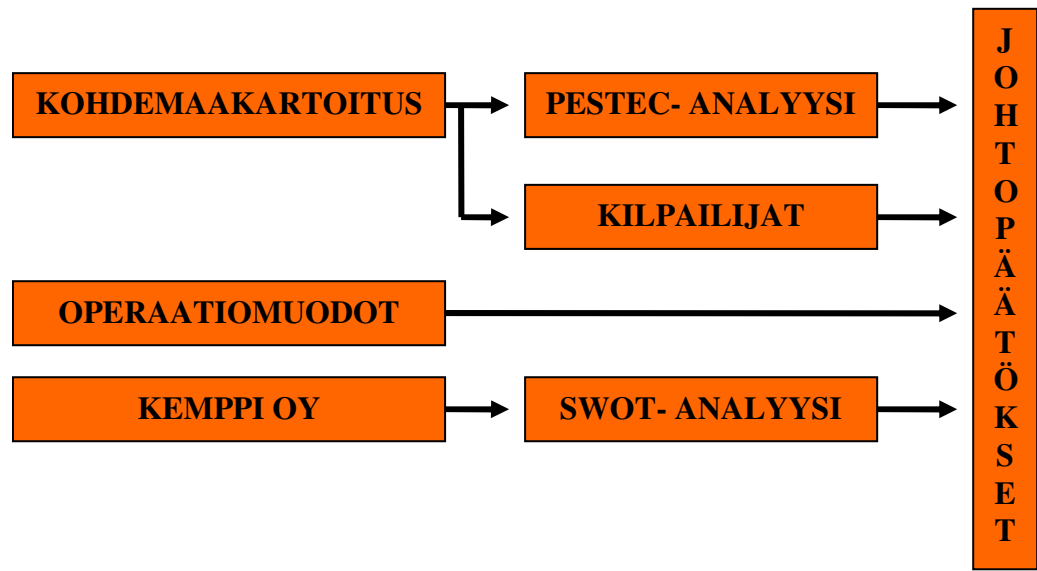
1.2 Tutkimusongelmat, tavoitteet ja rajaukset

Tutkimusongelmana on selvittää Vietnamin markkinapotentiaalia ja tilannetta Kemppi Oy:n näkökulmasta. Tutkimusta aloittaessa esille tuli myös tarve selvittää, miten suurimmat kilpailijat ovat edustettuina Vietnamin alueella.

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa Vietnamin yleinen nykytilanne maanalyyysin avulla, esitellä yleisesti Kempin suurimmat kilpailijat ja heidän operaatiomuotonsa Vietnamin alueella sekä tutkia operaatiomuotojen soveltuvuutta Kempin nykytilanteeseen Vietnamin alueella. Tutkimuksessa tehdään PESTEC-analyysi Vietnamin alueesta ja SWOT-analyysi Kempistä Vietnamin alueelle.

PESTEC-analyysillä voidaan kartoittaa ja tutkia kohdemaan toimintaympäristöä yrityksen näkökulmasta (Kouvola 2011). SWOT-analyysillä puolestaan kartoitetaan yrityksen toimintaedellytyksiä kyseisellä kohdemarkkina-alueella. (Vahvaselkä 2009, 91, 113)

Kuviossa 1 on kuvattu työn tavoitteet. Kohdemaakartoituksen avulla tehdään PESTEC-analyysi Vietnamista ja selvitetään kilpailijoiden operaatiomuodot. Operaatiomuotoja käsitellään teoriaosassa yleisesti ja tätä tietoa hyödynnetään johtopäätöksissä. Kempistä tehdään SWOT-analyysi Vietnamin alueelle.



KUVIO 1. Opinnäytetyön tavoitteet

Työn teoriaosuudessa on käytetty sekä sähköisiä, että painettuja lähteitä. Pääpainopiste on ollut maa-analyysissä, jossa tuodaan esille maan perustietoja ja mahdollisuuksia. Vähemmälle tarkastelulle on jätetty operaatiomuodot ja kilpailijat.

Teoriaosuuden maa-analyysissä keskitytään yleistietoon Vietnamista. Tarkkaa markkina-analyysia Vietnamin kaarihitsausmarkkinoista ei tehdä. Kilpailijoista on valittu Kempin viisi suurinta kilpailijaa, joista on tehty suppea yrityseshittely ja kuvattu, miten ne ovat edustettuina Vietnamissa. Yksityiskohtaista kilpailija-analyysia Vietnamista ei tehdä. Kansainvälisistä operaatiomuodoista käsitellään vain Kempin kannalta mahdollisia vaihtoehtoja ja niitä vain teoriaosuudessa yleisellä tasolla. Työstä on myös rajattu pois muita kansainvälisessä liiketoiminnassa olennaisia asioita, kuten kuljetukset, markkinointi ja mainonta, vientimenettelyt, rahoitus- ja maksutavat sekä riskit ja niiden hallinta. Näiden asioiden tutkiminen

on jätetty pois, koska kyseiset aihealueet olisivat laajuudeltaan liian suuria käsiteltäviksi tässä työssä. Näiden asioiden tutkiminen vaatisi oman tutkimuksen kustakin aihealueesta.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivista tutkimusta luonnehditaan kokonaisvaltaiseksi tiedon hankinnaksi, jossa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Aineistoa on hankittu laadullisin metodein eli dokumenttien analysoinnilla ja haastatteluilla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161- 164)

Työ on toteutettu kirjoituspöytätyönä, joka perustuu ns. sekundaarisen tiedon hankintaan Suomesta käsin. Työssä on myös pyritty hyödyntämään primäärisentiedon keruuta kysymyksin ja haastatteluin. Sekundaarinen tieto on hankittu julkisista painetuista lähteistä, että julkisista sähköisistä lähteistä. Tutkimuksen aikana kerätyn ja analysoidun sekundaarisen tiedon jälkeen voidaan määrittää mahdollisen lisätiedontarve eli mahdolliset jatkotutkimukset. (Vaarnas, Virtanen & Hirvensalo 2005, 50- 51)

Tutkimusmenetelmänä käytettiin myös avointa haastattelua, jossa ideana on selvittää haastattelun kohteena olevan henkilön käsityksiä ja mielipiteitä sen mukaan, miten ne keskustelussa vastaan tulevat. Koska avoin haastattelu muistuttaa eniten keskustelua, on myös mahdollista muuttaa aiheen suuntaa ja näin esittää lisäkysymyksiä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 209- 210)

Haastattelut toteutettiin helmikuun 2011 aikana. Haastateltavana olivat Kempin Oy:n myyntijohtaja, Kempin Oy:n Aasian alueen myyntipäällikkö ja jälleenmyyjä Singaporesta Amcoweld Groupista. Jälleenmyyjän haastattelun tarkoituksena oli kerätä tarkempaa tietoa Vietnamin kaarihitsauslaitemarkkinoista. Kempin myyntijohtajaa ja Aasian alueen myyntipäällikköä haastateltiin Kempin Oy:n tiloissa

avoimen keskustelun avulla, tarkoituksena selvittää Kempin nykytilannetta Vietnamissa.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö on rakennettu viidestä pääluvusta: johdanto, maa- analyysi, kansainväliset operaatiomuodot, case: Kemppi Oy, Vietnam ja yhteenveto. Tämän opinnäytetyön rakenne perustuu siihen, että esille tuotavat asiat ovat loogisesti oikeassa järjestyksessä.

Johdannossa on kuvattu tämän työn kannalta olennaisia asioita. Näitä ovat tutkimuksentausta ja aihe, tutkimusongelmat, tavoitteet ja rajaukset sekä käytetyt tutkimusmenetelmät.

Pääluvussa kaksi käydään läpi Vietnamia yleisesti maa- analyysin avulla ja sen pohjalta kappaleessa tullaan myös esittämään PESTEC- analyysi. Tässä kappaleessa esitellään myös Kempin pahimmat kilpailijat Vietnamissa ja heidän operaatiomuotonsa.

Pääluvussa kolme on keskitytty kansainvälisiin operaatiomuotoihin ja niistä laajemmin on käsitelty vain case-yrityksen kannalta olennaisimpia vaihtoehtoja. Operaatiomuodot esitetään karkeasti ja niistä esitellään edut ja haitat taulukoiden avulla.

Neljännessä pääluvussa keskitytään case-yrityksen esittelyyn ja nykytilaan Vietnamissa. Luvussa esitetään myös Kempistä tehty SWOT-analyysi Vietnamissa. Viimeisenä kohtana luvussa esitellään johtopäätökset ja jatkotutkimuskohteet.

Viimeinen eli viides pääluku käsittää yhteenvedon tämän opinnäytetyön aihealueesta.

2 MAA-ANALYYSI

Vietnam, virallinen nimi: Cong Hoa Xa Hoi Chu Nghia Nam (Vietnamin sosialistinen tasavalta) Maatunnus on VN.

2.1 Maantieto ja väestö

Vietnamin pinta-ala on 331 210 neliökilometriä ja asukasluku vuonna 2010 88,6 miljoonaa. Luonnonvaroina Vietnamista saadaan öljyä, kivihiihtä, apatiittia ja bauksiittia. Suurimmat kaupungit ovat Ho Chi Minh City (entinen Saigon, 5,7 milj. as.), pääkaupunki Hanoi (3,1 miljoonaa) ja Haiphong, jossa asukkaita on 1,8 miljoonaa. Kaupungit näkyvät kartalla (KUVIO 2). Väestönkasvua Vietnamilla oli noin 1,1 % (2010) ja syntyvyudeksi on ilmoitettu 17,7/1000 as, kun taas kuolleisuus on 6,0/1000 as. Elinaikaodote miehillä 69,2 vuotta ja naisilla 74,5 vuotta. Virallisena kielenä on Vietnam, mutta englannilla ilmoitetaan olevan kasvava merkitys. Suurin uskontokunta on buddhalaiset, joita noin 50 % väestöstä. Muita uskontokuntia on roomalaiskatolliset, protestantit ja muslimit. (Finpro 2010a)



KUVIO 2. Vietnamin kartta (Finpro 2010b)

2.2 Talous

Vietnamin rahayksikkö on dong (VND) ja valuuttakurssiarvio vuonna 2010 (keskiarvo) on 1 USD = 17107 VND. Bruttokansantuote (BKT) arvio vuonna 2010 käyvin hinnoin on 99,1 mrd. USD ja ostovoimapariteetilla 277,7 mrd. USD. BKT henkilöä kohti vuonna 2010 on arvioitu olevan käyvin hinnoin 1120 USD ja ostovoimapariteetilla 3150 USD. Vuoden 2010 inflaatioksi on arvioitu 8,5 % (Finpro 2010b). Työttömyysasteeksi vuonna 2010 on arvioitu 6,4 % ja teollisuuden kasvun arvioidaan olevan 7,5 %. (CIA 2011)

Vietnamin tärkeimmät teollisuustuotteet ovat vaatteet, jalkineet, elintarvikkeet, kemikaalit, lannoitteet, koneet, lasi ja kaivosteollisuus. Päävientituotteita ovat raakaöljy, riisi, kala, kumi ja kahvi. Tuontituotteista merkittävimpiä ovat koneet ja laitteet, lannoitteet, teräs, vilja ja öljytuotteet. Merkittävimmät ja tärkeimmät kauppakumppanit ovat Yhdysvallat, Singapore, Japani, Etelä-Korea, Kiina ja Australia. (Finpro 2010b)

Vietnamissa verotus kotimaisille ja ulkomaisille yrityksille vaihtelee 10 – 28 % välillä (kyseessä ns. yritysvero). Verohelpotuksia on mahdollista myös saada. Myyntivoittoja verotetaan 28 % asteella ja korkeimmaksi tuloveroksi ilmoitetaan 40 %. Arvonlisävero (ALV) vaihtelee 0 – 10 % välillä mutta joillain tuotteilla voi olla korkeampi ns. ylellisyysvero (Finpro 2010b). Vietnamin maaluokka on 5/7. Mitä suurempi numero, sen heikommasta maksukyvyistä on kyse. Vietnamin kohdalla maksukykyä pidetään siis välttävänä. (Finnvera 2011)

Vietnam luokitellaan maailman köyhimpien maiden joukkoon, mutta se on myös yksi nopeimmin kasvavia maita kansantaloudellisesti. Vietnamin talouden on odotettu kasvavan 7 % vuosina 2010- 2012. Kansainvälinen taantuma ei merkittävästi vaikuttanut Vietnamin talouskasvuun, sillä vuosina 2008- 2009 saavutettiin 6 % kasvu. Talouskasvua on vauhdittanut siirtyminen suunnitelmataloudesta kohti sosialistista markkinataloutta sekä lukuisat investoinnit ulkomailta. Myös matala lähtötaso on mahdollistanut nopean kasvun. Tavoite on muuttua vuoteen 2020 mennessä kehittyneeksi teollisuusmaaksi. Vietnamilla on hankalaa tasapainottaa

valtionaloutensa, koska maan budjetti on alijäämäinen. Taulukossa 1 havainnollistetaan, kuinka Vietnamin vaihtotaseen alijäämä kehittyy. Valtion budjettivaikkeeksi vuonna 2009 on ilmoitettu 9 % bruttokansantuotteesta. BKT ja sen muutokset on kuvattu tarkemmin taulukossa 1. Taulukko kuvaa myös yksityisen kulutuksen muutosta. Molemmat tiedot osoittavat vahvaa kasvua. Merkittävimmät verojen maksajat ovat valtionyhtiöt, mutta näiden tulokunnan heikkous pienentää maan verokertymää. (Finpro 2010b)

Maa kattaa 75 % vajeesta kotimaisilla lainoilla ja ulkomaisilla lainoilla loput. Suurimpia ulkomaisia rahoittajia ovat: Maailmanpankki, Aasian kehityspankki ja Japani. Näiden maiden osuus kaikesta avusta ylittää liki 80 %:iin. EU yhdessä Ranskan ja Saksan kanssa antavat myös merkittävästi halpakorkoista lainaa. Vietnam itse on arvioinut, että tulevaisuudessa rahaa tarvitaan edelleen. Vuoden 1993 jälkeen se on saanut apua enemmän kuin 40 miljardia dollaria. Inflaatiota (8,5 %, 2010 arvio) nostaa erityisesti ruuan (lähinnä vilja ja riisi) kallistuminen. Tämän osuus kuluttajahintakorissa on 40 %. Vuonna 2009 oltiin 7 % inflaatiossa kun se vielä edellisenä vuonna oli 23 %. Nouseminen 8,5 %:iin vuonna 2010 johtuu lähinnä tuontitarvikkeiden kallistumisesta. Tarkemmin Vietnamin inflaation kehitystä on kuvattu taulukossa 1. Tämän katsotaan olevan seurausta vuosien 2009 ja 2010 devalvaatioista. (Finpro 2010b)

TAULUKKO 1. Tärkeimmät talousluvut 2006-2012e. (Finpro 2010b)

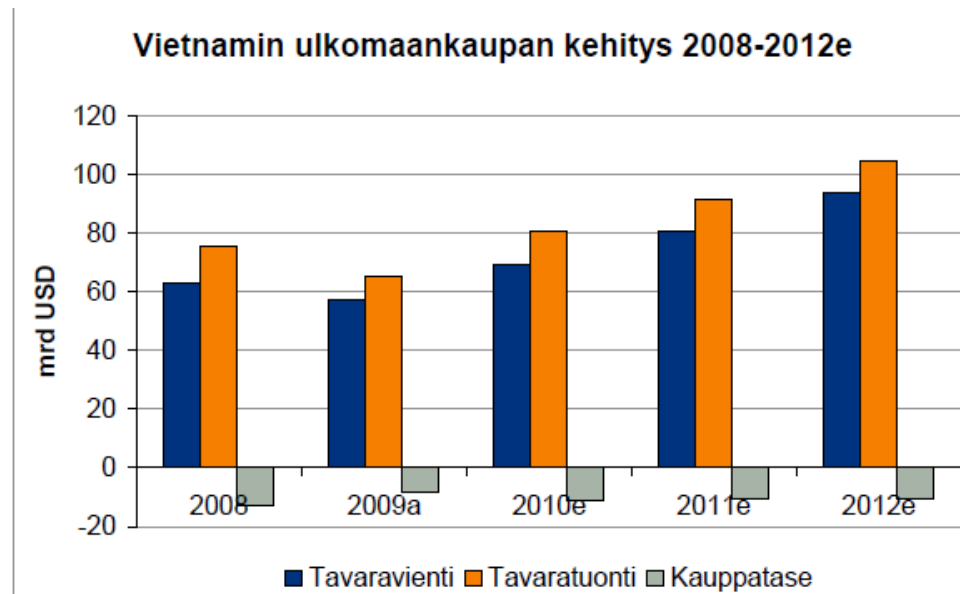
	2006	2007	2008	2009a	2010e	2011e	2012e
BKT (muutos, %)	8,2	8,5	6,2	6,0	6,4	7,0	7,2
Yksityinen kulutus (muutos, %)	8,3	10,8	9,2	4,0	7,5	7,6	7,8
Investoinnit kiinteään pääomaan (muutos, %)	9,9	24,2	3,8	2,0	6,2	7,2	8,0
Inflaatio (vuotuinen ka. %)	7,4	8,3	23,1	7,0	8,5	8,0	7,7
Vaihtotaseen yli-/alijäämä (% BKT:sta)	-0,3	-9,8	-11,9	-8,0	-9,6	-8,4	-7,4
Vaihtokurssi VND: USD (vuotuinen keskiarvo)	15 981	16 078	16 440	17 800	19 107	19 612	20 030

Lähde: EIU, 10/2010, a=ennakkotieto, e=ennuste

Yksityissektorin kehitys on ollut voimakasta 2000- luvulla. Tämä on osoitettu myös taulukossa 1. Vuonna 2000 voimaan tullut uusi yrityslaki helpottaa maahan perustettavien yksityisten yritysten asemaa. Suurin osa näistä yrityksistä on syntynyt valmistavaan teollisuuteen, kuten elintarvike- ja muoviteollisuuteen. Puutteet yksityisellä sektorilla ovat niiden pieni koko ja kokemattomuus, pääomanpuute ja viranomaisten jäykkä suhtautuminen. (Finpro 2010b)

Laivanrakennusteollisuus on Vietnamin tärkeimpiä teollisuudenaloja ja hallitus onkin listannut laivanrakennuksen avainvientituotteeksi. Vietnamista löytyy yli 60 laivanrakennus- ja kunnostustelakkaa. Lukuiset hallituksen tekemät investointi ohjelmat koskevat juuri laivanrakennusteollisuuden kehittämistä. Vanhoja telakoi- ta korjataan ja uusia on tarkoitus rakentaa. (Maritime 2009)

Vietnamilla on pyrkimys avata kauppapolitiikkaansa. Kansainväliseen kauppajärjestöön WTO:n se liittyi vuonna 2007 pitkällisten neuvottelujen jälkeen. Jäsenenä se on myös Aasian- ja Tyynenmeren taloudellisen yhteistyön foorumissa (APEC) ja Kaakkois- Aasian maiden järjestössä (ASEAN). ASEAN:in jäsenyys on tuonut mukanaan järjestön vapaakauppasopimuksen AFTA:n (Finpro 2010b). Tämän sopimuksen turvin Kiinasta, Japanista, Koreasta, Uudesta-Seelannista, Australias- ta ja Singaporesta tulevat tuotteet saavat pienemmät tuontitullit ja muita mahdolli- sia etuja Vietnamin. EU:lla on Vietnamin kanssa yhteistyösopimus, jonka tavoit- teita ovat: investointien turvaaminen, kaupan kehittäminen, uudistuspolitiikan tukeminen sekä kestävä kehitys. Varsinaista vapaakauppasopimusta ei vielä ole, mutta alustavat tunnustelut sen luomiseksi on aloitettu vuonna 2010. (Suomen suurlähetystö 2011). Vietnam on ratifioinut Yhdysvaltojen kanssa kahdenkeskisen kauppasopimuksen vuonna 2001. Tämän ansiosta vietnamilaiset tuotteet saavat huomattavaa tullialennusta Yhdysvaltojen markkinoilla (Finpro 2010b). Kuviossa 3 on esitetty Vietnamin ulkomaankaupankehitystä ja kuten kuvioista käy ilmi, että vaikka vienti ja tuonti jatkavat kasvuaan, pysyy kauppataase miinuksella. Kauppa- tase on siis miinusmerkkinen, mikäli tuonti on vientiä suurempaa.



Lähde: EIU 10/2010, e=ennuste

KUVIO 3. Kaupankehitys vuosina 2008-2012e. (Finpro 2010b)

Suomella on ollut edustusto Vietnamissa vuodesta 1974 alkaen ja Suomi laske- taankin Vietnamissa ”vanhaksi ystäväksi”. Tätä ajatusta on auttanut pitkään kestä- nyt kehitysapu. Kauppasuhteiden edistäminen on Suomen painopisteitä Vietna- missa. Kauppasuhteita edistetään myös kumppanuusohjelmalla, joka starttasi Suo- messa vuonna 2006. (Ulkoasiainministeriö 2010a)

Suomen vienti Vietnamiin muodostuu suurimmalta osin laitteista ja koneista. Muut ryhmät ovat puu, paperi ja teräs. Vuonna 2009 Vietnamiin vietiin 67,5 mil- joonan euron edestä hyödykkeitä (Finpro 2010b). Kuvio 4 käy ilmi Suomen kaupan kehitys Vietnamin kanssa. Kuvio osoittaa, että tuonnin ollessa vientiä suu- rempaa on tase miinusmerkkinen. Suomalaisista yrityksistä ainakin konepajayhtiö Wärtsilä on laajentanut ulkomaantoimintojaan ja aloittanut merimoottoreiden li- sentsivalmistuksen Vietnamissa vuonna 2010. Wärtsilä on toiminut Ho Chi Minh Citystä käsin jo vuodesta 1994 ja lisenssivalmistuksen ohella tarkoitus on myös avata toimipiste Hanoiin (Felt 2007). Myös Cargotec -konserni on laajentanut toimintaansa Vietnamiin. Sen tytäryritys MacGregor on perustanut yhteisyrityksen Vietnamiin yhdessä suuren laivanrakennusteollisuusyrityksen kanssa. Tarkoituk-

sena on valmistaa lastiluukkuja paikallisilla markkinoilla toimiville telakoille.

(Cargotec, 2007)

Suomen kauppa Vietnamin kanssa 2005-2009, milj. €



Lähde: Tullihallitus, 03/2010

KUVIO 4. Suomen ja Vietnamin välinen kaupankehitys 2005- 2009 (Finpro 2010b)

2.3 Infrastrukturi

Pankkijärjestelmän uudistus 1998 vahvisti Vietnamin keskuspankin asemaa. Valtio omistaa viisi pankkia, joilla on sivukonttoreita ympäri Vietnamia. Ensimmäiset ulkomaiset pankit saivat toimiluvat vuonna 2008, kun taas ulkomaiset vakuutusyhtiöt saivat aloittaa toiminnan vuonna 2002. Vietnamin WTO -jäsenyys velvoittaa maan avaamaan pankkitoimintaansa. (Finpro 2010b)

Matkailun merkitys on korostunut elinkeinona ja talouden yhtenä osana. Viime vuosina Vietnamiin on rakennettu lukuisia hotelleja. Matkakohteena Vietnam on

houkutteleva, sillä se on osa ”trendikästä Aasiaa”, sillä on matala hintataso ja sitä pidetään turvallisena matkakohteena. Suurin erillinen turistijoukko on kiinalaiset (30 %). (Finpro 2010b)

Vietnamin tietoliikenteessä langattomia ja kiinteitä verkkoja hallitsee Vietnamin posti- ja telekommunikaatioyhtiö. Valtionyhtiöt hallitsevat myös teleoperaattori puolella. Tietoliikennepalveluiden on arvioitu olevan kasvuvauhdiltaan maailman toiseksi suurin. Viimeksi IT-alaa koskevaa lakia muutettiin vuonna 2006. Ulkomaisia sijoituksia sallitaan yksityisten verkkojen rakentamiseen, palveluiden myyntiin, IT-laitteiden valmistukseen ja konsultointiin. Internetin käyttäjiä maasta löytyy runsaat 15 miljoonaa. (Finpro 2010b)

Maan väestöstä 75 % saa elantonsa maataloudesta ja sen osuus BKT:sta on 20 %. Peruselintarvikkeet Vietnam tuottaa itse. Tärkein maataloustuote on riisi, jota maatalousmaasta on noin 60 %. Vietnam vie riisiä toiseksi eniten maailmassa. Oleellinen vientituote on myös kala ja erilaiset äyriäiset. (Finpro 2010b)

Valmistavateollisuuden suurimmat alat ovat elintarvike, sähkö- ja polttoaineet ja jalkineiteollisuus (osuus yli 50 %). Koko teollisuuden osuus BKT:sta on 41 % ja suurin osa tästä on keskittynyt Ho Chi Minhin alueelle. Valtion osuus tuotannosta on 40 %. Nopeinten kasvavia valmistuksenaloja ovat tietokoneet, elektroniikka, koneet ja laitteet, telekommunikaatio ja muovi. Kehittyneempiin naapurimaihin verrattuna Vietnamin on halvemmat tuotantokustannukset. (Finpro 2010b)

Maan sähköstä 50 % tuotetaan tällä hetkellä vesivoiman avulla. Energiatarpeesta taas suurin osa saadaan öljyllä ja kaasulla, jotka Vietnamilla ovat huomattavat. Näiden vientiä estävät puutteet infrastruktuurissa. Vietnamilla on yksi Aasian alhaisimmista energiankulutuksista henkilöä kohden, mutta sähkönkysyntä ja sen tuotanto kasvaa voimakkaasti. Hallituksen arvio on jopa 20 % vuodessa. Niinpä tarkoituksena on rakentaa vuoteen 2020 mennessä 75 uutta voimalaitosta (Finpro 2010b). Sähkövirranjännitteenä on 220V, mutta virranjakelussa esiintyvät vaihte-
lut voivat haitata herkimpien sähkölaitteiden käyttöä ja suositeltavaa on käyttäjäjännitetasajaa. (Ulkoasiainministeriö 2010a)

Koulutusjärjestelmän kehitys on Vietnamin haasteita myös tulevina vuosina. Koulutettua ja ammattitaitoista työvoimaa on hankalasti saatavilla. Lukutaito on Vietnamissa korkealla tasolla, mutta puutteet yliopisto- ja ammattikoulutuksessa tarkoittavat, että moni yritys kouluttaa itse työvoimansa. Tämä aiheuttaa kilpailua työmarkkinoilla osaavista tekijöistä, josta seuraa työvoimakustannusten nousua. (Kauppapolitiikka 2009)

2.4 Poliitiikka ja hallinto

Vietnam on valtiomuotona sosialistinen kansantasavalta ja kommunistinen puolue omaa yksinvallan. Viiden vuoden välein puoluekokous päättää maan taloudellisista ja poliittisista linjauksista. Parlamenttina on kansalliskokous, joskin sen vaikutus valta on nimellinen. Kansalliskokouksen vaalit pidetään viiden vuoden välein. Aluehallintoon kuuluu 8 provinssia sekä keskushallinnon alaisia kaupunkeja viisi. Korkein valta on politbyroolla sekä sen johdolla eli troikalla. (Finpro 2010b)

Vietnamin julkisessa hallinnossa, niin kuin myös liiketoiminnassa, esiintyy paljon korruptiota. Osasyynä voidaan pitää heikkoa oikeusjärjestelmää. Vietnamin hallitus on ottanut tavoitteekseen kitkeä korruptiota. Uutisointikynnys korruptiotapauksista on myös alentunut. Vietnamissa on käytössä kuolemanrangaistus, johon voidaan tuomita korruptiosta ja talousrikoksista. (Ulkoasiainministeriö 2010c)

2.5 Tapakulttuuri

Vietnamin liiketoimintakulttuuriin ei juuri ole länsimaisia piirteitä ilmaantunut. Uusien hankkeiden edustajien tulee olla erittäin pitkämielisiä ja joustavia. Neuvottelut ovat yleensä pitkiä ja ensimmäisellä tapaamiskerralla ainoastaan tutustutaan ja keskustellaan perheestä. Kysellä voi lapsista, mutta ei puolisoista. Kauppoihin pääsy voi viedä jopa vuosia. Tärkeää on luoda suhteet valtion eri organisaatioihin, joskin byrokratia ja korruptio ovat hankaloittavia tekijöitä. Kauppakumppanien tulee luoda toisiinsa hyvällä tasolla olevat henkilökohtaiset suhteet (Finpro 2010b). Suomalaiset yritykset (noin 40 kpl) Vietnamissa toimivat pääasiassa agenttien välityksellä. Suomella ja Vietnamilla on voimassa oleva investoin-

tisuojasopimus, sekä sopimukset, joilla estetään verojen kiertoa ja kaksinkertaista verotusta. (Ulkoasiainministeriö 2010b)

Arvostusta annetaan ystävällisyydelle, kohteliaisuudelle ja iälle, joka merkitsee kokemusta. Liikekielenä käytetään englantia. Neuvotteluita käydään kauppajärjestöjen, yritysten tai ravintoloiden tiloissa. Mukana neuvotteluissa on tavallisesti valtuuskunta, jonka istumapaikat määräytyvät arvojärjestyksen mukaan. Puheet voivat muodostua pitkiksi ja niitä ei tule keskeyttää. Vietnamlaisien on hyvin vaikea suoraan sanoa ei. Sanaa pyritään välttämään ja vastaamaan kyllä. Käyntikortit ovat tärkeitä ja niiden tulee olla englanninkielisiä. Mahdollisia sopimuksia tehtäessä tulee huomioida, että niihin pätevät Vietnamin lait ja ristiriidat ratkotaan Hanoissa. Sopimuksen syntyä juhlietaan puheilla ja ravintolailalla. Miesten tulee käyttää neuvotteluissa tummaa pukua ja naisten jakkupukua. Liikelahjojen ei tarvitse olla suuria, mutta ne ovat pakollisia. Käsitteenä aika on hyvin suhteellinen ja täsmällisyys melko tuntematon. Tämä johtaa neuvottelujen venymiseen. Vieraille tarjotaan yleensä ilta ravintolassa, jossa alkoholin käyttö tulee olla kohtuullista, yleensä vain tuoppi olutta. (Finpro 2010b)

2.6 Logistiikka

Lentokenttiä Vietnamin alueella on 44 kappaletta. Tieverkoston pituus noin 170 000 kilometriä ja rautateitä noin 2300 kilometriä. Suurimmat satamat ja terminaalit ovat Cam Pha Port, Da Nang, Hai Phong, Ho Chi Minh City ja Phu Oma. (CIA 2011)

Vietnamin tieverkosto on laaja verrattuna Thaimaahan tai Malesiaan, mutta sen kunto on kehno. Vain noin 15 % siitä on hyvässä kunnossa. Yksi kymmenesosa kylistä on ilman tieyhteyttä. Tieverkko on erityisen huono maan keskiosissa. Kansainvälisen rahoituksen turvin Vietnam on alkanut kohentamaan kuljetusverkostoaan. Suurilla investointiohjelmilla Vietnam on nostanut satamiensa käsittelykapasiteettia. (Finpro 2010). Vietnamin satamat muodostavat tällä hetkellä pullonkaulan maan talouskasvulle. Vaikka uusia satamia perustetaan maan eteläosiin,

tarvitsee niiden kuljetuskykyä sisämaahan parantaa merkittävästi. Myös tullilaitoksen toiminnassa on puutteita, mikä myös haittaa tuonti- ja vientitoimintaa. Vietnamin tullia rasittaa korruptio, hitaus ja tehottomuus. (Kauppapolitiikka 2009)

Eri valtioiden logistista suorituskykyä voidaan mitata LPI indeksillä (engl. Logistics Performance Index). Kansainvälistyvillä valtioilla, jotka haluavat parantaa kilpailukykyään, tulee olla riittävät valmiudet logistiikan eri osa-alueilla. (Turun yliopisto 2007)

TAULUKKO 2. Vietnamin LPI indeksi verrattuna Aasian kärkimaahan Singaporeen (Worldbank 2011)

Maa	LPI	Tulli	Infrastruktuu- ri	Kansainväliset kuljetukset	Logistiikka osaaminen	Seuranta & jäljitettävyy- vyys	Toimi- tusajat
Singapore	4.09	4.02	4.22	3.86	4.12	4.15	4.23
Vietnam	2.96	2.68	2.56	3.04	2.89	3.10	3.44
Itäinen aasia (alueelli- nen keskiarvo)	2.73	2.41	2.46	2.79	2.58	2.74	3.33

Logistiikkaindeksi kertoo 150 maan logistiikan suorituskyvystä. Mitä suurempi luku, sen paremmin logistiikka toimii. Indeksillä maat jaettiin neljään ryhmään. Vähintään 3,1 pistettä saavuttaneet maat kuuluvat maihin, joissa logistiikan katsotaan toimivan paremmin kuin hyvin. Ryhmässä 2,4- 3,1 ovat maat, jotka ovat parantaneet lainsäädäntöä ja logistiikkaa, mutta lopulliset tulokset puuttuvat. Ryhmässä 1,7- 2,4 on maita, joissa uudistuksia on tehty hyvin vähän. Viimeisessä eli neljännessä ryhmässä on maat joiden logistinen suorituskyky on erittäin heikko (Tuisku 2008, 12). Indeksissä on huomioitu toimivuus seuraavissa osa-alueissa: tulli, infrastruktuu-ri, kansainväliset siirrot, logistiikka osaaminen,

seuranta ja jäljitettävyys sekä aikajänne. Kuten taulukosta 2 voimme todeta, Vietnam kuuluu toiseen ryhmään, jossa logistiikkaa on kehitetty ja lainsäädäntöä parannettu. Vertailuna Vietnamin rinnalle on otettu Singaporen, joka on maailman kärkimaita LPI:llä mitattuna. Taulukosta 2 näkee myös itäisen Aasian yleisen keskiarvon, jonka yläpuolella Vietnam on jokaisella eri osa-alueella.

2.7 PESTEC- analyysi

PESTEC-analyysillä voidaan tutkia yleisiä muutosvoimia, mitkä vaikuttavat yrityksen toimintaan kyseisellä alueella. Kuviossa 5 tarkastellaan kyseisiä muutosvoimia, jotka vaikuttavat Kempin toimintaan Vietnamissa. Tämän tarkoituksena on muodostaa yritykselle kuva mahdollisesti muuttuvista asioista, jotka yrityksen olisi hyvä ottaa huomioon. PESTEC-analyysi sisältää seuraavat muutosvoimat: poliittiset, ekonomiset, teknologiset, sosiaaliset, ekologiset ja kulttuuriset. (Kouvolala 2011)



KUVIO 5. PESTEC-analyysi, Vietnam

Poliittinen toimintaympäristö koostuu asioista, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan kohdemaassa. Poliittiset riskit voivat olla seurausta maan hallituksen tavoista toimia tai säätää lakeja. Näitä voivat olla erilaiset rajoitukset tuontiin, hintaan tai verotukseen. Poliittiset riskit näkyvät yleensä rahoitus-, omistajuus- ja toimintariskeinä. Poliittisilla toimilla voidaan vaikuttaa jopa ihmisten ostokäyttäytymiseen ja työntekijöiden palkkaneuvotteluihin. (Vahvaselkä 2009, 68)

Vietnamin WTO jäsenyys velvoittaa sitä avaamaan kauppapolitiikkaansa ja helpottamaan yksityisten ulkomaalaisten yritysten maahan tuloa ja liiketoiminnan harjoittamista. Jäsenyydestä huolimatta Vietnamissa on vielä erittäin paljon korruptiota ja maan valtiollinen koneisto on vielä erittäin byrokraattinen. Nämä ongelmat on kuitenkin tunnustettu ja tämä antaa lupauksia kehityksestä parempaan suuntaan. Lainsäädäntö on vielä erittäin puutteellinen, sillä se jättää lakipykäliin liian paljon tulkinnan varaa ja maan ilmoittamat taloustiedot tulkitaan maailmalla liian optimistiseksi ja tästä syystä maan antamiin taloustietoihin ei juuri luoteta.

Ekonomisessa eli taloudellisessa toiminta ympäristössä analysointi on viisasta keskittää kohdealueen ominaisuuksiin ja markkina-alueen kokoon. Globalisoituminen tuo eri maita jatkuvasti lähemmäksi toisiaan ja erot maiden välillä pienenevät. Taloudelliseen ympäristöön kuuluu vahvasti yrityksen rahatalous, jolta suojautuminen on edellytys toimiessa kansainvälisillä markkinoilla. (Vahvaselkä 2009, 68- 69)

Vietnamin vahvuuksia taloudellisella sektorilla on, että se sijaitsee maantieteellisesti taloudenkasvualueella ja tämä luonnollisesti synnyttää nopeaa talouskasvua. Miinus puolena tosin on inflaation kohoaminen varsin nopeasti. Nopeaa talouskasvua on myös siivittänyt kaupanavautuminen, joka osaltaan on WTO jäsenyyden ansiota. Työvoima on paikoin edullisempaa kuin Kiinassa ja tämä edesauttaa investointien lisääntymistä Vietnamiin. Yksi suurimmista kaupan ja investointien esteistä on maan heikko maksuvalmius. Harmaa talous nähdään myös ongelmana, sillä se voi olla seurausta laajasta korruptiosta.

Sosiaalisella ympäristöllä tarkoitetaan erilaisia trendejä, ihmisten asenteita sekä demografisia tekijöitä. Demograafisista tekijöistä voidaan eritellä väestön ikä, koulutus, rotu ja elinkaari. Näillä tekijöillä voi olla vaikutusta markkinoilla toimimiseen, sillä nämä vaikuttavat osaltaan siihen, onko suositumpaa hankkia ulkomaisia tuotteita kuin kotimaisia. (Vahvaselkä 2009, 69)

Vietnamin nuori väestö nähdään positiivisena asiana, koska työikäisiä on silloin runsaasti. Nuori väestö on myös teknologisesti valveutuneempaa ja kyky käyttää monimutkaisempia laitteita on parempi kuin edellisellä sukupolvella. Koulutustaso on hyvä aina peruskouluun asti, mutta ammattikoulutustaso jää vielä heikoksi. Tämä näkyy puutteena ammattitaitoisena työvoimana. Työvoiman moraalina nähdään olevan heikkoa, tämä voi olla seurausta kommunistisen valtion tavasta, että tehdään paljon, pienellä palkalla, yhteisen hyvän eteen.

Teknologisella toimintaympäristöllä tarkoitetaan lähinnä tuotteisiin sisällytettyä teknologiaa. Nämä ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat kilpailukykyyn. Teknologiset kehitysasteet muuttavat yrityksen tuotteita ja tämä voi vaikuttaa asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Teknologian kehitys tuo muutosta markkinoihin ja asettaa oman haasteensa kehittyville markkinoille. Teknologian kehitys voi myös vaikuttaa maan infrastruktuuriin. (Vahvaselkä 2009, 69)

Vietnamin teknologinen kehitys kärsii maan sähköverkon ”epävarmasta” toiminnasta. Kuitenkin lukuisat panostukset energiateollisuuteen nostavat luottoa siitä, että tulevaisuudessa sähkönjakelu olisi luotettavampaa. Tämä tulisi takaamaan paremmat markkinat uuden teknologian tuotteille kuten inverteri virtalähteille. Myös panostukset telakka ja satamatoimintaan ovat seurausta teknologian kehittymisestä. Voidaan sanoa, että jälkeen jäänyt teknologia näkyy puutteena maan infrastruktuurissa ja sen kehityksessä.

Ekologinen ympäristö koostuu maan luonnonvaroista ja niiden hyödyntämisestä sekä suojelusta. Ympäristötietoisuus on kasvava trendi ja ympäristönsuojeluun panostetaan maailmalla merkittävästi. Talouskeskittymät muodostavat suuren vastualueen jätteenkäsittelylle ja muodostuville päästöille. Maantieteellinen sijainti

ja maan muodot voivat olla vaikuttavia tekijöitä, kun asetetaan tavoitteita erilaisiin ympäristönsuojeluohjelmiin.

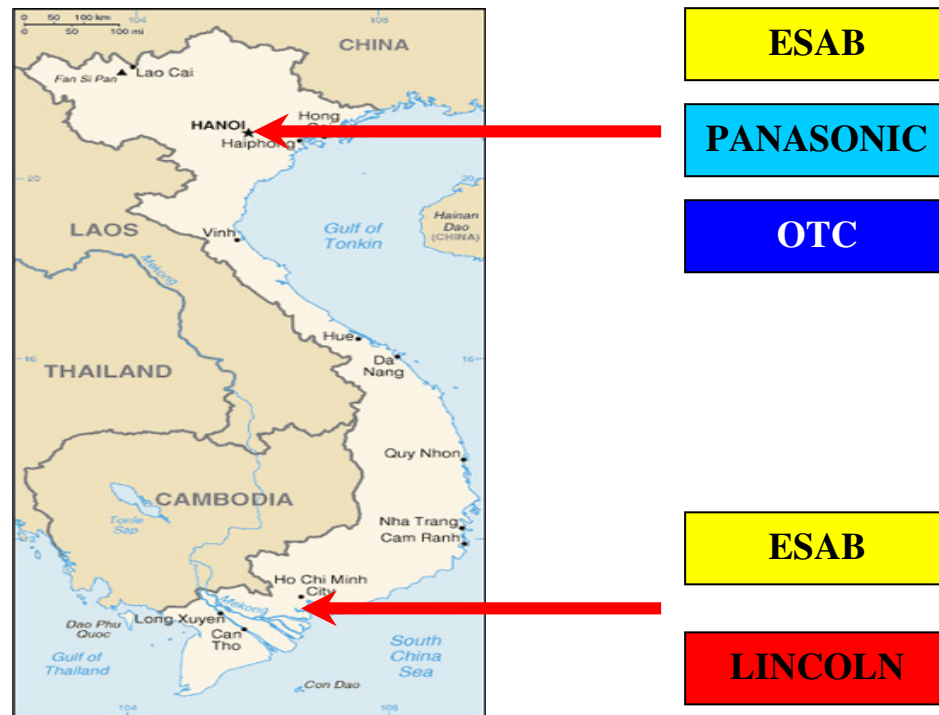
Vietnamilla on suuret kaasu ja öljyvarannot, joita se pyrkii hyödyntämään lähinnä energian tuotannossa, mutta myös viennissä. Maan luonto on kaunis ja tällä on osittain ollut merkitystä turismin kasvuun. Puutteet tie- ja kuljetusverkossa ovat kuitenkin aiheuttaneet, että maan talouskeskittymät ovat varsin pienellä alueella. Lähinnä pohjoisessa Hanoiin seudulla ja etelässä Ho Chi Minh Cityn liepeillä.

Kulttuurilla tarkoitetaan maan tapaa toimia eli voidaan puhua opitusta käyttäytymisestä. Kulttuuri on opittuja asioita, jotka periytyvät vuosien varrelta ja näiden muuttaminen voi olla mahdotonta. Asenteet, tavat ja kieli vaikuttavat siihen millaiseksi maan kulttuuri on vuosien aikana muodostunut. Kulttuuri erot luovat haasteen yritysten väliselle yhteistyölle. (Vahvaselkä 2009, 69)

Vietnam on kulttuurisesti vahva maa ja vanhat tavat muuttuvat hitaasti. Yritysten väliset neuvottelut ovat pitkiä ja yhteistyön aloittaminen voi viedä jopa vuosia. Länsimaisia piirteitä yritysneuvotteluissa ei juuri ole. Neuvotteluissa arvostetaan kokemusta ja ihmisen iäkkyyys arvostetaan korkealle.

2.8 Kilpailijat

Tässä luvussa esitetyt kilpailijat ovat Kempin suurimpia kilpailijoita Aasiassa. Näiden viiden suuren edustus on arvioitu Aasiassa vahvaksi ja sen takia juuri nämä ovat tarkastelun kohteena. Kyseiset yritykset ovat ESAB, OTC Daihen, Panasonic, Lincoln ja Fronius. Koska kyseisiä kilpailijoita seurataan case-yrityksessä säännöllisesti, kyseisistä yrityksistä esitetään yleinen yritysesitys ja heidän läsnäolonsa ja operaatiomuotonsa Vietnamin markkinoilla. Operaatiomuodoista kerrotaan tarkemmin kappaleessa kolme. Seuraavan sivun kuviosta 6 voi nähdä kilpailijoiden sijoittumisen Vietnamissa.



KUVIO 6. Kuviossa on osoitettu kilpailijoiden sijainnit Vietnamissa.

ESAB on vuonna 1904 perustettu hitsausalan yritys, joka toimii viidellä eri mantereella. Valmistusta ESAB:lla on 30 tehtaassa ympäri maailman (ESAB 2011a). Liikevaihto vuonna 2009 oli 1031,4 miljoonaa puntaa ja työntekijöitä sillä oli yli 8500 (ESAB 2011b). Suurimmat yksittäiset asiakassegmentit ovat energiateollisuus, infrastruktuuri ja rakennus, autoteollisuus ja laivanrakennus. Nämä alat muodostavat yli puolet yrityksen asiakaskunnasta (ESAB 2011c). ESAB on yksi Kempin suurimmista kilpailijoista ja sen toimintaa seurataan jatkuvasti. ESAB:n tuotevalikoimaan kuuluu kaarihitsauskoneiden lisäksi hitsausautomaatio, leikkutekniikka ja hitsauslisäaineet kuten kaasut ja erilaiset hitsauslangat. (Väisänen 2011)

ESAB:n läsnäolo Aasian Tyynenmeren maissa on vahva. Alueelta löytyy useita jälleenmyyjiä sekä alueen päämyyntikonttori joka sijaitsee Singaporessa. Myyntiyhtiöitä on Malesiassa, Indonesiassa, Etelä-Koreassa, Japanissa ja Kiinassa. Valtuutettuja jälleenmyyjiä on Australiassa, Filippiineillä, Taiwanissa, Thaimaassa sekä Vietnamissa. Valmistusta on Intiassa, Kiinassa, Koreassa ja Indonesiassa (ESAB 2011d). Vietnamissa on kaksi jälleenmyyjää, joista toinen sijaitsee maan-

pohjoisosassa Hanoissa ja toinen maan etelä osassa Ho Chi Minh Cityssä. (ESAB 2011e)

OTC Daihen on perustettu 1919 ja se on kansainvälinen hitsausalan yritys, jonka pääkonttori sijaitsee Japanissa. Työntekijöitä yrityksellä on lähes 3500. Päämarkkina-alue on Aasia ja hitsauslaitteet on ydinliiketoimintaa. OTC Daihen Asia on yrityksen tytäryhtiö, joka on perustettu Thaimaahan vuonna 1989. Tämä tytäryhtiö valmistaa tuotteet alusta loppuun asti itse (aina raaka-aineista lähtien) ja Thaimaan toimipiste vastaa myynnistä ASEAN maihin, myös Vietnamiin (OTC 2009). Varsinaisia jälleenmyyjiä löytyy kuitenkin ympäri Aasiaa, myös Vietnamista. Vietnamin jälleenmyyjän sijainti on maan pääkaupungissa Hanoissa. (OTC 2008)

Panasonic on vuonna 1918 perustettu monikansallinen yhtiö, jonka tuotteita ovat mm. televisiot, matkapuhelimet, patterit, tietokoneet ym. Tuoterepertuaariin kuuluu myös hitsauslaitteet, niin käsilaitteet, kuin myös automaatio. Työntekijöitä Panasonicilla on kaiken kaikkiaan lähes 390 000 ja eri yritysten määrä konsernissa on 680 (Panasonic 2011a). Myyntiyhtiöitä Vietnamin maassa on kaksi, joista toinen maan pohjoisosassa Hanoissa ja toinen etelässä Ho Chi Minh Cityssä. Nämä myyntiyhtiöt ovat kuitenkin tarkoitettu välittämään Panasonicin kuluttajille suunnattuja tuotteita kuten viihde-elektroniikkaa. Vietnamin ulkopuolelta seuraavista maista: Australia, Intia, Filippiinit, Malesia, Thaimaa ja Singapore, jossa Panasonicilla on kolme eri myyntiyhtiötä (Panasonic 2011b). Internetin tutkiminen tuotti tuloksen, että Panasonicilta löytyy hitsauskoneisiin jälleenmyyjä maan pohjois-osasta, Hanoista.

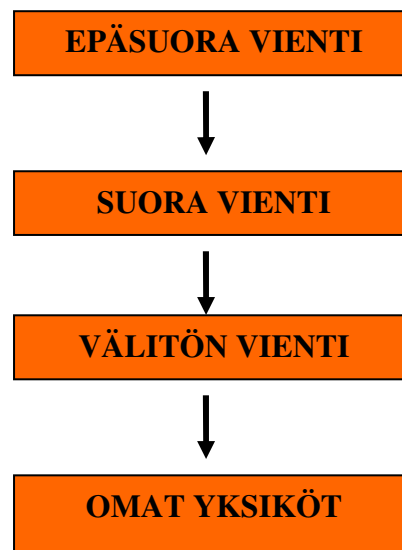
Lincoln on yhdysvaltalainen yritys, joka on perustettu vuonna 1895. Lincoln onkin kiistatta yksi maailman johtavista kaarihitsausalan yrityksistä. Valmistusta Lincolnilla on 38 toimipisteessä 18 maassa, viidellä mantereella ja jälleenmyyjiä ja myyntiyhtiöitä on enemmän kuin 160. Työntekijöitä Lincolnissa työskentelee lähes 9000. Vuonna 2009 avattiin uusi tehdas Kiinaan ja myös Intian Chennaihin. Tärkeitä teollisuudenaloja ovat laivanrakennus, kaasuputket, autoteollisuus ja energiateollisuus. Tulevaisuudessa Lincoln ilmoittaa panostavansa tuotekehityksen lisäksi myös koulutustarjontaa (Lincoln 2009). Lincolnilla on Aasiassa pää-

konttoreita kolmessa maassa, Singaporessa, Australiassa ja Kiinassa. Lisäksi Aasian edustus muiden myyntiyhtiöiden osalta on vahva. Vietnamissa ei heidän websivujensa pohjalta ole myyntiyhtiötä, eikä jälleenmyyjää. (Lincoln 2011). Sähköpostikysymys Lincolnille toi kuitenkin vastaukseksi, että heillä on jälleenmyyjä Vietnamissa Ho Chi Minh Cityssä.

Fronius on itävaltalainen yritys, joka toimii kolmella alalla: patterien lataus, hitsauslaitteet ja aurinkoenergiateknologia. Toiminta aloitettiin vuonna 1945 patterien latausjärjestelmillä mutta jo vuonna 1950 laajennettiin toimintaa hitsauskoneisiin. Vuonna 2009 Froniuksella oli työntekijöitä yli 2600 ja liikevaihto ilmoitettiin olevan 329 miljoonaa euroa. Vientiin menee 93 % liikevaihdosta (Fronius 2011a). Jälleenmyyjä Aasiassa yritykseltä löytyy Taiwanista, Thaimaasta, Kiinasta ja Singaporessa. Jälleenmyyjää ei yrityksellä Vietnamissa ole. (Fronius 2011b)

3 KANSAINVÄLISET OPERAATIOMUODOT

Operaatiomuodon valintaan vaikuttaa yrityksen strateginen päätös kohdemaassa toimimisesta. Oikealla operaatiomuodon valinnalla pyritään kilpailuedun hyödyntämiseen. Markkinatilanteen muuttuessa voidaan myös operaatiomuotoa muuttaa, jolloin parhaiten yrityksen strategiaa tukeva vaihtoehto valitaan. (Pirnes & Kukkola 2002, 77). Operaatiomuodoissa vähemmälle huomiolle jäävät lisensiointi, projektivienti ja franchising, koska ne eivät ole opinnäytetyön case-yrityksen kannalta potentiaalisia vaihtoehtoja. Operaatiomuodon kehitys kansainvälistymisessä on kuvattu karkeasti alla olevassa kuviossa 7.



KUVIO 7. Operaatiomuodon kehitys

Kuviossa 7 on esitetty perinteisin tapa yrityksillä kansainvälistyä. Epäsuorassa viennissä mukana on välikäsi kotimaassa. Suorassa viennissä mukana on välikäsi ulkomailla ja välittömässä viennissä viedään suoraan kohdemaahan ilman välikäsiä. Omat yksiköt ovat ulkomaille perustettuja yrityksiä. Kuviossa 7 esitetyt operaatiomuodot on tarkemmin esitelty luvussa kolme. Yritykset aloittavat vientitoi-

minnan yleensä helpoimmasta operaatiomuodosta, josta toiminnan kehittyessä siirtyvät haastavampaan mutta myös tehokkaampaan operaatiomuotoon. Kuvio kuvaa myös sijoitetun pääoman määrää, sillä haastavammat operaatiomuodot ovat suurempia investointeja ja näin ollen sitovat enemmän pääomaa. Mikä tahansa yrityksen operaatiomuoto onkaan se kuvaa kuitenkin yrityksen markkina- asemaa kohdealueella ja sen tuntemusta sillä helpoimmalla muodolla yleensä vain tunnustellaan markkinoita ja varsinaiset kaupat voivat olla varsin pieniä. Toiminta ei välttämättä etene kuvion mukaisesti mikäli kohdemaan markkinoilla ei ole riittävästi potentiaalia. Tiettyä aikajanaa operaatiomuodon kehitykseen ei ole.

3.1 Epäsuora vienti

Epäsuorassa viennissä vientitoiminta ulkoistetaan kotimaisen välijäsenen hoidettavaksi. Nämä voivat olla joko vientiliikkeitä tai vientiagentteja. Agentin tehtävä on toimia päämiehen lukuun ja hankkia asiakkaita. Vientiliikkeen tehtävä on ostaa tuotteet kyseiseltä valmistajalta ja myydä ne eteenpäin omilla myyntisopimusehdoillaan. Vientiliike toimii siis omissa nimissään. Pääpaino on siinä, että se toimii samasta maasta kuin vientiä harjoittava yritys. Kuviossa 8 on havainnollistettu miten epäsuora vienti toimii. Tämä toimintatapa on verrattavissa kotimaankauppaan. Tämä toimintatapa nähdään yleensä vaihtoehtona niille yrityksille, jotka vasta aloittelevat kansainvälistymistä mutta epäsuoran viennin harjoittaminen ei välttämättä takaa kansainvälistymistä. Epäsuoraa vientiä voidaan hyödyntää myös, jos vain halutaan tunnustella yrityksen mahdollisuuksia kansainvälistyä. (Kananen 2010, 47)



KUVIO 8. Epäsuora vienti

Epäsuora vienti ei vaadi yritykseltä kielitaitoa tai muutakaan kokemusta ulkomaankaupasta tai minkään kohdemaan markkinoista. Epäsuoran viennin riskit ovat pienet ja esimerkiksi valuuttariskiä ei ole, mutta suureksi ongelmaksi voi muodostua tiedonsaanti. Tieto voi jäädä kokonaan saamatta tai se voi olla liian vääristynyttä. Tämä johtuu siitä, että mukana on välikäsiä, jolloin tietoa muutetaan matkalla (Ahokangas & Pihkala 2002, 30- 31). Etuja ja haittoja on eritelty alla tarkemmin. (TAULUKKO 3)

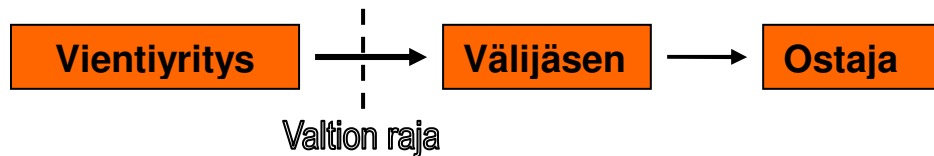
TAULUKKO 3. Epäsuoran viennin etuja ja haittoja (Karhu 2002, 82)

EDUT	HAITAT
<ul style="list-style-type: none"> + Laajat markkinat tavoitettavissa + Maksuaikojen lyhyys + Välittäjän hyödyntäminen + Aloituskustannukset pienet + ”Helpot ja nopeat” kaupat + Vientimuodollisuuksia ei ole + Ei kielimuuria 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei kosketusta markkinoihin - Sidottu välijäsenen - Matala myyntikate - Loppuhinnan kertautuminen välikäsien takia - Myynnin edistämisen vaikeus - Seuranta markkinoinnissa - Tiedonkulku ja kontaktien puute

3.2 Suora vienti

Suorassa viennissä vientiyritys on yhteydessä ulkomailla toimivaan välijäsenen, joka voi olla tuontiagentti tai jälleenmyyjä (Kuvio 9). Tässä vientimuodossa yrityksellä tulee olla tietämystä vientialueen markkinoista, taloudesta ja henkilöstön täytyy tuntea vientitoimintaa. Lisähaastetta tuovat paikalliset lait, joiden tietämys edistää sopimusten tekoa, joko agentin tai jälleenmyyjän välillä. Valuuttariskit ja korkoriskit ovat myös mahdollisia. Tämä vientimuoto on tyypillisin toimintatapa kulutustavara kaupassa, kun halutaan tehokkaasti saada laaja asiakaskunta. Suur-

ten ja monimutkaisten koneiden kanssa kyseinen viennin muoto ei ole parhaimmillaan. (Karhu 2002, 88- 90)



KUVIO 9. Suora vienti

Suoran viennin tulee olla suunnitelmallista, kohdennettua ja jatkuvaa. Väljäsenen valinnassa tulee olla tarkkana. Vientiyrityksen tulee selvittää kaikki potentiaaliset väljäsenen vaihtoehdot ja näin varmistaa, että väljäsenen todella sitoutuu yhteistyöhön ja on valmis edistämään niin omaa myyntiään kuin myös viejän. Jotta yhteistyö olisi toimivaa, on molempien sitouduttava tarjoamaan apuaan toiselle, jakamaan tietoa ja raportoimaan jatkuvasti tietoa vääristelemättä sitä (Karhu 2002, 91-93). Suoraviennin edut ja haitat on tarkemmin eritelty taulukossa taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Suoran viennin edut ja haitat (Karhu 2002, 90)

EDUT	HAITAT
<ul style="list-style-type: none"> + Liiketoiminta helpompi sopeuttaa + Jakelukanavan lyhyys pienentää jakelukustannuksia + Ostojen seuranta helppoa + Tehokas tiedon saanti + Henkilöstö oppii vientitoimintaa 	<ul style="list-style-type: none"> - Loppukäyttäjää ei tunneta - Tiedon muuntuminen matkalla - Taloudelliset voimavarat - Tarvitaan vientiosaamista - Yhteistyön päättyminen voi tiputtaa pois markkinoilta

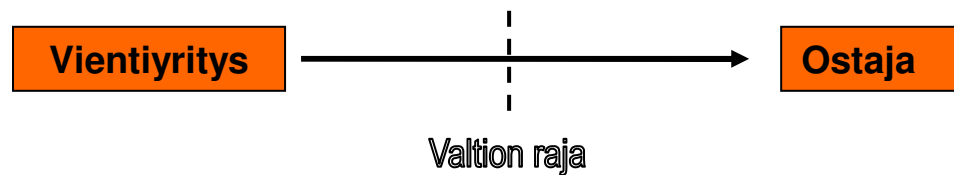
Väljäseneä voi siis olla joko agentti tai maahantuontiliike ns. jälleenmyyjä. Jälleenmyyjä on yritys, joka toimii omissa nimissään ja ostaa tuotteet vientiyritykseltä ja myy ne omatoimisesti. Tällöin myös tuotteiden varastointi ja varaosapalvelut kuuluvat kyseiselle yritykselle. Vientiyrityksen myyntikate voi jäädä pienemmäksi käytettäessä jälleenmyyjää kuin agentin kanssa toimiessa. Tämä johtuu siitä, että jälleenmyyjän liikeriski on hieman suurempi kuin agentin, joten tuotteet ovat tälle yleensä hieman edullisempia. Jälleenmyyjällä voi myös olla yksinoikeus kyseisten tavaroiden myyntiin kyseisellä markkina-alueella. Viejän onkin hyvä miettiä, onko viisasta olla riippuvainen vain yhdestä toimijasta. Jälleenmyyjällä on tosin etuna agenttiin verrattuna, että se pystyy paremmin palvelemaan myös pieniä asiakkaita. Jälleenmyyjällä on myös vahva markkinatuntemus ja valmis asiakassuhdeverkosto. (Karhu 2002, 93- 94, 99)

Jälleenmyyjän sijasta voidaan käyttää agenttia. Agentin tehtävä on etsiä asiakkaita, joiden tilaukset hän sitten välittää vientiyritykselle. Tällöin kaupan ja vientitoiminnan riskit jäävät vientiyritykselle. Käytännössä katsoen agentti toimii kuin myyntiedustaja kotimaassa. Agenteja suositellaan käytettäväksi silloin, kun vasta saavutaan markkinoille ja tavoitellaan sieltä jalansijaa. Etuna agentin käytössä on kansainvälisenkaupan vaivattomuus ja suurempi myyntikate kuin jälleenmyyjän kanssa, mutta pahimmillaan agentti saattaa jarruttaa myynnin kehitystä pelätessään edustuksen menettämistä. Agenttia valittaessa on syytä varmistaa, että agentilla on hyvä maine ja paikallistuntemus ja, että toimintamalli sopii vientiyrityksen imagoon. Toimivassa agenttisuhteessa avoimuus ja tiedonvälitys ovat kaiken perusta. (Karhu 2002, 102- 103, 105- 106)

3.3 Välitön vienti

Välittömällä viennillä tarkoitetaan tuotteiden myyntiä loppukäyttäjille ilman välisiä (KUVIO 10). Tätä vientityyppiä voidaan käyttää kotimaasta käsin tai ulkomailla olevasta myyntikonttorista oman henkilökunnan toimesta. Välittömän viennin harjoittaminen vaatii yritykseltä erittäin vankkaa vientitoiminnan osaamista. Parhaimmillaan kyseinen vientimuoto on silloin, kun kohdemarkkina-alueella

ei ole jatkuvaa läsnäoloa, eli yrityksellä on markkina-alueella vain muutama sattunainen asiakas. Toimitusten tulee olla kuitenkin arvoltaan tai määrältään suuria. Erittäin korkean teknologian tuotteet ovat pääasiassa tähän vientimuotoon soveltuvia. Myös markkina-alueelle ensimmäisiä kertoja mentäessä voidaan käyttää välitöntä vientiä. (Karhu 2002, 110- 111)



KUVIO 10. Välitön vienti

Mikäli asiakaskunta kyseisellä alueella vaatii jatkuvaa läsnäoloa, niin välitöntä vientiä ei suositella. Kun vienti tapahtuu suoraan loppukäyttäjälle, voi ongelmaksi muodostua myös kieli ja kyseisen maan lait, joiden tuntemus on erittäin tärkeää. Edut ja haitat on eritelty taulukossa (TAULUKKO 5). Koska kaupat voivat olla erittäin suuria, on suotavaa, että yritys pystyy tarjoamaan myös tuotannollisesti sen mitä asiakas haluaa. Loppukäyttäjien löytäminen kohdemarkkina-alueelta voi olla työlästä ja kallista puuhaa. (Karhu 2002, 111- 112)

TAULUKKO 5. Välittömän viennin haittoja ja etuja (Karhu 2002, 113)

EDUT	HAITAT
<ul style="list-style-type: none"> + Markkinoinnin joustavuus + Kaikki omissa käsissä + Kokonaisuutena tulosekas + Välikädet eivät aiheuta kuluja + Kokemus markkina-alueista karttuu + Uusien asiakassuhteiden luonti 	<ul style="list-style-type: none"> - Markkinointi kustannukset ovat korkeat - paikallisia markkinoita ei välttämättä tunneta. - Tarvitaan paljon osaamista ja henkilöstöresursseja

3.4 Projektivienti

Projektiviennissä on kysymys suuren kokonaisuuden hallinnasta. Kohteen koko ja tavoitteet, sekä aikataulut ovat selvillä etukäteen ja projektivienti voi kohdistua koko projektiin tai ainoastaan sen yhteen osaan. Voidaan siis viedä tuotteita, työvoimaa ja osaamista tai vaikka ainoastaan suunnittelua. Esimerkkinä projektiviennistä voidaan mainita suuret rakennushankkeet, kuten Pekingin olympialaiset. (Pehkonen 2000, 59)

Projektiviennissä on tärkeää huomioida maakohtaiset erot lakien osalta. Ennen toiminnan aloittamista tulee huomioida ja sopia riitojen käsittelymaa, ostajan vastuu alueet ja sovittava, mitkä tilanteet ovat pakollisia esteitä (force majeure), jolloin vältetään mahdollisten viivästysmaksujen maksamiselta (Ahokangas & Pihkala 2002, 53). Alla olevassa taulukossa (TAULUKKO 6) on eroteltu projektiviennin etuja ja haittoja.

TAULUKKO 6. Projektiviennin etuja ja haittoja (Karhu 2002, 152)

EDUT	HAITAT
<ul style="list-style-type: none"> + Voittopotentialiaali suuri + Hankkeet suuria 	<ul style="list-style-type: none"> - Oikeudelliset suhteet monimutkaisia - Kova kilpailu - Pitkä vastuu aika - Hetkelliset rahoitusvaikeudet - Rahaa voi tulla hitaasti - Riski valuuttakurssi vaihtelulle

3.5 Lisensiointi ja franchising

Lisensiointia hyödynnetään tyypillisesti silloin, kun muut vaihtoehdot ovat pois suljettuja. Tähän voi vaikuttaa kohdemaan rajamuodollisuudet, joiden takia tavaroiden vienti katsotaan mahdottomaksi. Markkinoiden ollessa suhteellisen pienet niin, että oman tuotannon aloittaminen ei ole kannattavaa, voi lisensiointi olla vaihtoehto riippuen yrityksen toimialasta. (Kanannen 2010, 65)

Lisenssisopimus tarkoittaa kohteen käyttöoikeuden siirtymistä. Tämä voi toteutua siten, että myyjä myöntää luvan ostajalle oikeuden markkinoida, valmistaa tai myydä kyseistä tuotetta kohdemaassa. Tyypillisin maksukäytäntö on provisio sidottuna tuotteen myyntimääriin. Myös kiinteitä maksuja ja etukäteismaksuja voidaan käyttää. Suurimpia tunnettuja lisensiointia harjoittavia yrityksiä on Coca Cola Company. Lisensiointi on pitkäaikainen yhteistyö yritysten välillä ja mahdollista on vaihtaa myös strategisia tietoja. Taulukossa 7 on kuvattu etuja ja haittoja. Lisenssien avulla on myös mahdollista siirtää pääomaa maasta toiseen maahan, jolloin saatetaan hyötyä kohdemaan alhaisemmasta veroasteesta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 35- 39)

TAULUKKO 7. Lisensioinnin hyötyjä sekä haittoja suppeasti molempien osapuolten kannalta (Karhu 2002, 188)

EDUT	HAITAT
<ul style="list-style-type: none"> + Mahdollistaa muita yhteistyö mahdollisuuksia + Molemminpuolinen osaamisen hyödyntäminen + Tuotekehitykseen enemmän tietoa 	<ul style="list-style-type: none"> - Pitkäaikainen prosessi - Molemmat osapuolet kärsivät mahdollisesta huonosta tuotteesta - Piilokustannukset

Franchising on luonteeltaan samantyyppinen kuin lisensiointi. Kuten lisensioinnissakin, myös franchisingissa myydään oikeuksia. Erona on se, että franchising on kokonaiskonseptien myymistä ja myytävä oikeus on yleensä immateriaalioikeus, kun taas lisensioinnissa oikeutena oli kiinteätuote. Etuja ja haittoja kuvataan taulukossa (TAULUKKO 8) suppeasti. Tämä operaatiomuoto soveltuu parhaiten palvelusektorille ja tyypillisimpiä franchising yrityksiä ovat esimerkiksi ravintolaketjut tai kioskit. Esimerkkinä R-kioski ja Mc Donalds. (Kananen 2010, 67)

TAULUKKO 8. Franchising etuja ja haittoja esitetty suppeasti molempien osapuolten kannalta (Karhu 2002, 202)

EDUT	HAITAT
<ul style="list-style-type: none"> + Helposti markkinoille + Markkinoinnin helppous + Nopea tiedonkulku + Hyvät verkostot + Hyvä näkyvyys + Keskinäinen kilpailu pienenee 	<ul style="list-style-type: none"> - Pieni pääoman tuotto - Johtamisvaikeudet - Suuri mahdollisuus maineen menettämiseen - Näkemys eroista voi koitua ongelmia

3.6 Tytäryritys

Tytäryritys on oma yksikkö kohdemaassa ja se noudattaa paikallista lainsäädäntöä, mutta emoyhtiö, tässä tapauksessa vientiyritys, kontrolloi sitä. Tytäryritys noudattaa myös paikallisia verotukseen liittyviä lakeja ja myös maan sosiaalisia vastuita, kuten henkilöstöä koskevia lakeja. Tytäryritystä ei perusteta hatarin perustein vaan, sen perustaminen on pitkántähtäimen suunnitelma, jolla on yrityksen strateginen tuki takanaan. Painoarvona on tuottaa koko yritysorganisaatiolle lisäarvoa, joskin tytäryrityksen ensimmäiset vuodet voivat taloudellisesti olla vaikeita (Aho-kangas & Pihkala 2002, 42- 43). Tytäryritystä ei tule perustaa myynnin ollessa

erittäin huonoa ja markkinoiden uskotaan jylläävän paikoillaan tai jopa laskevan. (Selin 2004, 26)

Tytäryrityksen perustamisella voidaan saavuttaa kuitenkin huomattavia etuja (TAULUKKO 9). Läsnaolo markkinoilla vahvistuu, mikä luo lisää positiivista imagoa ja mahdollistaa paremmat kontaktit asiakasrajapintaan. Suorilla asiakas-kontakteilla taataan laadukkaan tiedon määrä, eli tieto ei ole suodatettu välikäsien kautta. Tytäryritykset voivat mahdollistaa myös pienemmät tuontitulit. Kohde-maasta riippuen on mahdollista saada myös investointitukea. (Ahokangas & Pih-kala 2002, 43)

Tytäryrityksen perustaminen on kustannuksiltaan erittäin suuri investointi. Mark-kinoilla tulee olla nousujohteiset näkymät pitkällä tähtäimellä, että näin suurta in-vestointia voi vientiyrittäjä tehdä. Tuotteiden varastointi aiheuttaa suuren kuluerän niin kuin myös henkilöstö kulut. Edullisen työvoiman maissa henkilöstökulujen osuus ei ole niin merkittävä, kuin mitä se on länsimaissa. Se, rakennetaanko toimi-tilat itse vai voidaanko ne vuokrata/ostaa, vaatii yritysjohtajan strategisen päätök-sen. Eräiksi isoksi ongelmaksi voi muodostua se, että minne maantieteellisesti tytäryritys olisi viisainta perustaa. (Karhu 2002, 265- 267)

TAULUKKO 9. Tytäryrityksen edut ja haitat (Karhu 2002, 269)

EDUT	HAITAT
<ul style="list-style-type: none"> + Toimitusaikojen lyhyys asiakkaalle + Paikallinen näkyvyys + Tiedonsaanti + Nopea reagointi + Mahdolliset investointi avustukset + Paikallistuntemus + Kilpailutilanteen seuranta 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei käytössä edustajien ammattitaitoa - Syvä sitoutuminen - Suuri investointi - Kiinteät kulut ja varastot - Haavoittuvuus toiminnassa

3.7 Yhteisyritys

Kansainvälistä yhteistyötä voidaan myös harjoittaa yritysten välisellä yhteistyöllä. Osapuolten tulee sopia, kuinka paljon kukin sijoittaa pääomaa yritykseen. Tavallisin vientiyritys toimittaa tuotteet ja osaamisen ja kohdemaassa toimiva yritys taas puolestaan työvoiman ja toimitilat. Tämä on hyvä tapa hajauttaa taloudellisia riskejä varsinkin uusilla markkina-alueilla. Ennen yhteisyrityksen perustamista tulee selvittää erittäin tarkkaan paikallinen lainsäädäntö, poliittiset kytkökset ja taustat sekä taloudelliset seikat. (Selin 2004, 29- 30)

Riskien jakaminen yritysten kesken mahdollistaa nopeamman kasvualustan. Tällä tavoin yritykset voivat myös parantaa kustannustehokkuuttaan. Yritysten tulee luoda sellainen yhteisyritys, jossa ne täydentävät toinen toisiaan ja tällä tavoin saada aikaan kokonaisuus, jolla pystytään tosissaan kilpailemaan kohdemarkkina-alueella ja saavutettaisiin kilpailuetua. Tärkeimpänä asiana onnistumisen kannalta voidaan pitää oikeanlaista valintaa yhteisyrityksen valinnassa. Suurin uhka epäonnistumiselle on kuitenkin kohdemaan keskeneräinen lainsäädäntö (Karhu 2002, 249- 250). TAULUKKO 10 osoittaa tarkemmin yhteisyrityksen etuja ja haittoja.

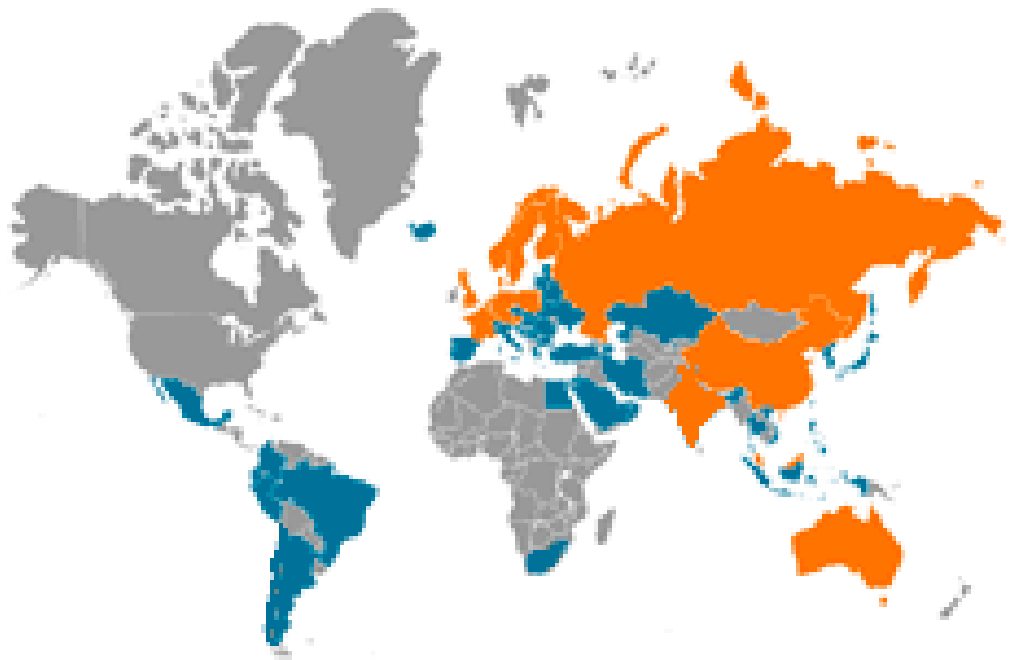
TAULUKKO 10. Yhteisyrityksen haittoja ja etuja (Karhu 2002, 250)

EDUT	HAITAT
<ul style="list-style-type: none"> + Partnerin kontaktit + Isommat voimavarat + Esteet kaupankäynnissä mahdollista kiertää + Parempi markkinatuntemus 	<ul style="list-style-type: none"> - Suuret perustamiskustannukset - Epäonnistumisen riski on suuri - Investointi maksaa itsensä hitaasti takaisin - Paikallista apua tarvitaan erittäin paljon

4 CASE: KEMPPI OY, VIETNAM

4.1 Yritysesittely

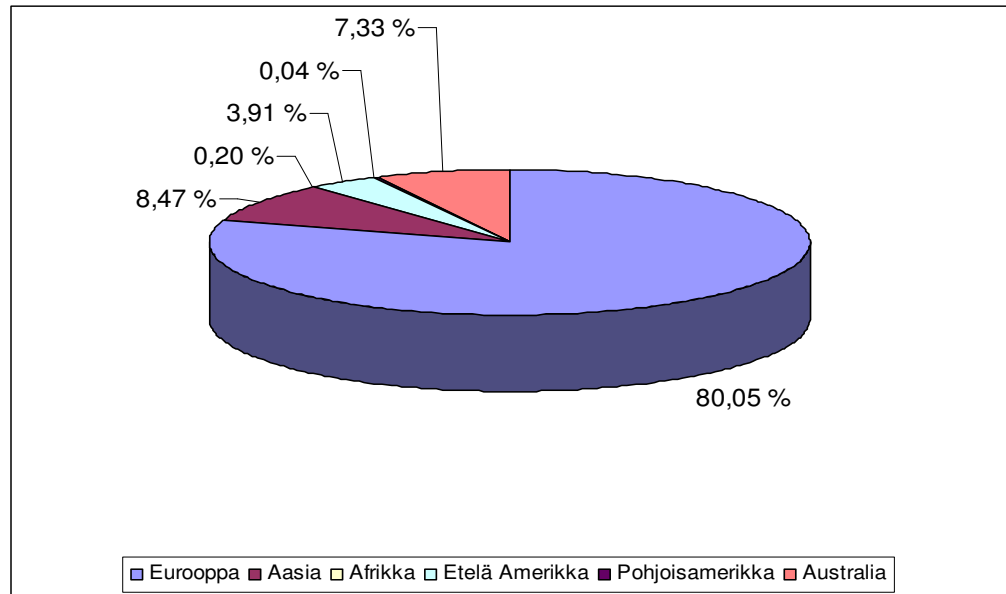
Kemppi Oy on perustettu vuonna 1949 perheyhtiöksi, jota se on vielä tänä päivänä. Kemppi tunnetaan laadukkaiden ja tuottavien kaarihitsauslaitteiden valmistajana. Kempillä on tytäryhtiöitä 13 maassa ja lisäksi myyntikonttoreita ja jälleenmyyjä yli 70 maassa (Kuvio 11). Pääkonttori sijaitsee Lahdessa. Henkilöstön 550 työntekijästä 130 työskentelee ulkomailla. Liikevaihto vuonna 2009 oli Kempillä noin 80 miljoonaa euroa. Kempin tarkoituksena on tarjota asiantuntemusta, tuotettavia teknologioita sekä joustavaa ja nopeaa reagointia kaarihitsauksen alalla. Kemppi mainitsee arvoissaan *Innovatiivisuuden, Yksilön kunnioittamisen, Rehellisyyden ja Yrittäjyyden* (Kemppi Oy 2010a).



Kuvio 11. Kempin tytäryhtiöt oranssilla ja jälleenmyyjät sinisellä (Kemppi 2011c)

Myynnistä vientiin menee 90 %. Päämarkkina-alueena on Eurooppa, jonne myynnistä suuntautuu hieman alle 80 %. Toiseksi suurin markkina-alue on Aasia ja

kolmantena on Australia. Muut mantereet jäävät myynnillisesti vähäiselle tasolle. Myynnin jakautuminen on esitetty kuviossa 12.



KUVIO 12. Myynnin jakautuminen alueittain (Kempfi 2011f)

Kempin päätuotteita ovat kaarihitsauskoneet, jotka soveltuvat sekä käsin, että automaattisesti tai mekaanisesti suoritettavaan hitsaukseen, ja niiden lisävarusteet, sekä erilaiset lisätarvikkeet. Ydinliiketoiminta muodostuu virtalähteistä ja niiden kokoonpanosta. Liiketoimintaa on viime vuosina laajennettu hitsausratkaisujen tarjontaan.

Kempin koneet ovat tuotekehityksen eturivissä niin teknillisesti kuin muotoilullisestikin. Tämän todistaa Kempille useaan otteeseen myönnetty kansainvälinen muotoilupalkinto Reddot (Kempfi 2010a). Kempfi tunnetaan myös innovatiivisuudestaan hitsauspalvelujen saralla. Tästä esimerkkinä Kempille myönnetty Laatu keskus Excellence Finlandin myöntämä laatuinnovaatiopalkinto suurten yritysten sarjassa. Laatuinnovaatiopalkinto myönnettiin Datastore konseptille, jolla asiakkaan on mahdollista tilata laitteeseensa vain ne hitsausohjelmat, joita todella tarvitsee (Kempfi 2010b). Kuvassa 3 on osoitettu Datastore konseptikokonaisuus.

Asiakas lataa internetistä Datagun säätimelle ne ohjelmat, jotka hän on ostanut ja säätimen avulla siirtää tiedot hitsauskoneeseen.



Kuva 3. Datastoren toimintamalli (Kemppi 2010b)

Seuraavalla sivulla kuvissa 4 ja 5 on kuvattu Kempin tämän hetken edistyneimpiä ja myydyimpiä konemalleja. Molemmat koneet ovat tarkoitettu MIG- hitsaukseen (Metal Inert Gas), joilla saavutetaan hyvä tuottavuus ja joita pääsääntöisesti käytetään valmistavassa teollisuudessa, esimerkkinä autoteollisuus.

Kemppi valmistaa myös TIG (Tungsten Inert Gas) laitteita, joilla päästään erittäin tarkkaan lopputulokseen, mutta tuottavuus on heikompi kuin MIG hitsauksessa. Lisäksi Kemppi toimittaa myös puikkohitsauskoneita (MMA), koneiden vara- ja kulutusosia, sekä muita lisätarvikkeita, kuten suojamaskeja ja polttimia.



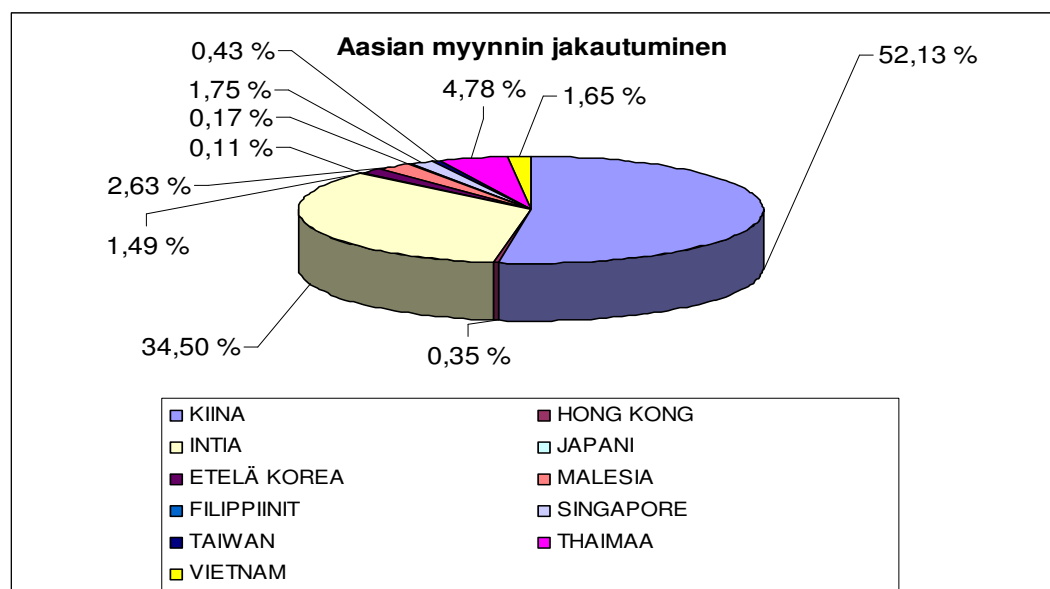
Kuva 4. Minarc Mig koneita
(Kemppi 2011d)



Kuva 5. Fastmig tuotepaketti
(Kemppi 2011e)

4.2 Nykyinen toiminta Vietnamissa

Kempille Aasia on tärkeä maa-alue, koska myynnillisesti se on toiseksi suurin. Lisäksi suurin osa Aasiasta kuuluu kasvualueeseen ja tämä edesauttaa myynnin lisäämisen mahdollisuuksia alueella. Kemppi perusti tytäryhtiön Intiaan Chennain maakuntaan vuonna 2010 tarkoituksena vahvistaa asemaansa kyseisellä markkina-alueella. Vuonna 2011 aloitettiin hitsauslaitteiden valmistus. Kiinassa tytäryhtiö on ollut vuodesta 2008 ja myynnillisesti Kiina onkin suurin Aasian maista Kempille. Kuviossa 13 on esitetty myyntien jakautuminen maittain Aasian markkinoilla.



KUVIO 13. Aasian myynnit maittain (Kemppi 2011f)

Kempillä on tällä hetkellä jälleenmyyjä Singaporessa, jolla on yhteisyritys Vietnaminissa. Tämän yhteisyrityksen konttorit sijaitsevat pääkaupunki Hanoissa ja Ho Chi Minh Cityssä (KUVIO 14). Näistä konttoreista pääkonttori on Ho Chi Minh Cityssä.



KUVIO 14. Kempin jälleenmyyjän toimintamalli

Tämän operaatiomuodon kautta ostaja/maksaja on Singaporessa ja varsinainen tuotteen vastaanottaja (loppukäyttäjä) Vietnaminissa. Lähetysten mukana toimitetaan vain pakkauslista ja lasku toimitetaan edustajalle Singaporeen maksua ja tuontihuolintaa varten. Syy tämänkaltaiseen toimintaan on Singaporen ja Vietnamin välisissä kauppasuhteissa. Vietnamin lainsäädännön sekä käytännön kannalta helpoin ja nopein tapa perustaa tuontiin perustuvaa kauppaa harjoittava yritys on tehdä se paikallisen omistuskumppanin kanssa. Valuuttana käytetään yhdysvaltain dollaria USD. Myynti on tällä hetkellä samalla tasolla kuin muilla eurooppalaisilla kaarihitsausalan yrityksillä. Markkinoilla ollaan siis läsnä, mutta nykyinen markkina tuntemus on erittäin pientä. Eniten Kempin kaarihitsauslaitteita myydään pikkohitsaukseen (MMA), toiseksi eniten MIG- hitsauslaitteita ja TIG- laitteita

kaikkein vähiten. Suoria asiakkaita Kempillä ei tällä hetkellä Vietnamissa ole. (Laine 2011)

Jälleenmyyjä on arvioinut, että kaarihitsausmarkkinoiden koko Vietnamissa kaiken kaikkiaan on noin 20 miljoonaa USD. Kolme suurinta hitsaavaa teollisuudenalaa Vietnamissa on laivanrakennusteollisuus, kalusteteollisuus ja rakennusteollisuus. Jälleenmyyjän arvion mukaan markkinat tulevat kasvamaan Kiinaa edullisemmän työvoiman ansiosta, koska monet yritykset investoivat juuri tästä syystä enemmän Vietnamiin kuin Kiinaan. (Seow 2011)

Kaarihitsauslaitteista eniten käytetään MMA-hitsausta (60 %), sitten MIG-hitsausta (30 %) ja viimeisimpänä TIG-hitsausta (10 %). Suurta markkinaosuutta näyttelee käytettyjen koneiden kauppa, jossa eniten myydään 500-ampeerista MIG-laitetta, mitkä suurimmalta osalta ovat peräisin Japanista. Kysyttäessä minikälaisia koneita asiakkaat haluaisivat, jälleenmyyjä ilmoittaa, että vanhan teknologian tyristorikoneet ovat suosittuja. Lähinnä siitä syystä, että sähköjälkelussa voi ilmetä ongelmia. Suurimmaksi tarjonnanpuutteeksi nähdään kuitenkin 500-ampeerisen ACDC TIG -koneen puuttuminen markkinoilta. Kysyttäessä suurinta toimijaa alalla Vietnamissa jälleenmyyjä ilmoittaa, että määrällisesti Panasonic mutta arvollisesti Lincoln. (Seow 2011)

Tuontitulleilla maat voivat vaikuttaa kaupankäyntiin. Niillä voidaan seurata, turvata tai rajoittaa kauppaa ja niiden avulla valtiot voivat kerätä verotuloja (Tulli 2011). Tuontitullit perustuvat nimikkeistöön ns. tullitariffiin, mikä on kaikkea kauppatavaraa koskeva yhteisesti hyväksytty luokitusjärjestelmä, jossa tavarat on jaettu niille kuuluviin ryhmiin (Taloussanomien 2011). Markkinoille pääsyä koskeva tietokanta (engl. market access database) on perustettu, jotta EU:n yritykset voisivat selvittää kohdemaan perustietoja ja esteitä. Mahdollisuus on myös tarkastella miten eri tullitariffiryhmiä on toimitettu jostain EU maasta vaikka kyseiseen kohdemaan. Tietokannasta löytyy myös tieto tuontitullimaksusta (MADB 2011a). Käytetyllä tullitariffilla (85153100), johon kuuluvat Kempin toimittamat langansyöttölaitteet ja virtalähteet paljastui, että Vietnamiin ei ole tuontitullimaksua

(MADB 2011b). Tieto on tarkistettu Vietnamin Suomen suurlähetystöstä. (Van 2011)

4.3 SWOT- analyysi

SWOT-analyysi muodostuu sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Tällä yhteenveto-analyysillä pyritään näyttämään yrityksen mahdollisuuksia ja heikkouksia suhteessa maan tarjoamiin uhkiin ja mahdollisuuksiin (KUVIO 15). SWOT-analyysi on yritysjohdon apuväline, kun suunnitellaan yrityksen strategiaa kyseisellä alueella ja näin voidaan muodostaa toimintasuunnitelma alueelle. (Vahvaselkä 2009, 91, 113)

<p style="text-align: center;">VAHVUUDET</p> <p>Koneiden luotettavuus Vietnam on WTO:n jäsen Uuden teknologian koneet</p>	<p style="text-align: center;">MAHDOLLISUUDET</p> <p>Kiinan työkustannukset kasvussa Kiinassa / Intiassa valmistetut omat tuotteet Laivanrakennusteollisuus Vaihtoehtoiset operaatiomuodot</p>
<p style="text-align: center;">HEIKKOUEDET</p> <p>Toimitusaikojen pituus Markkinatieto</p>	<p style="text-align: center;">UHAT</p> <p>Sähköverkon luotettavuus Korruptio Näkyvyys ongelma Maksuvalmius Inflaatio 8,5 %</p>

KUVIO 15. SWOT-analyysi Kempistä Vietnamin

Suurin vahvuus Kempillä Vietnamin markkinoilla on varmatoimiset hitsauskoneet. Näistä erityisesti voidaan mainita puikkokoneet, joita Vietnamin markkinoilla käytetään

käsihitsauksessa eniten. WTO:n jäsenyys taas puolestaan takaa sen, että Vietnam on sitoutunut noudattamaan kansainvälisenkaupan pelisääntöjä. Esimerkiksi, jos on myöntänyt tullietuuden jollekin muulle maalle, se on myönnettävä kaikille muillekin. Uuden teknologian koneet ovat vahvuus, sillä niiden hitsauslaatu on parempi verrattuna ”vanhaan” teknologiaan. Myös tuottavuus on huomattavasti parempi, jolloin tuotteiden (investoinnin) takaisinmaksuaika on lyhyempi.

Heikkouksina voidaan nähdä toimitusaikojen pituus ja markkinatieto. Toimitusaikojen pituuteen vaikuttaa eniten pitkät välimatkat ja aikaero, joka hankaloittaa neuvotteluita. Markkinatiedolla tarkoitetaan tietoa, joka yritykseltä vielä puuttuu. On selvää, että liian vähäinen tai puutteellinen tieto markkinapotentiaalista ja kilpailijoista kohdealueen markkinoilla on yritykselle heikkous.

Vietnam tarjoaa kuitenkin mahdollisuuksia. Näitä ovat etenkin Vietnamin suuri laivanrakennusteollisuus, jonka Vietnamin hallitus on maininnut tärkeäksi kehityksen kohteeksi ja vienninveturiksi. Mahdollisuus päästä paremmin markkinoille on Kiinan ja Intian tytäryhtiöissä valmistetut omat tuotteet. Paikallisen valmistuksen avulla voidaan tuottaa laitteita, jotka soveltuvat paremmin kyseisen alueen vaatimukseen ja näin ollen parantaa myös niiden hintakilpailukykyä. Kiinan kasvava talous nostaa siellä työvoiman kustannuksia erittäin nopeasti ja tämä antaa mahdollisuuden lisämyynnin tekemiseen, sillä yhä useammat ulkomaiset yritykset investoivat Vietnamiin ennemmin kuin Kiinaan.

Operaatiomuodon valinnalla tulee olemaan suuri merkitys mietittäessä myynnin kasvattamisen mahdollisuuksia Vietnamin alueella. Tytäryhtiön perustaminen lisää uskovuutta paikallisten asiakkaiden silmissä, nostaisi markkinatietämyksen ihan toiselle tasolle, joka mahdollistaisi myyntiponnistelujen kohdentamisen oikeisiin kohteisiin ja mahdollistaisi markkinakokoon nähden oikean suuruisen myynti- ja asiakaspalveluorganisaation perustamisen. Suorien asiakkaiden saaminen laivanrakennustelakoilta mahdollistaisi välittömän viennin ja näin parantaisi tuotteista saatavaa katetta. Yhtenä vaihtoehtona paikallisen toiminnan lisäämiseen ja tehostamiseen Kaakkois-Aasiassa olisi perustaa tytäryhtiö johonkin alueen maista esim. Singaporeen. Tämän voisi toteuttaa joko perustamalla kokonaan uusi yhtiö tai

perustamalla yhteistyöyrittäjä jonkin paikallisen toimijan kanssa. Tämä olisi hyvä asia sillä Singapore on LPI- indeksillä mitattuna Aasian kärkimaita logistiikan suhteen.

Uhkana markkinoilla saattaa olla epävakaa sähköverkko, joka oikutellessaan voi aiheuttaa ongelmia ”uuden” teknologian koneissa. Kun markkinat vetävät enimmäkseen ”vanhan teknologian ” koneita on mahdollista, että nykyisillä ”uuden teknologian” tuotteilla ei ole menestysedellytyksiä. Täytyy kuitenkin muistaa, että yleinen tuotekehitys aiheuttaa sen, että ”vanhan” teknologian koneet tulevat valmistuskustannuksiltaan olemaan kalliita valmistaa ja niinpä siirrytään enemmän käyttämään ”uuden” teknologian koneita. Korruptio koetaan myös uhkana. Iso osa Vietnamin teollisuudesta on edelleenkin valtion omistuksessa ja näihin yrityksiin myynti saattaa vaatia ns. voitelurahaa. Näkyvyysongelmalla tarkoitetaan sitä, että jos jatketaan nykyisellä toiminnalla, voidaan jäädä liian pieneksi tekijäksi markkinoilla, jonka jälkeen edellytykset kasvulle ovat vieläkin vaikeammat ja kalliimmat. Korkea inflaatio (8,5 %) tarkoittaa erittäin nopeaa rahanarvon heikkenemistä ja ostovoiman pienenemistä. Yritysten on vaikeampi tehdä pitkántähtäimen suunnitelmia kun kustannukset nousevat ja epävarmuus markkinoiden tilanteesta kasvaa.

4.4 Johtopäätökset

Toimintaympäristöltään Vietnam tarjoaa mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Taloustietojen luotettavuus ja suuri korruptio ovat haaste, mutta ne ovat tiedostettuja asioita, joita maassa on alettu korjaamaan. Kulttuuri asettaa oman haasteensa markkinoille mentäessä, sillä kauan käytössä olleet tavat eivät kovin nopeasti muutu. Kun länsimaisia piirteitä ei yritysneuvotteluissa juuri ole, voi suhteiden luomiseen ja kauppojen syntymiseen kulua erittäin pitkä aika.

Epätasaiset talouskeskittymät rajaavat investointien suuntaa, sillä ainoastaan pohjoisessa sijaitseva Hanoi ja etelässä sijaitseva Ho Chi Minh City ovat niitä alueita, jonne investointeja pääasiassa tehdään. Teknologiset panostukset ovat kuitenkin kasvussa ja infrastruktuuri paranee, joskin hitaanlaisesti. Tämä mahdollistaa jat-

kossa investointien leviämisen muuallekin maahan. Nuori väestö antaa mahdollisuuksia, sillä se takaa riittävän työvoiman saannin. Vaikka väestö on ammatillisesti huonosti koulutettua ja yritykset kouluttavat itse työvoimansa, voidaan markkinapotentiaalia kenties löytää tästä mahdollisuudesta. Nopea talouskasvu edistää kehittymistä, mutta vastaavasti nostaa inflaatiota, joka voi johtaa tuotteiden liian nopeaan kallistumiseen ja ostovoiman heikkenemiseen. Heikko maksuvalmius taas voi johtaa liian suureen lainarahan käyttöön. Paras tapa laskuttaa tuotteita on ennakkomaksu. WTO:n jäsenyys vaatii Vietnamia avaamaan kaupankäyntiä tulevana vuosina ja tämä jäsenyys avaa mahdollisuuksia muillekin yrityksille investoida Vietnamiin. Tämä kasvattaa markkinoiden kokoa.

Kohdemaakartoitukseen kuului myös kilpailijoiden operaatiomuodon selvittäminen. Kempin on markkinoilla läsnä kilpailijoidensa tavoin. Suurimmat talouskeskittymät ovat Hanoissa (Pohjois- Vietnamissa) ja Ho Chi Minh Cityssä (Etelä-Vietnamissa). ESAB:n operaatiomuoto on suora vienti kahden jälleenmyyjän avulla molemmissa kaupungeissa. Myös Kempillä on operaatiomuotona suora vienti molemmissa kaupungeissa, sillä sen jälleenmyyjällä olevat yhteistyöyritykset ovat Hanoissa ja Ho Chi Minh Cityssä. Panasonicin ja OTC:n koneita saa Hanoista. Lincolnilla puolestaan on jälleenmyyjä Etelä-vietnamissa Ho Chi Minh Cityssä. Näiden tietojen pohjalta Kempin ei ole jäänyt kilpailijoistaan jälkeen ainakaan sijaintien puolesta. Syy myyntien alhaiseen määrään on jossakin muussa. Kempin varsinainen jälleenmyyjä on Singaporessa, jolla omat yhteisyritykset Vietnamissa. Tämä saattaa heikentää katetta, mutta ainakin on päästy markkinoille ja saadaan markkinatietoa.

Näkyvyysongelmalla viitataan siihen, että Kauppakamarilta saatu tieto Vietnamilaisista hitsauskoneiden myyjistä ei pitänyt sisällään Kempin jälleenmyyjän yhteistyöyritystä Vietnamissa. Tämä asia vaatii tarkempaa tarkastelua yrityksen puolesta.

Varsinaisen tytäryrityksen perustamista Vietnamiin en tässä vaiheessa operaatiomuodoista suosittelen, sillä sen investointikustannukset ovat erittäin suuret ja tarkkaa markkina-analyysiä Vietnamin kaarihitsauslaitteiden markkinoista ei ole vielä

tehty. Lisäksi mikäli Aasian markkinoilla läsnäoloa vahvistetaan johonkin kaakkois- Aasian markkinoille perustettavalla tytäryhtiöllä, sillä saavutetaan alueella suurta näkyvyyttä. Tulevaisuudessa uskon kuitenkin tytäryhtiön perustamisen Vietnamiin olevan operaatiomuodoista mahdollinen.

Kuten maa-analyysissä on todettu, suurin osa suomalaisista yrityksistä käyttää Vietnamissa agenttia. Tätä vaihtoehtoa en kuitenkaan lähde Kempille suosittelemaan, sillä kuten operaatiomuodoissa luvussa kolme on todettu, agenteja on hyvä käyttää kun vasta mennään markkinoille ja Kempillä on jo jalansijaa Vietnamin kaarihitsausmarkkinoilla. Lisäksi agentin käyttöön siirtyminen lisää taloudellisia riskejä ja ei ole mitään takuita siitä, että agentti toimisi täysin Kempin edun nimissä.

Telakkateollisuus on Vietnamissa erittäin vahva ala. Tämän tiedon on myös vahvistanut nykyinen Kempin jälleenmyyjä, joka vastaa myynneistä Vietnamiin. Kyseistä alaa vahvistaa vielä Kiinaa edullisempi työvoima eli tulevaisuuden potentiaali piilee juuri laivanrakennusteollisuudessa. Aivan niin kuin maa-analyysissä on todettu, suomalaisista yrityksistä Cargotec ja Wärtsilä ovat panostaneet Vietnamin laivanrakennusteollisuuteen ja tämä antaa viitteitä toiminnan kannattavuudesta ja laajuudesta.

Maa-analyysissä on tullut esille, että yritysten väliset neuvottelut Vietnamissa ovat pitkiä, ehkä jopa vuosia, ne tulisi aloittaa mahdollisimman nopeasti. Suosittelemme etsimään Vietnamista ”oman” jälleenmyyjän, joka toimisi läheisesti telakkateollisuuden kanssa maan suurimpien talouskeskittymien läheisyydessä. Näin uskoisin Kempin vahvistavan asemaansa Vietnamin kaarihitsauslaitteiden markkinoilla, etenkin telakkateollisuuden parissa, josta löytyy potentiaalisin markkinarako. Tässä tapauksessa kyseessä olisi edelleen suora vienti. Kempiltä löytyy tarpeeksi tietoa suoran viennin toteuttamisesta suoraan Vietnamiin ilman tavaroiden kierrätystä Singaporen kautta ja uuden jälleenmyyjän koulutus on tuttua, mutta resursseja vaativaa. Myös suuremman jakelutien valinta pienentää jakelukustannuksia.

Nykyinen Kempin jälleenmyyjä Singaporessa käyttää operaatiomuotona yhteisyritystä. Tästä seuraa katteen pieneneminen, tiedon muuntuminen matkalla ja tavaran käsittelykertojen lisääntyminen, joka voi aiheuttaa tavaran rikkoontumista ja näin kasvattaa yrityksen takuukuluja.

Koulutuksen huono taso on niitä asioita, joilla voi löytyä markkinapotentiaalia. Vaikka peruskoulutustaso on hyvä, niin ammatillisen koulutuksen puute näkyy osaavan työvoiman puutteena. Tämä on saanut monet yritykset itse kouluttamaan työvoimansa ja tämä voisi olla mahdollisuus missä Kemppi kouluttaisi yritysten työntekijöistä osaavia hitsaajia yhteistyössä uuden jälleenmyyjämme kanssa. Tämä ratkaisu toisi myös kyseiselle jälleenmyyjälle lisäarvoa tuottavaa palvelua.

Vaikka työssä ei käsitelty varsinaisesti tuotteita ja niiden hintoja, on selvää, että Kemppi ei kilpaile markkinoilla edullisimmalla tuotteella. Tässä voidaan kuitenkin kuroa eroa kiinni ja tarjota Vietnamin markkinoille käytettyjä ja hyvin huollettuja hitsauslaitteita. Nämä käytetyt koneet ja laitteet olisivat peräisin Suomesta, jossa Kemppi ja henkilöstönvälitysfirma Barona ovat yhteistyössä. Tässä yhteistyössä Kemppi yhdessä Baronan kanssa vuokraa asiakas yritykselle hitsaajan ja hitsauslaitteiston tietyksi ajanjaksoksi. Vuokrasopimuksen päätyttyä koneet palautuvat Kempille. Näitä käytettyjä koneita on siis mahdollista myydä vaikka Vietnamiin. Mahdollista on myös, mikäli oikea yhteistyökumppani löytyy, laajentaa kyseinen vuokrauspalvelu Vietnamin markkinoille, paras vaihtoehto olisi, että uusi jälleenmyyjä kykenisi myös tähän. Tämä tosin vaatisi erittäin tarkan markkinoiden katsauksen, että tiedetään onko markkinoilla tällaiselle kysyntää.

Vaikka Kemppi päätyisi siihen, että nykyistä toimintaa ei muuteta, on hyvä pitää mielessä, että yhteistyö näiden yritysten kanssa on mahdollista tulevaisuudessa, ainakin joiltain osin.

Suosittelen yritystä tekemään seuraavat jatkotutkimukset:

- Tarkka ja yksityiskohtainen markkinatutkimus tulisi tehdä pikimmiten koskien Vietnamin kaarihitsauslaitteiden markkinoita.
- Kilpailijoista ja heidän markkina-asemistaan Vietnamissa tulisi laatia yksityiskohtainen analyysi.
- Kohdemaasta tulisi tehdä myös oma erillinen työnsä, jossa käsitellään Vietnamin riskejä ja niiden hallintaa siitä syystä, että ne oli tässä työssä rajattu pois.
- Kuljetukset, markkinointi ja mainonta tulee tarkastella uudestaan uuden Singaporeen perustetun tytäryhtiön vaikutusten kanssa.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella yrityksen asemaa ja sen kasvuedellytyksiä Vietnamin kaarihitsauslaitemarkkinoilla. Tutkimuksen case-yrityksenä oli lahtelainen perheyritys Kemppi Oy.

Tutkimusongelmana oli selvittää Vietnamin markkinapotentiaalia kaarihitsauslaitemarkkinoilla ja näin tarkastella yrityksen nykytilaa maassa. Tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin kohdemaakartoitus yleisen maa-analyysin avulla, PESTEC- ja SWOT-analyysi sekä suurimpien kilpailijoiden operaatiomuodon selvittäminen markkinoilla. Tavoite oli esittää johtopäätöksiä nykyisen operaatiomuodon riittävydestä Vietnamin. Työssä hyödynnettiin sähköistä ja kirjallista dokumentaatiota sekä lisäksi toteutettiin haastatteluja.

Nykyistä toimintaa tarkastellessa kävi selvästi ilmi, että Aasian kasvavat markkinat ovat saaneet Kempin tekemään investointeja alueelle. Erityisesti Kemppi on panostanut Kiinan ja Intian markkinoille, joihin on myös perustettu tytäryritykset. Tämä tarkoittaa, että yrityksen johto on tehnyt strategisia pitkänlinjan päätöksiä koskien näiden maiden ja etenkin Aasian läsnäoloa ajatellen. Kohdemaakartoituksen avulla selvitettiin, mitä mahdollisuuksia Vietnam pystyy tulevaisuudessa Kempille tarjoamaan.

Vietnamin WTO jäsenyys antaa hyviä viitteitä maan tulevasta kehityksestä ja se myös edellyttää noudattamaan tiettyjä kansainvälisenkaupan sääntöjä. Vietnam tarjoaa mahdollisuuksina suuren laivanrakennusteollisuuden, joka on Vietnamin hallituksen toimesta määritelty tulevaisuuden päävientituotteeksi. Kiinan kasvavat työvoimakustannukset lisäävät investointeja, mutta kääntöpuolena pitää yllä sähköverkon luotettavuutta ja kiihdyttää inflaatiota. Maan laajalle levinnyttä korruptiota voidaan pitää suurena uhkana ja siltä suojautuminen on erittäin hankalaa. Kempin vahvuudet ovat luotettavat ja tuottavat hitsauslaitteet. Ne perustuvat kehittyneempään teknologiaan kuin nykyisin Vietnamin suosittu vanhemmat kone-tyypit. Nämä kone-tyypit tulevat kuitenkin ajan saatossa häviämään, sillä maailman

laajuinen kehitystrendi ja tuotteiden valmistuskustannukset antavat viitteet tähän suuntaan.

Kempin nykyinen toiminta alueella on vahvasti nykyisen jälleenmyyjän käsissä ja työssä esitetyistä operaatiomuodoista kyseessä on suora vienti. Yhteistyötä on ollut jo vuosien ajan ja markkinoilla ollaan läsnä samalla lailla kuin muutkin eurooppalaiset hitsausalan yritykset. Kuitenkin toiminta perustuu malliin, joka on aikanaan ollut helppo toteuttaa ja näin Kemppi on päässyt markkinoille. Nykyinen markkinatuntemus on peräisin jälleenmyyjältä ja mahdollisuus tiedon väärytykseen on olemassa. Positiivisena piirteenä on toiminta kasvualueilla Pohjois- ja Etelä-Vietnamissa.

Tutkimuksen tuloksena johtopäätöksissä tutkija suosittelee Kemppiä pitäytymään samassa operaatiomuodossa eli suorassa viennissä. Tosin tutkija suosittelee, että nykyinen jälleenmyyjä vaihdettaisiin suurempaan vaihtoehtoon, joka toimii läheisessä yhteistyössä laivanrakennusteollisuuden kanssa maan suurimmissa talouskeskitymissä. Ratkaisua voidaan perustella, että vaikka nykyisen jälleenmyyjän kanssa hyödytään Singaporen ja Vietnamin välisistä sopimuksista, Vietnamin WTO-jäsenyys vaatii avaamaan kaupankäyntiä ja tarjoamaan samoja etuuksia myös muille. Tutkija myös suosittelee Kemppiä aloittamaan Suomesta peräisin olevien käytettyjen koneiden viennin Vietnamiin, sekä tarjoamaan hitsauskoulutusta yhdessä uuden jälleenmyyjä kanssa.

Tutkijan mielestä tässä työssä esitetyt tavoitteet saavutettiin ja niiden saavuttamista edesauttoi tutkijan kiinnostus ja mielenkiinto case-yritystä kohtaan, sekä yrityksen tarjoama tuki koko työn teon ajan. Teoriaosuudessa käsitellyt asioita tutkittiin vain yleisellä tasolla, jolloin työn luotettavuus hieman kärsi ja näin ollen johtopäätökset eivät ole suoraan toteutuskelpoisia. Ne antavat kuitenkin suuntaa, miten yrityksen tulisi toimintaansa alueella kehittää ja mikäli jatkotutkimusten tulokset aikanaan antavat samanlaiset viitteet kuin tämä tutkimus, on työssä esitetyt päätelmät ajankohtaisia.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Fintra. 2003. Vientiopas. 12. uusittu painos. Helsinki: Multiprint Oy

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Kanannen, J. 2010. PK- Yritysten kansainvälistyminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja. Jyväskylä: Taittio & paino, Tampereen yliopistopaino Oy, Juvenes Print.

Karhu, K. 2002. Kansainvälisenliiketoiminnan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pirnes, H. & Kukkola, E. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Vantaa: Tummuvuoren Kirjapaino Oy.

Pehkonen, E.. 2000. Vienti ja tuontitoiminta. 1. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Selin, E. 2004. Vientitoiminnan käsikirja. Juva: WS Bookwell Oy.

Tuisku, T. 2008. Logistiikan toimivuus mitattu. Logistiikka lehti 7/2008. s.12

Vaarnas, M., Virtanen, J. & Hirvensalo, I. 2005. Menestyjä kilpailee tiedolla – markkinatieto kansainvälistymisen tukena. 3. uusittu painos. Helsinki: Multikustannus Oy.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Elektroniset lähteet:

Cargotec 2007. lehdistötiedotteet 6 maaliskuuta. [viitattu 21.2.2011] Saatavissa: <http://www.cargotec.com/cms/cargocms20.nsf/Documents/0F5E854C83B53629C225729600441726?OpenDocument&lang=2>

CIA 2011.east & southeast asia: vietnam [viitattu 3.2.2011]. Saatavissa: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/vm.html>

Felt, E..2007. Wärtsilä juurtuu vahvemmin Vietnamiin. Tekniikka & Talous. [viitattu 21.2.2011] Saatavissa: <http://www.tekniikkatalous.fi/metalli/article25776.ece>

Fronius 2011a. Basic information. [viitattu 16.2.2011] Saatavissa: http://www.fronius.com/cps/rde/xchg/SID-BE3BEDDB-41CFC5F3/fronius_international/hs.xsl/68_162_ENG_HTML.htm#Overview

Fronius 2011b. Sales & Service partners. [viitattu 16.2.2011] Saatavissa: http://www.fronius.com/cps/rde/xchg/SID-BE3BEDDB-41CFC5F3/fronius_international/hs.xsl/68_232_ENG_HTML.htm

ESAB 2011a. charter international. regional overview [viitattu 16.2.2011]. Saatavissa: http://www.charter.ie/chtr_int/businesses/esab/regional/

ESAB 2011b. charter international. Financial review [viitattu 16.2.2011]. Saatavissa: http://www.charter.ie/chtr_int/businesses/esab/finreview/

ESAB 2011c. charter international. Industry overview [viitattu 16.2.2011]. Saatavissa: http://www.charter.ie/chtr_int/businesses/esab/overview/

ESAB 2011d. ESAB asia, about ESAB. [viitattu 16.2.2011] Saatavissa:

<http://www.esabasia.com/asia/en/about/index.cfm>

ESAB 2011e. ESAB asia, Vietnam dealer. [viitattu 16.2.2011] Saatavissa:

<http://www.esabasia.com/asia/en/support/vietnam-dealer.cfm>

Finnvera 2011. Maaluokitukset ja maaluokituskartta [viitattu 4.2.2011]. Saatavis-

sa: <http://www.finnvera.fi/Vienti/Tarkastele-maaluokkia-ja-laske->

[takuumaksuja/Maaluokitukset-ja-maaluokituskartta](http://www.finnvera.fi/Vienti/Tarkastele-maaluokkia-ja-laske-takuumaksuja/Maaluokitukset-ja-maaluokituskartta)

Finpro 2010a. Vietnam:maaprofiili [viitattu 2.2.2011]. Saatavissa:

<http://www.finpro.fi/fi->

[FI/Market+Information/Country+Information/Aasia/Vietnam/Vietnam](http://www.finpro.fi/fi-FI/Market+Information/Country+Information/Aasia/Vietnam/Vietnam)

Finpro 2010b. Vietnam:maaraportti [viitattu 2.2.2011]. Saatavissa:

<http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/EBC8F552-698A-4262-B5B1->

[ECE676691E5E/13559/FinproVietnamcountryreport101109.pdf](http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/EBC8F552-698A-4262-B5B1-ECE676691E5E/13559/FinproVietnamcountryreport101109.pdf)

Kauppapolitiikka 2009. Maailmanmarkkinat: Vietnam [viitattu 5.2.2011]. Saata-

vissa:

<http://www.kauppapolitiikka.fi/public/default.aspx?contentid=168766&no>
[deid=41400&contentlan=1&culture=fi-FI](http://www.kauppapolitiikka.fi/public/default.aspx?contentid=168766&no)

Kemppi 2010a. Kemppi yrityksenä. [viitattu 4.2.2011]. Saatavissa:

http://www.kemppi.com/inet/kemppi/fi/akp.nsf/frameset/Frameset?OpenDocument&left=/inet/kemppi/fi/akp.nsf/WEB_Nav?OpenView&navcat=Kemppi&main=/inet/kemppi/contman.nsf/0/95C80EAA5FCDB5A2C22571950036CC4D?opendocument&top=/inet/kemppi/fi/akp.nsf/Top?ReadForm&topcat=Kemppi

Kemppi 2010b. Kemppi Datastore- konseptille Vuoden laatuinnovaatioplakinto [viitattu 4.2.2011]. Saatavissa:

<http://www.kemppi.com/inet/kemppi/contman.nsf/Print/3CFE23525F66B2A0C22577D900336691?OpenDocument>

Kemppi 2011c, kemppi Oy, Yhteystiedot. [viitattu 7.3.2011] Saatavissa:

[http://www.kemppi.com/inet/kemppi/akpmedia.nsf/Resources/left_map.gif/\\$file/left_map.gif](http://www.kemppi.com/inet/kemppi/akpmedia.nsf/Resources/left_map.gif/$file/left_map.gif)

Kemppi 2011d. Kemppi Oy, MinarcMIg Adaptive. [viitattu 8.3.2011] Saatavissa:

[http://www.kemppi.com/inet/kemppi/akpmedia.nsf/Resources/minarcmig_adaptive_170_180.jpg/\\$file/minarcmig_adaptive_170_180.jpg](http://www.kemppi.com/inet/kemppi/akpmedia.nsf/Resources/minarcmig_adaptive_170_180.jpg/$file/minarcmig_adaptive_170_180.jpg)

Kemppi 2011e. Kemppi Oy, FastMig Pulse. [viitattu 8.3.2011] Saatavissa:

[http://www.kemppi.com/inet/kemppi/akpmedia.nsf/Resources/prod_mig_fastmig_pulse_tower_450pulse_mxf65_fastcool10_pmt_gun.jpg/\\$file/prod_mig_fastmig_pulse_tower_450pulse_mxf65_fastcool10_pmt_gun.jpg](http://www.kemppi.com/inet/kemppi/akpmedia.nsf/Resources/prod_mig_fastmig_pulse_tower_450pulse_mxf65_fastcool10_pmt_gun.jpg/$file/prod_mig_fastmig_pulse_tower_450pulse_mxf65_fastcool10_pmt_gun.jpg)

Kemppi 2011f. Kemppi Oy 2011. Kempin raportointijärjestelmä. [viitattu 20.3.2011]

Kouvola 2011. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Markkinoinni suunnittelu [viitattu 7.2.2011] Saatavissa:

http://www.kouvola.lut.fi/files/download/Markkinoinnin_suunnittelu.pdf

Lincoln 2009. 2009 annual report. [viitattu 16.2.2011] Saatavissa:

<http://www.lincolnelectric.com/en-us/company/Documents/annualreport2009.pdf>

Lincoln 2011. contact us. [viitattu 16.2.2011] Saatavissa:

<http://www.lincolnelectric.com/en-us/company/contact-us/Pages/asia.aspx>

MADB 2011a. Market acces database. Käyttäjän opas. [viitattu 5.3.2011] Saatavissa: http://madb.europa.eu/userguide/FI_def.pdf

MADB 2011b. Market acces database. Tarif details. [viitattu 5.3.2011] Saatavissa:

<http://madb.europa.eu/mkacddb2/atDutyDetailPubli.htm?datasetid=MAAT->

VN10-

[03v001&hscode=851531&countries=VN&datacat_id=AT&keyword=&submit=&pathtoimage=/at/images/&showall=F](#)

Maritime 2009. Maritime Vietnam [viitattu 6.2.2011]. Saatavissa:

http://www.maritimeshows.com/vietnam/Vietnam_Country_Information-270907.pdf

OTC 2009. OTCDaihenasia, company profile & product line. [viitattu 16.2.2011]

Saatavissa: <http://www.otcdaihenasia.com/info.html>

OTC 2008. Daihen corporation, Asia & Pacific. [viitattu 23.2.2011] Saatavissa:

http://www.daihen.co.jp/english/global/asia_partner.html

Panasonic 2011a. about panasonic, corporate profile. [viitattu 16.2.2011] Saata-

vissa: <http://panasonic.net/corporate/>

Panasonic 2011b. industrial solutions, sales bases(south asia). [viitattu 16.2.2011]

Saatavissa: <http://industrial.panasonic.com/index/salesbases/southasia-oceania.html>

Suomen suurlähetystö. Hanoi. Markkinoille pääsyn esteet. [viitattu 21.2.2011]

Saatavissa:

<http://www.finland.org.vn/public/default.aspx?nodeid=43695&contentlan=1&culture=fi-FI>

Taloussanommat 2011. Taloussanakirja. [viitattu 7.3.2011] Saatavissa:

<http://www.taloussanommat.fi/porssi/sanakirja/termi/tullitariffi/0>

Tulli 2011. Suomen tulli. Tulli tutuksi. [viitattu 7.3.2011] Saatavissa:

http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/tulli_tutuksi/tehtavat/tavarankeräily/index.jsp

Turun Yliopisto 2007. Toimiva logistiikka valtioiden kilpailukyvyyn elinehto [viitattu 6.2.2011]. Saatavissa:

http://www.tse.fi/FI/media/ajankohtaista/Pages/lpi_raportti.aspx

Ulkoasiainministeriö 2010a. Maatiedosto Vietnam [viitattu 4.2.2011]. Saatavissa:

<http://www.ulkoasiainministerio.fi/Public/default.aspx?nodeid=18136&contentlan=1&culture=fi-FI>

Ulkoasiainministeriö 2010b. Vietnamin kauppapoliittinen maaohjelma 2008. [viitattu 4.2.2011]. Saatavissa:

<http://www.ulkoasiainministerio.fi/public/default.aspx?contentid=0&nodeid=18136&culture=fi-FI&contentlan=1&attachment=65>

Ulkoasiainministeriö 2010c. Maatiedosto Vietnam [viitattu 4.2.2011] Saatavissa:

<http://www.ulkoasiainministerio.fi/Public/default.aspx?nodeid=31105&contentlan=1&culture=fi-FI>

Worldbank 2011. Interbational LPI: cross country comparison. [viitattu 6.2.2011]

Saatavissa: <http://info.worldbank.org/etools/tradesurvey/mode3c.asp>

Haastattelut:

Van, N. Vietnamin Suomen suurlähetystö. Haastattelu 25.2.2011

Väisänen, M. Myyntijohtaja. Kemppi Oy. Haastattelu 4.2.2011.

Laine, A. Alue myyntipäällikkö. Kemppi Oy. Haastattelu 2.2.2011.

Seow, S. Jälleenmyyjä. Amcoweld Group Pte Ltd. Haastattelu 28.2.2011