



YKSITYISEN PÄIVÄKODIN PERUSTAMINEN MEKSIKOOKUN

Marianne Järvinen

Opinnäytetyö
Elokuu 2011
Liiketalouden koulutusohjelma
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

JÄRVINEN, MARIANNE: Yksityisen päiväkodin perustaminen Meksikoon

Opinnäytetyö 67 s., liitteet 35 s.
Elokuu 2011-08-03

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on antaa käytännönläheinen kuvaus yrityksen perustamisprosessista Meksikoon sekä laatia toimiva liiketoimintasuunnitelma kohdemaaan perustettavalle englanninkieliselle päiväkodille. Liiketoimintasuunnitelma tulee toimimaan työkaluna ja oppaana prosessin haastavimmassa ja tärkeimmässä vaiheessa eli yrityksen perustamisessa sekä toiminnan alkuun saattamisessa. Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan myöhemmin käyttää yritystoiminnan ohjaamisessa sekä sen kehittämisessä.

Teoriaosuudessa analysoidaan Meksikoa toimintaympäristönä ja pohditaan, miten liikeidea saadaan kannattavasti toteutettua maan markkinoilla. Vieraat toimintatavat sekä kulttuuri asettavat työlle omat vaatimuksensa ja haasteensa. Tarkastelun kohteena ovat muun muassa Meksikon lainsäädäntö ja sen asettamat kriteerit ulkomaiselle yrittäjälle. Kokonaisuuden hahmottamiseksi laadittiin yksityiskohtainen prosessikuvaus byrokraattisten toimenpiteiden eri vaiheista. Tämän lisäksi tarkastellaan toimialan historiaa ja sen tulevaisuutta.

Tarkoituksena on, että yritys pystyy syntyneen tuotoksen pohjalta suunnittelemaan alkavaa liiketoimintaa sekä tekemään ratkaisevia päätöksiä. Lopputuloksena syntyi käytökelpoinen liiketoimintasuunnitelma sekä käytännönläheinen kuvaus yrityksen perustamisprosessista Meksikoon aikoville yrittäjille. Työ toteutettiin kokonaisuudessaan kirjoituspöytätyönä ja teoreettinen viitekehys koottiin kirjallisuuden sekä nettijulkaisujen pohjalta. Opinnäytetyön jatkotoimenpiteeksi ja seuraavaksi etapiksi soveltuisi syvällisempi kenttätutkimus kohdemaassa.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree programme in Business Administration

JÄRVINEN, MARIANNE: Setting up a private day care in Mexico

Bachelor's thesis 67 pages, appendices 35 pages
August 2011

The aim of this study is to provide a practical description of the business start-up process in Mexico and to create an effective business plan for an English Language Day Care. The business plan will serve as a support tool and guideline through the challenging start-up process in the country of destination. In the future, the plan could be used by the company management in order to run the business and to develop new strategies. Furthermore the study provides the most relevant information of all the issues that may come up during the registration process; such as Mexican laws with specific requirements and established criteria for a foreign company. The study also offers a detailed description of the whole bureaucratic procedure and different registration stages.

The theoretical part deals with the business environment from different perspectives and presents the history and future trends of a day care industry in Mexico. The study also evaluates Finnish entrepreneur's potential to succeed in Mexico and how the business idea can be implemented into this particular market in a profitable way.

The outcome of the study is an applicable business plan as well as some practical guidelines to all entrepreneurs aiming Mexico's market. On the basis of the theoretical framework, the entrepreneur is better prepared to plan actions and to make decisions regarding the business operations. The entire research was conducted as a desk study. Data for the theoretical framework was collected from several literary resources and online publications. A next stage for this study could be a more profound field investigation on the local conditions and circumstances.

Key words: Setting up a business in Mexico, business plan, international business.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Taustaa	6
1.2	Teoreettinen viitekehys	7
1.3	Työn tarkoitus ja rajaus	7
2	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA.....	9
2.1	Liikeidea.....	9
2.2	Liikeideasta liiketoimintasuunnitelmaksi.....	10
3	YRITTÄJÄKSI ULKOMAILLE.....	13
3.1	Markkina-analyysi ja tutkimusmenetelmät	13
3.2	Tiedonlähteet.....	15
3.3	Kansainvälinen liiketoimintaympäristö	16
3.3.1	Makroympäristö	16
3.3.2	Mikroympäristö.....	17
3.3.3	SWOT-analyysi.....	17
3.4	Menestysedellytykset	18
3.4.1	Yrityskohtaiset edellytykset	19
3.4.2	Palvelukohtaiset edellytykset	20
3.4.3	Markkinakohtaiset edellytykset	20
3.5	Kilpailustrategia	21
3.5.1	Perinteiset kilpailukeinot.....	21
3.5.2	Sinisen meren strategia	22
3.5.3	Markkinointimix	24
3.6	Kulttuuri liiketoiminnassa.....	26
3.6.1	Hofsteden teoria	27
3.6.2	Kulttuurillinen tieto, taito ja kokemus	30
3.7	Kansainvälisen ympäristön haasteita	30
4	MEKSIKO	32
4.1	Historia ja väestö.....	33
4.2	Politiikka ja korruptio	35
4.3	Talous.....	36
4.3.1	Vapaakauppasopimukset.....	37
4.3.2	Harmaa talous.....	38
4.4	Verkostoituminen.....	39
4.5	Ostovoima ja segmentointi.....	40
4.6	Pohjois-Meksiko	41
4.7	Suomalaiset yritykset Meksikossa	42
4.8	Maan potentiaali.....	43

5	PÄIVÄKOTITOIMINTA MEKSIKOSSA.....	45
5.1	Toimialan kehitys.....	45
5.2	Naiset työelämässä.....	46
5.3	Toimialaa säätelevä lainsäädäntö.....	47
6	BYROKRATIA JA YRITYSMUODOT.....	49
6.1	Juridinen apu.....	50
6.2	Yritysmuodon valinta.....	51
6.2.1	Sociedad Anónima, S.A.....	51
6.2.2	Sociedad de Responsabilidad Limitada, S. de R.L.....	52
7	YRITYSLUVAT JA REKISTERÖINTI.....	54
7.1	Business Visa.....	54
7.2	Rekisteröintiprosessi Osa I.....	55
7.3	Rekisteröintiprosessi Osa II.....	58
7.4	Yritystoiminnan aloittaminen.....	60
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	62
	LÄHTEET.....	65

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö perehtyy pk-yrityksen perustamiseen ulkomaiseen toimintaympäristöön. Työssä tarkastellaan liiketoimintaa yrittäjälle olennaisista näkökulmista. Työn ensimmäinen osa koostuu teoreettisesta viitekehystä, joka sisältää tietoa yritystoiminnasta sekä yrittäjyydestä ulkomailla. Tarkempaan analyysiin on otettu Meksiko sekä maan potentiaali markkina-alueena ja kasvuypäristönä. Opinnäytetyön liitteenä on teorian pohjalta syntynyt tuotos eli liiketoimintasuunnitelma Meksikoon perustettavalle englanninkieliselle päiväkodille.

1.1 Taustaa

Idea oman yrityksen perustamiseen lähti syntymään jo muutama vuosi sitten asuessani Meksikossa. Yritin aikani etsiä erilaisia töitä paikallisista yrityksistä, mutta monet työnantajat suostuivat palkkaamaan ainoastaan pimeästi – tämä siitä huolimatta, että työviisumit ja luvat olisivatkin olleet kunnossa. Itselläni oli ainoastaan lukiotausta eikä ammatillista koulutusta, mikä tietenkin rajasi työmahdollisuuksia sekä palkkatasoa. Loputkin potentiaalisista työpaikoista kaatuivat viimeistään palkkaukseen, joka oli parhaimmillaan noin 8 euroa päivältä ja vajaat 150 euroa kuukaudelta. Vaikka eläminen Meksikossa onkin erittäin edullista, ei kyseinen palkka motivoinut Suomessa työskennellyttä henkilöä siirtymään työelämään Meksikon tienesteillä.

Paikalliset tuttavani vakuuttivat, että mikäli Meksikossa haluaa oikeasti tienata, on perustettava oma yritys. Korkeasti koulutettujen palkat eivät valitettavasti ole sen houkuttelevampia, vaikka itse työpaikka olisikin kiitettävä tai erinomainen. Totuus on, että toisen palkkalistoilla ei Meksikossa pääse rikastumaan. Tämä lienee totta, sillä yrittäjyys on maassa erittäin yleistä ja lukuisat perheet työllistävät itse itsensä. En ollut aikaisemmin haaveillut tai edes harkinnut oman yrityksen perustamista. Lähipiirissänikään ei ole kokemusta yrittäjyydestä. Jäin hautomaan ajatusta ja palasin Suomeen aloittaakseni liiketalouden opinnot Tampereen ammattikorkeakoulussa.

Opintojen edetessä ajatus omasta yrityksestä vahvistui, eikä projekti tuntunut enää niin ylitsepääsemättömältä. Vierailut Meksikossa ja keskustelut paikallisen ystäväni kanssa johtivat useisiin liikeideoihin, joista yksi oli englanninkielinen päiväkotitoiminta. Lopullinen päätös yrityksen perustamisesta ja liikeideasta vahvistui luettuani Kimin ja Mauborgnen kirjan ”Sinisen meren strategia”. Englannin kielen opettajana toiminut ystäväni ilmaisi innostuneisuutensa päiväkotitoimintaa kohtaan sekä halukkuutensa ryhtyä osakkaaksi yritykseen.

1.2 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitetään, millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma ja kuinka se laaditaan. Tämän jälkeen perehdytään kansainväliseen toimintaympäristöön sekä sen tuomiin haasteisiin ja edellytyksiin. Markkina-analyysin ohessa esitellään myös eri tutkimusmetodeja sekä niiden toteutuskeinoja. Koska kysymyksessä on kirjoituspöytätyö, perehdytään teoriassa erityisesti tiedonhankinnan keinoihin sekä luotettavien lähteiden käyttöön.

Yleisen teorian jälkeen tarkastellaan Meksikoa toimintaympäristönä, maan ominaispiirteitä, sen tarjoamia mahdollisuuksia sekä riskejä yrittäjän näkökulmasta. Tarkastelussa on myös päiväkotitoiminta Meksikossa, toimialan kehitys sekä kyseiseen toimialaan vaikuttavat tekijät. Meksikon useista yritysmuodoista esitellään ulkomaisten yritysten osalta kaksi yleisimmin käytössä olevaa yritysmuotoa.

1.3 Työn tarkoitus ja rajaus

Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa vaan työ on laadittu tuleville yrittäjille itselleen käyttäen hyödyksi liiketalouden opinnoista saatuja taitoja. Työn tavoitteena on luoda liiketoimintasuunnitelma Meksikoon perustettavalle englanninkieliselle päiväkodille. Suunnitelma on tarkoitus laatia tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

Liiketoimintasuunnitelman lisäksi tarkoituksena on laatia yrittäjälle mahdollisimman seikkaperäinen ohjeistus yritystoiminnan käynnistämisestä Meksikossa. Tämä sisältää useita byrokraattisia vaiheita sekä toimenpiteitä rekisteröintieineen. Tavoitteena on koota ohjeistus, joka auttaa yrittäjää selviytymään helpommin yrityksen perustamisprosessista sekä maan lakijärjestelmän tuomista haasteista.

Tarkoituksena ei ole laatia kaiken kattavaa opasta Meksikosta toimintaympäristönä, eikä myöskään syvällistä selostusta maan yritystoimintaan tai verotukseen liittyvästä lainsäädännöstä. Teoreettisen viitekehyksen osalta työ rajataan kohdeyrityksen ja sen toimialan osalta olennaiseksi katsotun tiedon esittämiseen. Huomioitava on myös, että opinäytetyön teoria ei päde suurten osakeyhtiöiden ja tuotantoyritysten perustamiseen. Suuryrityksiltä vaadittavat edellytykset ja toimenpiteet poikkeavat huomattavasti pk-yrityksen rekisteröintiprosessista.

2 LIKETOIMINTASUUNNITELMA

Yritystoiminnan suunnittelu lähtee liikkeelle liikeideasta ja sitä seuraavasta liiketoimintasuunnitelmasta. Liiketoimintasuunnitelma on ensisijaisesti yrityksen johdon työkalu, joka pyrkii antamaan kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen toiminnasta, liikeideasta, päämääristä sekä yrityksen strategioista tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitelmassa esitellään käytettävissä olevat resurssit, tuotteet ja palvelut sekä pyritään osoittamaan liiketoiminnan kannattavuus. Yrityksen johdon lisäksi liiketoimintasuunnitelma kiinnostaa usein sidosryhmiä kuten viranomaisia ja mahdollisia rahoittajia heidän arvioidessa yrityksen markkinapotentiaalia. (Koski & Virtanen 2005, 18–19.)

2.1 Liikeidea

Liikeidea kertoo yrityksen toiminta-ajatuksen sekä keinot idean toteuttamiseksi. Parhaimmillaan liikeidea on yksinkertainen, asiakkaiden tarpeet täyttävä sekä taloudellisesti tulosta tuottava. Idean ei aina tarvitse olla omaperäinen tai uusi: yrittäjä voi parannella jo olemassa olevaa konseptia tai vaihtoehtoisesti lanseerata idean sellaisille markkinoille, joilla sitä ei ole vielä aikaisemmin hyödynnetty. Monet menestyvät yrittäjät ovat tuoneet toimivia liikeideoita ulkomailta. Tämä toimii myös toiseen suuntaan eli yrittäjä voi viedä hyväksi koetun liikeidean ulkomaille. Huolellisella markkina-analyysillä varmistetaan liikeidean soveltuvuus kohdemaan markkinoille. (Pyykkö 2011, 42; Puustinen 2004, 41–43.)

Yrityksen liikeidean tulee kattaa kolme peruskysymystä, jotka ovat Mitä, Kenelle ja Miten. Kysymys ”Mitä?” määrittelee sen tuotteen tai palvelun ominaisuuksineen, mitä yritys tulee tarjoamaan. Se kertoo, mihin tarpeisiin palvelu on suunnattu ja millainen imago palvelulle halutaan luoda. Kysymys käsittää myös tuotteen tai palvelun kilpailuedut ja vahvuudet kilpailijoihin nähden. (Sutinen & Viklund 2005, 56–57.)

Kysymys ”Kenelle?” selvittää, mille kohderyhmälle palvelu on suunnattu. Tässä voi eritellä esimerkiksi toivotuimmat ihanneasiakkaat sekä palvelusta todennäköisemmin kiinnostuvat asiakkaat. (Sutinen & Viklund 2005, 56–57.)

Kysymys ”Miten?” kertoo yrityksen keinot päästä haluttuihin tavoitteisiin. Se selvittää, millä keinoin yritys tulee toteuttamaan liikeideaa ja mitä henkisiä, fyysisiä ja taloudellisia resursseja toteutukseen tarvitaan. Tässä kohtaa voidaan arvioida lisäresurssien tarve. Kysymys kattaa myös töiden ja vastuun jakautumisen yrityksessä. (Sutinen & Viklund 2005, 56–57.)

2.2 Liikeideasta liiketoimintasuunnitelmaksi

Kehitellyn liikeidean jälkeen yrittäjä voi siirtyä laatimaan yritykselleen liiketoimintasuunnitelmaa. Suunnitelman merkitys ja käyttötarkoitus vaihtelevat yrityksen kehitysvaiheen mukaisesti. Aloittavalle yrittäjälle liiketoimintasuunnitelman merkitys on erityisen suuri. Suunnitelman laatiminen pukee yrittäjän liikeidean ja ajatukset sanoiksi muodostaen niistä eheän kokonaisuuden, jonka osa-alueet eivät ole ristiriidassa toistensa kanssa. Suunnitelman avulla yrittäjä varmistaa, että yritykseltä löytyy kaikki tarvittavat resurssit ja edellytykset yritystoiminnan aloittamiseksi. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää rahoitus- ja henkilöstösuunnitelmaan. Asianmukainen toiminnan suunnittelu auttaa yrittäjää tarkastelemaan kaikkia yritystoiminnan osa-alueita, joita ei välttämättä muuten tulisi huomioitua. (Viitala & Jylhä 2006, 60; Koski & Virtanen 2005, 20.)

Liiketoimintasuunnitelmaa ei ole tarkoitettu kertakäyttöön vaan sen tulee olla jatkuva prosessi koko yrityksen elinkaaren läpi. Eri osa-alueiden edistymistä mittaamalla sekä välitavoitteita asettamalla yritys voi havainnoida ympäristön muutoksia ja reagoida niihin päivittämällä palvelut ja toimintamallit ajan tasalle. Suunnitelmaa päivittäessään yrittäjä voi myös saada uusia ideoita ja näkökulmia yritystoimintaansa. (Koski & Virtanen 2005, 20–21.)

TAULUKKO 1. Liiketoimintasuunnitelman runko (Viitala & Jylhä 2006, 62)

1. Yhteenveto	perustiedot yrityksestä, historia ja nykytilanne, tuotteet ja palvelut, toimiala, liikeidea ja strategia, tulevaisuudennäkymät
---------------	--

2. Markkinatilanne ja sen kehitysnäkymät	markkinoiden yleiskuvaus, kohderyhmät ja kysyntä, kilpailu
3. Yrityksen päämäärät	missio ja visio
4. Strategia	strateginen asemointi, strategiset ratkaisut
5. Markkinointisuunnitelma	myyntitavoitteet, markkinoinnin organisointi ja periaatteet, markkinoinnin kilpailukeinot: tuote, palvelu, hinnoittelu, myyntikanavat ja viestintä
6. Tuotekehityssuunnitelma	tuotekehitystyön organisointi ja periaatteet, tuotteiden nykytila, tuotekehityshankkeet, tuotteiden suojaus
7. Tuotantosuunnitelma	tuotantopuitteet ja -kapasiteetti, tuotantoprosessi, tuotannon kehittäminen ja investoinnit, alihankinnat ja kumppanuudet
8. Organisaatio ja henkilöstö	omistus, organisaatio ja avainhenkilöt, henkilöstön määrä ja osaamistarve, organisaation ja henkilöstön kehittäminen, ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö
9. Riskit	arviointi ja hallinta
10. Taloussuunnitelma	investointilaskelmat, toetutunut kehitys ja ennusteet, kassabudjetti, kriittisen pisteen tarkastelu, taloushallinto ja seuranta
11. Rahoitusesitys	pääoman lähteet

Liiketoimintasuunnitelman koko on rajallinen, joten siihen ei tarvitse sisällyttää kaikkia edellä mainittuja osioita (taulukko 1). Yrittäjä voi itse muotoilla liiketoimintasuunnitelmansa sisällön ja rakenteen yrityksensä toimintaa ja tarkoitusta paremmin vastaavaksi. Suunnitelmasta tulisi kuitenkin vähintään löytyä kuvaukset yrityksestä, tuotteesta tai palvelusta, strategioista, kilpailijoista, markkinoista, henkilöstöstä ja johdosta sekä taloudesta ja rahoituksesta. (Koski & Virtanen 2005, 22–23.)

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on tärkeää jokaiselle yritykselle koosta, toimialasta tai liikeideasta riippumatta. Suunnitelman laatiminen ja toteuttaminen on eräänlainen oppimisprosessi, jossa yrittäjä tutustuu tulevaan yritystoimintaan eri näkökulmista. Samalla yrittäjä oppii arvioimaan yritystoimintaa myös kriittisellä tasolla tunnistuen uhkia ja riskitekijöitä. Tavoitteena on saada aikaan johdonmukainen, helppolukuinen ja eheä tuotos, joka toimii apuvälineenä paitsi yrittäjälle itselleen, myös yrityksen sidosryhmille. Suunnitelma on onnistunut silloin, kun kaikki sen palat loksahtavat kohdilleen ja eri osiot tukevat toinen toisiaan. (Viitala & Jylhä 2006, 61; Koski & Virtanen 2005, 102.)

3 YRITTÄJÄKSI ULKOMAILLE

Tässä osiossa tarkastellaan yrittäjyyttä kansainvälisessä toimintaympäristössä huomioiden ympäristön tuomat haasteet ja mahdollisuudet. Osiossa selvitetään markkina-analyysin keinoja sekä käytettävissä olevia tutkimusmenetelmiä. Liiketoimintaympäristö on jaettu ulkoiseen ja sisäiseen eli makro- ja mikroympäristöön, joiden pohjalta tarkastellaan myös SWOT-analyysiä. Tämän lisäksi teoriassa perehdytään niin yrityksen kuin yrittäjänkin edellytyksiin menestyä kansainvälisillä markkinoilla. Kilpailustrategian osalta tarkastelussa ovat perinteiset kilpailukeinot ja markkinointimix sekä Sinisen meren strategia. Lopuksi esitellään vielä kulttuuritutkija Hofsteden teoriaa työkuultuuriroista.

3.1 Markkina-analyysi ja tutkimusmenetelmät

Hyvä markkina-analyysi on edellytys yrityksen menestykselle perustamiselle markkinaympäristöstä riippumatta. Markkinatutkimus antaa tietoa jo olemassa olevista palveluista, potentiaalisista asiakkaista sekä kilpailijoista. Tarkoituksena on hankkia niin määrällisesti kuin laadullisestikin olennaista tietoa yrityksen ympäristöstä. Etenkin markkinoilla toimivat kilpailijat voivat osoittautua hyviksi tiedonlähteiksi palveluita ja toimintastrategiaa suunniteltaessa. Hyvin menestyviltä yrityksiltä voi ottaa mallia ja heikommin menestyvien virheistä oppia. Omia palveluita kannattaa jo alkuvaiheessa eriyttää muiden kilpailijoiden tarjonnasta tekemällä niistä jollain tietyllä ominaisuudella houkuttelevampia potentiaalisten asiakkaiden silmissä. Yrityksellä tulee olla hyvä suunnitelma kohdemaan markkinoille soluttautumisesta sekä käytännön toimenpiteistä jo ennen yritystoiminnan aloittamista. (Vahvaselkä 2009, 112–113; Hobbs 2004, 114.)

Markkinatutkimusta voidaan tehdä kahdella tapaa. Ensimmäinen tapa on etänä suoritettava kirjoituspöytä tutkimus, jossa tehdään esiselvitystä markkina-alueesta ja potentiaalisista asiakkaista. Toinen menetelmä on kenttätutkimus eli paikan päällä suoritettava kartoitus. Se voi olla esimerkiksi paikallisten asiantuntijoiden tai potentiaalisten asiakkaiden haastattelemista. (Pirnes & Kukkola 2002, 143; Vahvaselkä 2009, 148.)

Kirjoituspöytä tutkimuksena tehtävä markkinaselvitys on edullisempi kuin kenttätutkimus. Se auttaa hahmottamaan kokonaistilannetta ja arvioimaan toimintaan liittyviä riskejä. Kirjoituspöytä tutkimuksessa hyödynnetään jo olemassa olevaa tietoaineistoa eli sekundaariaineistoa luomalla pohjustus mahdolliselle kenttätutkimukselle. (Pirnes & Kukkola 2002, 143; Vahvaselkä 2009, 149.)

Tilastotiedoista kannattaa selvittää ensimmäisenä markkina-alueen väkiluku ja ikäkauma, jotka antavat alustavia viitteitä kysynnästä. Etenkin 25–45-vuotiaisiin kannattaa tilastoissa kiinnittää huomiota, sillä tämä ikäryhmä on usein perheellinen ja työssäkäyvä. Bruttokansantuotteesta saa viitteitä kuluttajien maksukykyisyydestä ja ostopotentiaalista. Tosin pelkkä BKT ei yksistään ole riittävä mittari: sen rinnalle tulisi ottaa myös ostovoiman jakaantuminen köyhille ja rikkaammille, jotta saataisiin parempi kuva todellisesta tilanteesta. BKT:n analysointia saattaa hankaloittaa se, että tilastoissa käytetty valuutta on usein USA:n dollari. BKT:n ilmoittaminen toisen kuin kohdemaan valuutalla, saattaa vääristää tuloksia, joten siitä ei kannata vetää liikoja johtopäätöksiä. Taloudellisiin lukuihin kannattaa ottaa mukaan myös inflaatio, jolla saa viitettä paikallisen valuutan tilanteesta. Koska taloudellinen ja sosiaalinen kehitys kulkevat käsi kädessä, voidaan tutkimuksessa huomioida myös elämänlaadullisia mittareita. Näitä ovat esimerkiksi elinikä odotus, lapsikuolleisuus, lukutaitoisten määrä sekä sähköä käyttävien ihmisten määrä. (Czinkota, Ronkainen & Donath 2004, 13–17, 20–21.)

Koottujen taustatietojen ja suunnitelmien pohjalta voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen eli kenttätutkimukseen. Siinä hankitaan primaaritietoa eli itse kerättyä uutta tietoa. Tieto voi olla kvantitatiivista eli määrällistä tai kvalitatiivista eli laadullista. Kvantitatiivisen tutkimuksen voi tehdä esimerkiksi tilastoja analysoimalla tai tekemällä mittavamman kyselyn. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa taasen voidaan käyttää haastattelu- tai havainnointimenetelmiä. Mikäli mahdollista, suositellaan yrittäjää suorittamaan sekä kirjoituspöytä tutkimus että kenttätutkimus – ne ovat toisiaan tukevia ja täydentäviä. Huolellinen ennakkovalmistelu parantaa onnistumista ja vähentää taloudellisten menetysten riskiä. (Vahvaselkä 2009, 149.)

3.2 Tiedonlähteet

Kohdemaan markkinatutkimusta kotimaasta käsin tehtäessä kannattaa käyttää yleisessä käytössä olevia tilastoja. Tietoa saa helpoiten internetistä ja nykyään lähes kaikista maista löytyy maakohtaisia tilastotietoja. Informaatiota kannattaa hakea esimerkiksi Suomen tilastokeskuksen, Unicefin, WHO:n, The World Bankin tai muiden suurten organisaatioiden internet-sivuilta. Mikäli kohdemaalla on oma tilastokeskuksensa, saattaa sieltä löytyä laajemmin ja yksityiskohtaisemmin tietoa juuri kyseisestä maasta. Kansainväliset ja maakohtaiset tilastokeskukset löytyvät Suomen tilastokeskuksen nettisivuilta. Tiedonlähteinä voi käyttää myös ministeriöitä ja muita kohdemaan viranomaisia. (Vahvaselkä 2009, 166–167.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty Meksikon omaa tilastokeskus INEGI:ä (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática). INEGI:n sivuilta on mahdollista hakea osavaltio- ja kuntakohtaista tilastotietoa. Maa on sen verran suuri, että suppeampi alue-rajaus on järkevää markkinoita analysoitaessa. Internet on kätevä ja tehokas lähde tiedonhankinnassa, mutta lähteiden luotettavuutta arvioidessa on osattava olla kriittinen. Kohdemaan viralliset sivustot sekä tunnettujen organisaatioiden tuotokset ovat usein luotettavia lähteitä.

Yrittäjä voi kontaktoida myös paikallista kauppakamaria. Kauppakamari saattaa kyetä tarjoamaan sellaista tietoa, mitä ei yleisiä tilastoja lukemalla löydä. Mikäli heillä ei ole tarjota tietoa toimialasta, saattaa heiltä saada ehdotuksia tietolähteistä ja tahoista, joista voi olla hyötyä tiedon keruussa. (Hobbs 2004, 115.) Ciudad Obregonin kauppakamari on nimeltään Camara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Cd Obregon.

Markkinatutkimus auttaa selvittämään, millä keinoin liiketoiminnasta saadaan kannattavaa. Taustaselvitys auttaa tekemään viisaita päätöksiä myös markkinoinnin osalta. Yrittäjän on luotava jo lähtökohtaisesti liikeidealtaan ja strategioiltaan toimiva yritys. Joustavuuteen ja muuntautumiskykyyn pitää panostaa myös tulevaisuudessa. Yrittäjän tulee olla avoin muutoksille ja antaa ympäristön muokata yritystä ja sen palveluja kohdemaan markkinoille parhaiten soveltuviksi.

3.3 Kansainvälinen liiketoimintaympäristö

Ulkomaiset liiketoimintaympäristöt voivat erota ominaispiirteiltään ja toimintatavoiltaan huomattavastikin kotimaan markkinoista. Mitä kauempana kohdema sijaitsee, sitä suuremmat ovat yleensä eroavaisuudet. Liiketoimintaympäristöllä on suuri vaikutus yrityksen toimintaan ja siksi sen kaikkiin osa-alueisiin tulee perehtyä jo hyvissä ajoin ennen yrityksen perustamista. (Karhu 2002, 11; Pirnes & Kukkola 2002, 94.) Liiketoimintaympäristö voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan: makroympäristöön ja mikroympäristöön. Makroympäristöön luetaan yrityksen ulkoiset ympäristötekijät ja mikroympäristöön sisäiset.

3.3.1 Makroympäristö

Yrityksen ulkoiset liiketoimintaympäristötekijät voidaan jaotella kahdeksaan pääryhmään. Näitä voidaan kutsua myös makroympäristötekijöiksi. (Karhu 2002, 12–13; Vahvaselkä 2009, 158–159, 161.) Jaottelutapoja ja luokkia on useita erilaisia. Yrittäjä voi valita niistä mieluisimman. Tässä yksi jaottelutapa:

- 1) Taloudellinen ympäristö: julkinen ja yksityinen sektori
- 2) Rahoituksellinen: rahoitusmarkkinat ja valuuttaolosuhteet
- 3) Demografinen: väestö ja yrityskanta
- 4) Tekninen: teknologinen ympäristö, toimintaympäristön fyysiset ominaisuudet sekä luonnonympäristö
- 5) Poliittinen: hallintokoneisto, vallankäyttö ja poliittinen ilmapiiri
- 6) Juridinen: oikeusjärjestelmä, oikeuslähteet sekä lainkäyttö
- 7) Kulttuurinen: näkyvä ja näkymätön kulttuuri
- 8) Sosiaalinen: yhteiskunnan sosiaalinen rakenne ja sosiaalinen hyvinvointi

Toimialakohtaisissa tiedoissa voidaan käsitellä toimialan rakennetta, hintatasoa, kysyntää ja tarjontaa. Analyysiin on hyvä sisällyttää myös toimialan kehitys ja tulevaisuuden trendit. Tämän lisäksi yrittäjän tulisi kiinnittää huomiota lainsäädännöllisiin, juridisiin tai kulttuurillisiin rajoituksiin sekä säädöksiin. (Vahvaselkä 2009, 159.)

Toimintaympäristön analyysissä on hyvä huomioida myös kohdemaan aluekohtaiset eroavuudet. Tämä on merkittävä seikka etenkin suurissa maissa, kuten Meksikossa. Meksiko on niin maantieteellisesti kuin väestöllisestikin suuri ja sillä on yhteensä 32 osavaltiota. Erot ja käytännöt osavaltioiden ja jopa kaupunkien välillä saattavat olla huomattavia. Liiketoimintaympäristön ominaispiirteiden tulisi toimia oppaana yrityksen strategisessa suunnittelussa sekä päätöksenteossa. (Karhu 2002, 12–14.)

3.3.2 Mikroympäristö

Mikroympäristötekijöihin lasketaan yrityksen sisäiset tekijät sekä yrityksen toimintaan läheisesti vaikuttavat ulkoiset tekijät. Sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa henkilöstön sekä johdon ominaisuudet. Mikroympäristöön sisällytetään myös sidosryhmät kuten viranomaiset, yhteistyökumppanit, asiakkaat ja kilpailijat. Kilpailutilanne kertoo paljon itse toimialasta. Vähäistä kilpailua voisi pitää hyvänä asiana, mutta toisaalta sille voi löytyä myös omat rajoittavat syynsä, jotka tulisi ottaa huomioon yritystoimintaa suunniteltaessa. (Vahvaselkä 2009, 113.)

Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat kilpailevien yritysten määrä, niiden tarjoamat tuotteet, hinnoittelu sekä markkinaherruus. Kilpailutilannetta voidaan analysoida kilpailun rakenteen, kilpailijoiden toiminnan sekä kilpailijoiden oman kilpailukykyisyyden kannalta. (Vahvaselkä 2009, 113.)

3.3.3 SWOT-analyysi

Yritystä perustettaessa tulee yrittäjän huomioida liiketoimintasuunnitelmassaan toimintaympäristön tuomat uhat ja mahdollisuudet sekä yrityksen omat vahvuudet ja heikkoudet. Tätä strategista työkalua kutsutaan SWOT-analyysiksi (taulukko 2). Siinä tarkastellaan niin yrityksen sisäisiä kuin ulkoisiakin vaikuttajia. Nelikenttäanalyysi havainnoi, mitä vahvuuksia yrityksellä on ja kuinka niitä voidaan hyödyntää. Yrityksen heikkoudet pyritään minimoimaan ja muuttamaan mahdollisuuksien mukaan vahvuuksiksi tai ainakin vähäpätöisimmiksi. Toimintaympäristön tarjoamia mahdollisuuksia pystytään hyödyntämään strategiaa suunniteltaessa ja uhkatekijöiden analysointi tarkoittaa käytännös-

sä ottaen riskianalyysiä, joka yrittäjän kannattaa laatia myös erikseen. Riskit jakaantuvat yleensä kaupallisiin riskeihin, poliittisiin riskeihin, maariskeihin ja tapahtumariskeihin. Mikäli toimintaympäristön katsotaan olevan erittäin riskialtis, on tällöin viisainta valita sellainen operaatiomuoto, jossa on vähiten taloudellista ja materiaalista sitoutumista. (Karhu 2002, 14–15; Vahvaselkä 2009, 114.)

TAULUKKO 2. SWOT-analyysi (Karhu 2002, 15)

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p><u>VAHVUUDET</u></p> <p>Strenghts</p> </div> <p>Mitä vahvuuksia?</p> <p>Hyödynnä</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p><u>HEIKKOUEDET</u></p> <p>Weaknesses</p> </div> <p>Mitä heikkouksia?</p> <p>Kohenna</p>	NYKYTILA
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p><u>MAHDOLLISUUDET</u></p> <p>Opportunities</p> </div> <p>Missä mahdollisuuksia?</p> <p>Hyödynnä</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p><u>UHKATEKIJÄT</u></p> <p>Threats</p> </div> <p>Mitä uhkatekijöitä?</p> <p>Varaudu</p>	TULEVAISUUS

3.4 Menestysedellytykset

Palveluyrityksen menestyksen kannalta tärkeitä tekijöitä ovat käytettävissä olevat resurssit, liikeidea ja markkinoinnin kilpailukeinot. Liikeidean toimivuus kohdemaassa sekä käytettävissä olevat resurssit määrittelevät onnistumisen mahdollisuudet. Viisaalla markkinoinnilla saadaan palvelu potentiaalisten asiakkaiden tietoisuuteen ja varmistetaan yrityksen menestys myös pidemmällä aikatahtimella. (Karhu 2002, 127; Pirnes & Kukkola 2002, 92–93.)

Aloittavalta yritykseltä vaaditaan etenkin taloudellisia resursseja ja sen henkilöstöltä erinäisiä henkisiä voimavaroja. Taloudellisia resursseja vaaditaan markkinatilanteen selvittämiseen sekä itse yritystoiminnan aloittamiseen. Henkisiä resursseja tarvitaan palvelutuotteiden kehittämiseen ja liiketoiminnan johtamiseen. Jotta palvelutuotteita

voidaan kehittää onnistuneesti, edellyttää se kohdemarkkinoiden ominaispiirteiden tuntemusta. Mitä uudempi ja vieraampi palvelukonsepti on kohdemarkkinoille, sitä suurempi merkitys on palvelutuotteiden kehittämällä ja riittävällä suunnittelulla. Liiketoimintaprosessin hallinta edellyttää toimialan tuntemusta ja käytännön osaamista vieraassa ympäristössä. Kielitaito ja kulttuurinen tuntemus ovat olennainen osa liiketoiminnan onnistunutta ohjaamista. (Karhu 2002, 128–129.)

3.4.1 Yrityskohtaiset edellytykset

Yrityskohtaisiksi edellytyksiksi voidaan katsoa taloudelliset sekä toiminnalliset resurssit. Yrityksen taloudellisesti merkittäviä mittareita ovat yrityksen kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius. Näistä kolmesta tärkeimmäksi nousee kannattavuus, sillä se on edellytys tulevaisuuden vakavaraisuuteen sekä maksuvalmiuteen. Maksuvalmiutta ylläpitääkseen yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota erityisesti asiakkaille myönnettäviin maksuaikoihin ja luottoihin. (Karhu 2002, 20–23; Pirnes & Kukkola 2002, 96.) Alkuvaiheessa runsasta rahallista panostusta tarvitaan yrityksen markkinointiin, rekisteröintikuluihin ja lupiin sekä mahdolliseen juridiseen apuun paikallisen byrokratian läpiviemiseksi. Suurimmat kustannusrasitukset kohdistuvat itse toimitiloihin ja varusteisiin sekä muihin normaaleihin yrityksen perustamisvaiheessa vaadittaviin investointeihin kuten osaavan henkilöstön rekrytoimiseen. Taloudellisia voimavaroja on hyvä varata myös liiketoimintariskien kattamiseen. (Karhu 2002, 128; Pirnes & Kukkola 2002, 93.)

Toiminnalliset resurssit ovat hyvin pitkälti riippuvaisia yrityksen taloudellisista resursseista. Toiminnallisiin resursseihin lasketaan yrityksen tuotannollinen, markkinoinnillinen ja hallinnollinen suorituskapasiteetti. Näihin luetaan myös yrityksen johdon ja työntekijöiden henkiset resurssit eli henkilöstön osaaminen ja soveltuvuus yrityksen vaatimiin työtehtäviin. Potentiaaliset asiakkaat pitää saada vakuuttuneiksi palveluiden toimivuudesta ja niiden tuomista hyödyistä. Onnistunut markkinointi edellyttää kattavaa markkinatutkimusta ja kansainvälisen ympäristön huomiointia. Yrityksen johtaminen ja sen talouden hoitaminen taasen kysyy hallinnollista kapasiteettiä. Johdon tekemät ratkaisut vaikuttavat joko suoraan tai välillisesti yrityksen menestykseen. (Karhu 2002, 25; Pirnes & Kukkola 2002, 93.)

3.4.2 Palvelukohtaiset edellytykset

Palvelukohtaisia edellytyksiä ja ominaisuuksia arvioitaessa tulee huomioida niiden soveltuvuus kohdemaan markkinoille. Palvelu voidaan jakaa kolmeen eri tasoon, jotka ovat ydinpalvelu ja sitä täydentävät lisäpalvelu sekä tukipalvelu. Palvelun uloimpia tasoja eli lisäpalvelua ja tukipalvelua voidaan käyttää kilpailuetujen korostamiseksi ja toivottujen mielikuvien luomiseksi. Uusilla markkinoilla aloittavan yrityksen on tärkeää varmistua siitä, että tarjottava tuote tai palvelu erottuu selkeästi kilpailijoiden tarjonnasta. (Karhu 2002, 26–27.)

3.4.3 Markkinakohtaiset edellytykset

Kysynnän suuruus riippuu potentiaalisten asiakkaiden lukumäärästä sekä heidän kyvyttään ja halustaan ostaa yrityksen tarjoamia palveluja. Mitä enemmän potentiaalisia asiakkaita on yrityksen tavoitettavuusalueella, sitä suurempi on yleensä kysyntä. Kysyntää arvioitaessa, on kuitenkin hyvä ottaa huomioon markkina-alueen tulo- ja varallisuustaso. (Karhu 2002, 28.) Köyhempien maiden ostovoima on väkirunsaudestaan huolimatta usein heikompaa kuin läntisten teollisuusmaiden markkinoiden ostovoima. Potentiaalisista asiakkaista ei ole hyötyä yritykselle, mikäli heillä ei ole varaa ostaa tuotetta. Meksikossa tuloerot ovat suuria ja monien talouksien ostovoima on heikko.

Palvelun menekkiä saattaa rajoittaa tai vastaavasti edistää palveluun kohdistuva ostohalukkuus. Ostohalukkuutta säätelevät ihmisten odotukset, mielikuvat sekä muut mahdolliset asenteet palveluun tai sen tuottajaan liittyen. Näitä mielikuvia ja asenteita pyritään muokkaamaan markkinoinnin avulla yrityksen kannalta suotuisiksi. Markkinoinnin oleellisena tehtävänä onkin kasvattaa palvelun kysyntää ja luoda asiakkaalle tarve, mikäli sitä ei ennalta ole vielä olemassa. (Karhu 2002, 28.) Myös markkinoilla vallitseva kilpailutilanne asettaa omat edellytyksensä ja haasteensa markkinoilla menestymiseen. Kilpailutilanteen selvittämiseksi yrittäjä voi joko itse laatia kilpailija-analyysin tai sitten teetättää sen ulkopuolisella taholla.

3.5 Kilpailustrategia

Markkinoiden kilpailutilanne riippuu kilpailijoiden määrästä ja heidän käyttämistään kilpailumetodeista. Yritystä voidaan pitää kilpailukykyisenä silloin, kun sen tuottamalla palveluilla on hyvä menekki, ja kun yritys saa niistä tarpeeksi suurta katetta. Mitä yleisemmästä palvelusta on kyse, sitä kiivaampaa on yleensä kilpailu. Tämä tulee esille etenkin isoilla ja ostovoimaisilla markkinoilla. Suuren kilpailun seurauksia ovat yleensä alhainen hintataso ja pienet katteet. (Karhu 2002, 28–29; Pirnes & Kukkola 2002, 65.)

3.5.1 Perinteiset kilpailukeinot

Varmistaakseen asemansa markkinoilla yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota kilpailukeinoihin ja niiden toteutukseen käytännössä. Kilpailukeinot on jaettu perinteisesti kolmeen päästrategiaan, joista löytyy erilaisia variaatioita:

1. Differointi – tuotteiden ja palveluiden erilaistamista kilpailijoiden tarjonnasta
2. Fokusointi ja markkinarako – segmentin kaventaminen ja tarkoin valittu kohderyhmä
3. Kustannusjohtajuus – hintakilpailua esimerkiksi toiminnallisella tehokkuudella

Yritys voi erottua kilpailijoistaan differoimalla palvelujaan. Palvelun tulee tarjota asiakkaille jotakin sellaista, mitä asiakkaat eivät saa kilpailijoilta. Differoinnin avulla yritys voi hinnoitella palvelunsa korkeammalle ja parantaa näin katteita ilman, että myynti kärsii. Ydintuotteen ohella yritys voi tarjota mielikuvatuotetta sekä mahdollisia lisäetuja. Mielikuvatuotetta luodaan markkinoinnin avulla ja sillä tarkoitetaan esimerkiksi kohderyhmän kokemaa tai kuvittelemaa palveluiden laadukkuutta. Lisäetuja voivat olla oheispalvelut, jotka on rakennettu ydintuotetta tukemaan ja sen arvoa lisäämään. (Vahvaselkä 2009, 92; Pirnes & Kukkola 2002, 74.)

Strategisessa segmentoinnissa kohdemarkkinat rajataan ostokäyttäytymisen mukaisesti eri asiakaslohkoihin. Asiakasryhmät fokusoidaan eli niistä valitaan omiin palveluihin ja tavoitteisiin parhaiten soveltuvimmat asiakassegmentit, joihin yrityksen tulee erityisesti panostaa. Kohderyhmän ollessa suppeampi on helpompi suunnitella yritystoimintaa ja

etenkin markkinointia. Segmentointi voi olla selektiivistä, keskitettyä, erilaistamatonta tai kapeaan markkinarakoon keskittyvää niche-strategiaa. (Vahvaselkä 2009, 120, 125.)

Kolmas strategia on hintakilpailu ja kustannusjohtajuuden tavoittelu. Hintakilpailussa yrityksen kannattavuus on herkemmin vaarassa kärsiä, sillä katteet voivat ajautua turhan pieniksi. Jotta palveluiden myynti polkuhintaan olisi kannattavaa, tulisi palvelua tuottaa tarpeeksi isolla volyymillä ja myös menekin pitäisi olla tarpeeksi suurta. (Karhu 2002, 28–29; Pirnes & Kukkola 2002, 65.)

Kilpailutekijät jaetaan toisinaan karkeasti kahteen osaan eli hintakilpailukykyyn ja reaalisempaan kilpailukykyyn. Hintakilpailussa keskitytään tuotteen hintaan ja realistisessa kilpailussa palvelun tai tuotteen ominaisuuksiin. Ensisijaisena kilpailuvalttina pidetään kuitenkin reaalista kilpailukykyä eli itse tuotetta tai palvelua sekä järkevää fokusointia. Yritys voi pyrkiä parantamaan palveluidensa ominaisuuksia ja sitä kautta nostaa tuotteiden hintaa ilman, että kysyntä kärsii. Kilpailukykyä arvioitaessa on kuitenkin otettava huomioon kokonaisuus eli kaikkien kilpailutekijöiden summa. (Karhu 2002, 28–29; Pirnes & Kukkola 2002, 65.)

3.5.2 Sinisen meren strategia

Yritystoiminnassa käytetty sana “strategia” on alun alkajaan lainasana, joka on peräisin sodankäynnin termistöstä. Myös monet muut yritystoiminnassa käytettävät termit viittaavat sotatantereelle. Sodankäynti on järjestelmällistä johtamista, päätöksen tekoja, uhrauksia ja strategian suunnittelua joko yhtä tai useampaa vihollista vastaan. Yritystoimintaan valittu sanasto on sinänsä negatiivinen, että sen automaattisena oletuksena on aina kilpailun luoma voittaja–häviö -asettelu. Oman toiminnan suunnittelu perustuu vastakkaisen osapuolen tekemisiin, alituisen kamppailuun ja hengissä pysymiseen. Monien yritysten strateginen suunnittelu ja strategiset päätökset liittyvät enemmänkin yrityksen ulkoisiin kuin sen sisäisiin elementteihin. (Pirnes & Kukkola 2002, 60–61.)

Kirjassaan *Sinisen Meren Strategia* W. Chan Kim ja Renée Mauborgne (2005) kyseenalaistavat häviöjä-voittaja -asettelun ja mitätöivät kilpailijoiden merkityksen. Kyseisen teorian mukaan yrityksen tulisi aina keskittyä itse liikeideaan, asiakkaisiin, heidän tar-

peisiin ja yrityksen sisäisiin tekijöihin. Kim ja Mauborgne kehottavat luomaan oman markkinaraon, jossa kilpailun merkitys jää toissijaiseksi. Uutta markkina-alueetta kutsutaan siniseksi mereksi. Punaisia meriä ovat sellaiset markkina-alueet ja toimialat, joilla tarjonta ylittää kysynnän ja yrityksen selviytyminen on alituista kamppailua kilpailijoihin vastaan. Sinisen meren ajatuksena on tarjota jotain sellaista, mitä muilla yrityksillä ei ole vielä tarjota. Oman toimialan ja markkinaraon luomisessa tarvitaan kekseliäisyyttä ja luovuutta, mutta sen onnistuessa yrityksen toiminta on ainoastaan omasta itsestään riippuvaista – ei kilpailijoista. Sinisiä meriä voi luoda esimerkiksi viemällä toimivia liikeideoita uusille markkinoille, joilla niitä ei entuudestaan tunneta. Sinisiä meriä saa luotua myös yhdistelemällä luovasti toisistaan poikkeavia toimialoja sekä eri palveluiden ja tuotteiden ominaisuuksia. Ideana on luoda ja käyttää uutta kysyntää matalalla kustannustasolla. (Pyykkö 2011, 230–233.)

Hyvänä esimerkkinä mainittakoon *Circue de Soleil*, joka yhdisti menestyksekkäästi kahden eri toimialan, sirkuksen ja teatterin, hyvät ominaisuudet ja loi niillä aivan uuden konseptin - oman sinisen merensä. Hinnoittelu suunniteltiin viisaasti ja loogisesti: edullisempi kuin teatterilippu, mutta hiukan tyyriimpi kuin lippu tavalliseen sirkusnäytökseen. Asiakaskuntaansa yritys sai asiakkaita niin teatterista kiinnostuneista kuin sirkuksen ystävästäkin sekä niistä väliinputoajista, jotka kokivat sirkuksen liian tylsäksi tai mauttomaksi ja teatterin taasen liian kalliiksi. Liikeidea toimi loistavasti ja *Circue de Soleil* on edelleen maailmanlaajuisesti menestyvä yritys, joka toimii omalla sinisellä merellään. (Kim & Mauborgne 2007, 33–37.)

Sinisen meren strategia on mielenkiintoinen ja innostava. Kekseliäästi toteutettu yritys voi olla omien markkinoidensa herra välittämättä muiden yritysten toimista. Yritystoiminnassa ja markkinoilla on hyvä olla askel muita edellä kuin sinnitellä markkinajohtajan perässä. Asiakkaista ei tarvitse kilpailla eikä hinnoista tai laadusta tinkiä kunhan vain kehittää tarpeeksi kekseliään ja luovan liikeidean. Sinisen meren strategia auttaa etenkin toimialan valinnassa ja liikeidean luomisprosessissa.

Tämän opinnäytetyön yrityksen liikeideassa on pyritty soveltamaan sinisen meren strategiaa. Työn liitteenä oleva liiketoimintasuunnitelma käsittelee Meksikoon avattavaa englanninkielistä päiväkotia. Ideana on yhdistää päiväkodin sekä englannin kielen kurseja tarjoavien yksityisten koulujen hyödyt. Tulevan päiväkodin hinnoittelu asettuu ta-

vallisen päiväkodin ja englanninkielen kurssien välimaastoon. Konsepti on tuttu myös Suomesta ja esimerkiksi Tampereella toimii English Language Playschool. Tulevan yrityksen kohdekaupungissa Obregonissa vastaavanlaista yritystä ei ole.

3.5.3 Markkinointimix

Markkinoinnin suunnittelu lähtee liikkeelle yrityksen liikeideasta. Aloittavan yrittäjän on päätettävä mitä palveluita tuotetaan, kenelle tuotetaan, miten tuotetaan ja millainen imago yritykselle pyritään luomaan. Kansainvälisillä markkinoilla etenkin palvelutuotteelta edellytetään markkina-aluekohtaista sopeutumista kaikilla liikeidean osa-alueilla. Suunnittelussa on otettava huomioon yrityksen arvot, missio, visio sekä resurssit, joiden rajoissa yritys toimii. Onnistuneella markkinointiviestinnällä vaikutetaan vastaanottajan ostopäätökseen ja luodaan yritykselle pitempiäaikaista kilpailuetua. (Karhu 2002, 129; Vahvaselkä 2009, 217–218.)

Markkinoinnissa voidaan puhua markkinointimixistä eli 4P-mallin kilpailukeinoista. Kilpailukeinoja ovat product (tuote), price (hinta), promotion (viestintä) ja place (saataavuus). Tosinaan 4P-mallin sijaan voidaan puhua 7P-mallista, joka on laajennettu käsittämään myös henkilöstön (people), prosessit (process) ja asiakaspalvelun (proactive and personalized service). (Karhu 2002, 129; Vahvaselkä 2009, 180.) Tässä työssä käsitellään suppeampi 4P malli.

Product:

Markkinasegmenttiä tarkasteltaessa pitää ottaa huomioon kenelle yrityksen palvelut ovat suunnattuja. Se mikä toimii kotimaassa, ei välttämättä toimi automaattisesti vierailta markkinoilla. Vieraassa maassa on otettava huomioon lainsäädännöstä sekä asiakkaiden tavoista ja tottumuksista johtuvat poikkeukselliset käytännöt. Esimerkiksi taloudelliset tekijät saattavat vaikuttaa palvelukäytännön ja -kulttuurin muotoutumiseen. Asiaa tulee tarkastella potentiaalisten asiakkaiden näkökulmasta: Millaista hyötyä kyseinen palvelu tarjoaa asiakkaalle? Mitä palvelun ominaisuuksia tulisi korostaa ja kehittää? Entä mikä on sopiva hinta-laatusuhde kyseisillä markkinoilla? Mitä henkilökohtaisempi

ja tärkeämpi palvelu on asiakkaan kannalta kysymyksessä, sitä suurempaan merkitykseen nousevat laatu ja luottamus. Palvelutuotteen laatukokemus muodostuu ihmisistä, prosessista sekä toiminnan fyysisistä ominaisuuksista. Ydinpalvelun lisäksi otetaan huomioon myös mahdolliset oheispalvelut. (Karhu 2002, 129–130; Vahvaselkä 2009, 125–126.)

Price:

Hinnoittelussa tulee ottaa huomioon kohdemaan potentiaalisten asiakkaiden maksukykyisyys ja halukkuus käyttää varoja juuri kyseiseen palveluun. Palvelun ominaisuuksien lisäksi palvelun hinta muodostuu usein tärkeäksi kilpailukeinoksi ja kriteeriksi asiakkaiden tehdessä valintoja eri palvelutuottajien välillä. Toisaalta mitä enemmän yritys hakee kilpailuetua palveluiden differoinnista, sitä vähäisempi merkitys on palvelun hinnalla. Hinnoittelussa on kuitenkin aina ensisijaisesti otettava huomioon, että sekä katteet että myyntivolyymi ovat riittäviä kannattavuustavoitteisiin pääsemiseksi. (Karhu 2002, 132; Vahvaselkä 2009, 126.)

Place:

Myyntimenekkiä edistää palveluiden mutkaton saatavuus. Liikepaikan sijainnilla ja aukioloaloilla on usein keskeinen merkitys asiakkaan tehdessä ostopäätöstä. Mitä useammin asiakkaalla on tarve vierailta toimipisteessä, sitä suurempi on sijainnin merkitys. Liiketila kannattaa sijoittaa tällöin mahdollisimman keskeiselle alueelle, jotta se olisi asiakkaille paremmin saavutettavissa. Parhaita paikkoja ovat usein kaupunkien keskustat tai vilkkaat asuinlähiöt. (Karhu 2002, 132.) Päiväkotia Meksikoon perustettaessa turvallinen lähiöalue on lasten kannalta turvallisempi ja parempi vaihtoehto kuin vilkas ja levottomampi keskusta. Lähiö ei kuitenkaan saa sijoittua liian kauas keskustasta, jottei se poissulje eri kaupunginosissa asuvia asiakkaita – etenkin kun asiakkaat todennäköisesti asioivat päiväkodissa useita kertoja viikossa.

Promotion:

Markkinointiviestinnän keinot vaihtelevat toimialoittain. Viestintästrategiassa tulisi huomioida kohderyhmä eli kenelle sanoma on suunnattu ja mitä siinä halutaan viestiä. Kanavastrategia ottaa huomioon miten viestitään ja mitä viestintäkanavia käytetään, jotta mainonta tavoittaa halutut kohderyhmät. Myös viestinnän laajuus ja toistojen tarve tulee määrittää käytettävissä olevat resurssit huomioiden. (Vahvaselkä 2009, 127.)

Potentiaalisia asiakkaita on tiedotettava yrityksen olemassaolosta. Keinoina voidaan käyttää perinteistä mainontaa ja myyinnedistämistä. Henkilökohtaisempaa palvelua tarjoavilla aloilla yrittäjän oma myyntityö ja suhdetoiminta ovat usein merkittävämpiä markkinointiviestinnän muotoja. Erityisesti yrityksen sisäinen markkinointi korostuu ja sillä luodaan positiivista mielikuvaa yrityksestä. Menestyksenkäs toiminta edellyttää henkilökunnan sitoutumista ja jatkuvaa yhteydenpitoa asiakkaisiin. Henkilökunnan helppo tavoitettavuus toimipisteeltä on asiakkaille tärkeä kriteeri. (Karhu 2002, 132.) Päiväkodin tarjoamat palvelut ovat asiakkaille tärkeitä, sillä kyseessä on heidän lastensa hoito ja hyvinvointi. Vanhemmat haluavat luotettavan hoitopaikan, jolloin etenkin yrityksen sisäinen markkinointi ja läheinen suhdetoiminta asiakkaiden kanssa korostuvat.

3.6 Kulttuuri liiketoiminnassa

Menestyvä yritys on pääsääntöisesti asiakaslähtöinen ja tämän vuoksi yrittäjän kannattaa jo hyvissä ajoin perehtyä potentiaalsiin asiakkaisiin sekä heitä ympäröivään kulttuuriin. Käsitteeseen ”kulttuuri” sisällytetään yleensä jonkin tietyn ihmisryhmän omaamat arvot, toimintamallit sekä yhteisön perinteet. Kulttuuri on menneiden sukupolvien muokkaama ajattelu- ja käyttäytymismalli, jonka uudet sukupolvet luontaisesti oppivat. Se vaikuttaa maailmankatsomukseemme, havainnointiimme ja siihen miten tulkitsemme kokemuksiamme. Se mitä eri kulttuureista näemme ja osaamme kertoa, on monesti hyvin pintapuolista. Näkyvämpiä ominaisuuksia ovat esimerkiksi kieli ja uskonto. Vähemmän huomiota saavat kulttuurin taakse kätkeytyvät arvot, asenteet, normit ja toimintatavat. Yrittäjä voi aloittaa perehtymällä paikallisia koskettavaan kirjallisuuteen ja hankkimalla tietoa heidän kulttuuristaan. Mikäli mahdollista, olisi yrittäjän hyvä tehdä

tutustumismatka kohdemaahan ja soluttautua hetkeksi paikallisten pariin. (Pirnes & Kukkola 2002, 245; Czinkota ym. 2004, 58.)

3.6.1 Hofsteden teoria

Mitä kauempana kansakunnat ovat toisistaan, sitä suurempia ovat yleensä kulttuurierot. Kulttuuritutkijoita on lukuisia ja tapoja jaotella ja analysoida kulttuureja on vähintään yhtä monia. Yksi heistä on kulttuurieroja tutkinut Geert Hofstede, joka laati mallin työ-kulttuurien eroista. Hofstede päätyi neljään ulottuvuuteen (Pirnes & Kukkola 2002, 247–249; Czinkota ym. 2004, 61.):

- Pieni valtaetäisyys vs. suuri valtaetäisyys
- Yksilöllisyys vs. kollektiivisuus
- Maskuliinisuus vs. feminiinisyys
- Pieni erilaisuuden sietokyky vs. suuri erilaisuuden sietokyky

Pieni valtaetäisyys vs. suuri valtaetäisyys:

Suuren valtaetäisyyden maissa organisaatiohierarkiat ovat jyrkempiä ja johtamisessa arvostetaan auktoriteettia. Myös poliittisten näkemysten jakauma ja kansalaisten tuloerot ovat suuria. Sitä vastoin pienen valtaetäisyyden maissa korostetaan enemmän demokratiaa ja tasa-arvoisuutta. Hofsteden teoriassa Meksiko luokitellaan suuren valtaetäisyyden maaksi. (Pirnes & Kukkola 2002, 249.) Luokka- ja varallisuuserot ovat Meksikossa erittäin suuria. Kuilu rikkaiden ja köyhien välillä on syvä ja vain pieni osa maan väestöstä lukeutuu varakkaisiin. Organisaatiokaavat ovat jyrkkiä ja johtajilla on suuri auktoriteetti. Työntekijöiden katsotaan tarvitsevan johtajaa, ohjeistusta ja valvontaa. Toisaalta monet työntekijät odottavat ja toivovatkin tätä työltään.

Meksikossa nokkimisjärjestys ja ylempien tahojen auktoriteetti tuodaan selvästi esille. Ihmiset oppivat pienestä pitäen, että vanhempia, varakkaampia – siis vaikutusvaltaisempia – sekä korkeassa asemassa olevia henkilöitä pitää kunnioittaa. Ylempiä henkilöitä ei kyseenalaisteta eivätkä myöskään johtajat tapaa antaa alaistensa mielipiteille

suurta painoarvoa. Alaisilla on usein tarkoin rajatut ja määritellyt työtehtävät epäselvyyksien välttämiseksi. (Malat & Szerlip 2008, 38.)

Yksilöllisyys vs. kollektiivisuus:

Yksilöllisyyden kulttuureissa korostetaan individualismia ja yksilön henkilökohtaisia saavutuksia. Jokainen pitää huolen omista asioistaan ja pyrkii ensisijaisesti toimimaan itsensä hyväksi. Päinvastaisesti kollektiivisissa kulttuureissa yhteisö tulee aina ennen yksilöä. Yksilön odotetaan tekevän uhrauksia yhteisön hyväksi. Yhteisöllisissä kulttuureissa läheissuhteet ovat vahvat ja sukulaiset ovat tiiviisti tekemisissä toistensa kanssa. (Pirnes & Kukkola 2002, 249.) Meksiko asettuu selkeästi kollektiivisten maiden ryhmään. Meksikon kulttuurille on ominaista yhteisöllisyys ja vahvat ihmissuhteet. Itsenäisyyttä ja oma-aloitteisuutta ei arvosteta samoin, miten sitä arvostetaan Suomessa tai muissa länsimaissa. Meksikossa individualisteja pidetään usein itsekkäinä ja jopa yhteisön mustalampaina.

Aloitteen tekemistä pidetään riskinä ja toisinaan ”liika” itsenäisyys tai päätöksenteko voidaan nähdä rangaistavana tekona. Parhaiten työssä menestyvät kuuliaiset ja vanhoja toimintakaavoja myötäilevät työntekijät. Meksikossa uusien sukupolvien johtajat suosivat jo enemmän uusia johtamismalleja kuten päätöksenteon delegointia ja keskittämistä sekä työntekijöiden tiimityötä. Vanhemmissa yrityksissä ja suuremmissa organisaatioissa vanhat tavat ja asenteet istuvat kuitenkin edelleen tiukassa ja muutos voi viedä vielä pitkän aikaa. (Malat & Szerlip 2008, 38).

Maskuliinisuus vs. feminiinisyys:

Maskuliinisuus vs. feminiinisyys kategoriassa maskuliinisuudella tarkoitetaan materiaalistien arvojen arvostusta. Samalla se viittaa suorituskeskeisyyteen ja kunnianhimoon. Maskuliinisissa maissa kilpailu ja vertailu ihmisten kesken on kovaa ja ”epäonnistuminen” katsotaan häpeäksi. Konfliktit ja ristiriidat ratkaistaan taistelemalla. Feminiinisuudella taas viitataan aineettomien arvojen tärkeyteen kuten sujuvaan kanssakäymiseen ympäröivien ihmisten kanssa sekä elämänlaadun arvostukseen. Feminiinisissä kulttuu-

reissa pyritään tekemään kompromisseja ja välttämään konflikteja. Annetut lupaukset on tapana pitää ja liioittelua pyritään välttämään. Feminiininen kulttuuri viittaa yleensä hyvinvointivaltioon. (Pirnes & Kukkola 2002, 250.) Geert Hofsteden laatiman 50 maan asteikon mukaan Meksiko sijoittui maskuliinisten maiden listalle kuudenneksi. Asteikolla 0–100, sen maskuliinisuusindeksi on 69, kun esimerkiksi Suomella se on 26 ja Ruotsilla vain 5. Kaikki pohjoismaat luetaankin tällä asteikolla feminiinisiin kulttuureihin. Meksikossa arvostetaan paljon materiaa ja kauneutta. Ihmiset vertailevat toisiaan usein omaisuuden tasolla. Kilpailu menestyksestä voi olla kovaa eikä pelisääntöjen reiludella ole suurta merkitystä.

Pieni erilaisuuden sietokyky vs. suuri erilaisuuden sietokyky:

Pieni erilaisuuden sietokyky vs. suuri erilaisuuden sietokyky arvioi maan suhtautumista epävarmuuteen, konflikteihin ja aggressioihin. Maan sietokyvyn ollessa matala, kulttuuri sietää heikosti ristiriitaisuuksia, erilaisuutta ja normeista poikkeavaa käytöstä. Kulttuurilla on usein selkeät elämän arvot, joita kaikkien kunnan kansalaisten tulisi noudattaa. Tällaiset maat korostavat sääntöjä ja vetoavat ihmisten moraaliin. Mitä sulkeutuneempi kulttuuri on kysymyksessä, ja mitä vähemmän sillä on kosketusta toisiin kulttuureihin, sitä pienempi sietokyky sillä on erilaisuutta kohtaan. Erilaisuutta vieroksutaan ja sitä saatetaan jopa pelätä. Korkean erilaisuuden sietokyvyn maissa ihmisiä kannustetaan hyväksymään yksilöiden erilaisuus ja jokainen saa tuoda omat mielipiteensä vapaasti julki. Erilaista ei pakoteta valtaväestön kaltaiseksi vaan hänen annetaan olla oma itsensä. (Pirnes & Kukkola 2002, 251–252.) Meksikossa erilaisuuden sietokyky on melko alhainen. Erilaisuutta kitkemässä ovat kirkko ja valtaväestön asettamat konservatiiviset normit. Tavallisuudesta poikkeavaa ei välttämättä ymmärretä ja yhteisön painostus saattaa olla voimakasta. Kovinta painostusta saattaa ilmetä etenkin yksilön omien läheisten taholta. Oma perhe saattaa ottaa jäsenensä erilaisuuden raskaasti ja pitää sitä hävettävänä tai peiteltävänä asiana. Ylipäätään jälkikasvun päätöksiin pyritään vaikuttamaan voimakkaasti niin ammatin kuin kumppaninkin valinnassa.

3.6.2 Kulttuurillinen tieto, taito ja kokemus

Kulttuurille ominaisia ulottuvuuksia arvioitaessa tulee ottaa huomioon, että jokaisella kulttuurilla on omat lähtökohtaiset perusarvonsa, johon kaikki toiminta ensisijaisesti pohjautuu. Kulttuureilla on aina niin näkyviä kuin näkymättömiäkin sääntöjä ja toimintatapoja. Niistä on hyvä ottaa etukäteen selvää tarpeettomien väärinkäsitysten välttämiseksi. Kulttuurieroja on havaittavissa myös valtioiden sisällä. Etenkin suurissa maissa käytös- ja tapakulttuuri saattaa vaihdella merkittävästi paikasta toiseen siirryttäessä. Eroavaisuuksia on myös eri sosiaaliluokkien ja etnisten ryhmien välillä. Vieraan maan kulttuuriin tutustuminen ja sen kunnioittaminen osoittaa kohteliaisuutta ja hyviä tapoja. (Pirnes & Kukkola 2002, 253–254.)

Kansainvälisille markkinoille aikovalta yrittäjältä vaaditaan yleistä tapatietoutta. Pirneksen ja Kukkolan (2002) mukaan tapatietous tarkoittaa hyvää havainto- ja reagointikykyä, tilannehallintaa, hyvää arvostelukykyä, tahdikkuutta, joustavuutta, sopeutuvuutta, luontevuutta, hienotunteisuutta, toisen ihmisen arvostamista sekä ystävällisyyttä. (Pirnes & Kukkola, 2002, 255.) Samoilla linjoilla ovat Czinkota, Ronkainen ja Donath (2004). He asettavat yrittäjälle kolme tärkeää edellytystä menestykseen. Ensimmäinen menestystekijä on *kulttuurillinen tietous*, jota voidaan haalia opiskelemalla eri tietolähteitä ja tekemällä selvitystyötä. Toinen edellytys on *kulttuurillinen taito* ja luontainen kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Tämä vastaa Pirneksen ja Kukkolan edellä mainittua tapatietoutta. Kolmas menestykseen vaikuttava tekijä on *kokemuksen* kautta hankittu tieto ja ymmärrys, jota voi Czinkota ym. mukaan saada ainoastaan elämällä kyseisessä kulttuurissa. (Czinkota ym. 2004, 59.)

3.7 Kansainvälisen ympäristön haasteita

Vaikeuksia palvelualan yrityksille aiheuttavat usein toimiympäristön vieraus sekä tiedonhankinnan organisointi, joka tulee usein kalliimmaksi kuin kotimaan tiedonhankinta. Oikeiden tietolähteiden etsiminen on haasteellista ja aikaa vievää. Kansainvälinen markkinatieto saattaa olla rajoitetumpaa ja puutteellista. Palveluiden osalta saatavissa on usein korkeintaan pintapuolista ja epätarkkaa markkinatietoa. Palvelusuoritusten yksilöllisyys taasen vaikeuttaa hintavertailuja. Lisäksi erilaiset käytännöt ja toimintatavat

voivat hankaloittaa tai jopa vääristää tulkintaa ja tuloksia. Mikäli kieli ja kulttuuri eivät ole tuttuja, voivat nekin tuoda omat kommunikointi- ja kääntämisiongelmansa. Mitä kaukaisempi ja etäisempi kohdema on, sitä enemmän on turvauduttava niihin tietoihin, mitä Suomesta on saatavilla. Latinalaisen Amerikan maat kuuluvat nouseviin markkinoihin, joten olemassa oleva markkinatieto harvemmin on ajan tasalla ja tilastointimenetelmätkin ovat vielä kehitysasteella. Näissä maissa parhaiten markkinatietoa saa vasta kenttätutkimuksella. (Vahvaselkä 2009, 156–157; Karhu 2002, 125.)

Muita vieraalla maaperällä kohdattavia haasteita ovat asiakkaiden tavoitettavuuteen vaikuttavat demografiset ja maantieteelliset seikat sekä palveluiden kysyntään vaikuttavat tekniset ja kulttuurilliset puolet. Haasteiden minimoimiseksi yrittäjän olisi hyvä olla perillä paikallisten tottumuksista, asenteista ja uskomuksista. Etenkin palveluita markkinoissa, on tärkeää ottaa kulttuurilliset erot huomioon. (Karhu 2002, 127.)

Mahdollisista haasteista huolimatta markkinatiedon kerääminen on tärkeää etenkin vieraalle maalle toimintaa suunniteltaessa, sillä sen avulla yritys suunnittelee toimintojaan ja tekee päätöksiä. Yrityksen tulee karsia suuresta informaatiomäärästä juuri sille olennainen ja hyödyllinen tieto. Kunnollinen markkina-analyysi vähentää epävarmuutta ja riskien määrää sekä auttaa toimimaan kustannustehokkaasti. Hyvin hankittu tieto voi auttaa löytämään uusia luovia ratkaisuja ja tuomaan etulyöntiaseman kilpailijoihin nähden. Parhaimmillaan huolellisesti tehdyllä analyysillä, yritys voi löytää myös hyvin tuottavan markkinaraon. (Vahvaselkä 2009, 155.)

4 MEKSIKO

Virallinen nimi: Estados Unidos Mexicanos (Meksikon Yhdysvallat)

Valtiomuoto: liittotasavalta

Presidentti: Felipe Calderón

Pinta-ala: 1 972 550 km²

Pääkaupunki: Ciudad de México

Virallinen kieli: espanja

Muita suuria kaupunkeja: Monterrey, Guadalajara

Naapurimaat: Yhdysvallat, Guatemala, Belize

(Finpro 2010; World Bank 2011.)



KUVA 1. Meksikon kartta (Finpro 2010)

Meksiko on monipuolisuudessaan värikäs maa, jonka maisemat vaihtelevat trooppisista sademetsistä, jylhiin vuoristoihin, vehreisiin laaksoihin ja karuihin aavikkoihin. Maasta löytyy eri intiaanikansojen asuttamia pieniä kyliä, espanjalaisten valloittajien aikaisia kaupunkeja vanhoine rakennuksineen ja viliseviä suurkaupunkeja korkeine rakennuksineen ja torneineen. Yhtä rikas on maata asuttavien kansojen kirjo ja näiden kansojen kulttuurillinen perimä, joka kattaa maan etelästä pohjoiseen. Yksikään osavaltio ei ole toisensa kaltainen, minkä vuoksi Meksikosta löytyy paljon toinen toistaan hienompia nähtävyyksiä ja elämyksiä. (Dorling Kindersley 2008, 10–11, 16.)

Meksikon maakuva leimaa valitettavasti sen näkyvyys maailman korruptio- ja rikollisuustilastoissa, eivätkä viime vuosien tapahtumat ole ainakaan parantaneet maan imagoa. Monet ulkopuoliset näkevät köyhän ”kehitysmaan”, jota hallitsevat korruptoituneet poliitikot ja pelkoa kylvävät huumeliigat. Uutisissa Meksiko esiintyy useimmiten ikävissä valossa. Viime vuosien huumesota on vaatinut lukuisia ihmishenkiä eikä maan koettelemuksille näytä tulevan loppua. Korkeassa asemassa olevia virkamiehiä ja poliiseja tapetaan ja sivullisia kuolee tätäkin enemmän. Kukaan ei ole turvassa huumekartelleilta, jotka näyttäisivät toimivan lain yläpuolella. Elokuvateollisuus vahvistaa stereotyyppioita tuoden esille köyhät rajakaupungit, tequilan, saluunat, railakkaat fiestat ja siestat. Työkulttuurilliselta näkökantilta mañana-mentaliteetti saa meksikolaiset vaikuttamaa enemmänkin haaveilijoilta kuin käytännönläheisiltä uurastajilta. (Malat & Szerlip 2008, 18.)

Kaikki tämä saattaa antaa ulkopuoliselle kovin yksipuolisen kuvan maasta. Huonomaineisen maakuvan takaa löytyy kuitenkin kiehtova kulttuuri, joka valloittaa epäluuloisimmankin matkaajan. Moni maassa vierailut on ihastunut maan kauneuteen, kulttuuriin ja etenkin maan ihmisiin. Muinaisten Mayojen temppelit ja rauniot ovat yksiä maailman kiehtovimmista kulttuuriperinnöistä, jotka upeiden rantakaupunkien ohella houkuttelevat turisteja Meksikoon. Luonteeltaan meksikolaiset ovat ystävällistä ja hyvällä huumorintajulla varustettua kansaa, joiden seurassa kuka tahansa voi tuntea olonsa tervetulleeksi. (Malat & Szerlip 2008, 18–19, 20–21.)

4.1 Historia ja väestö

Väkiluku: 111,2 miljoonaa

Väestönkasvu (vuosi): 1,13 %

Syntyvyys: 19,71 /1000 asukasta

Lapsikuolleisuus: 17 /1000 asukasta

Elinikäodotus: 76

Lukutaitoisuus: 93 %

Uskonto: roomalaiskatolisia 76,5 %, protestantteja 6,3 %, muut 17,2 %

(Tilastoja vuodelta 2009: Finpro 2010; World Bank 2011)

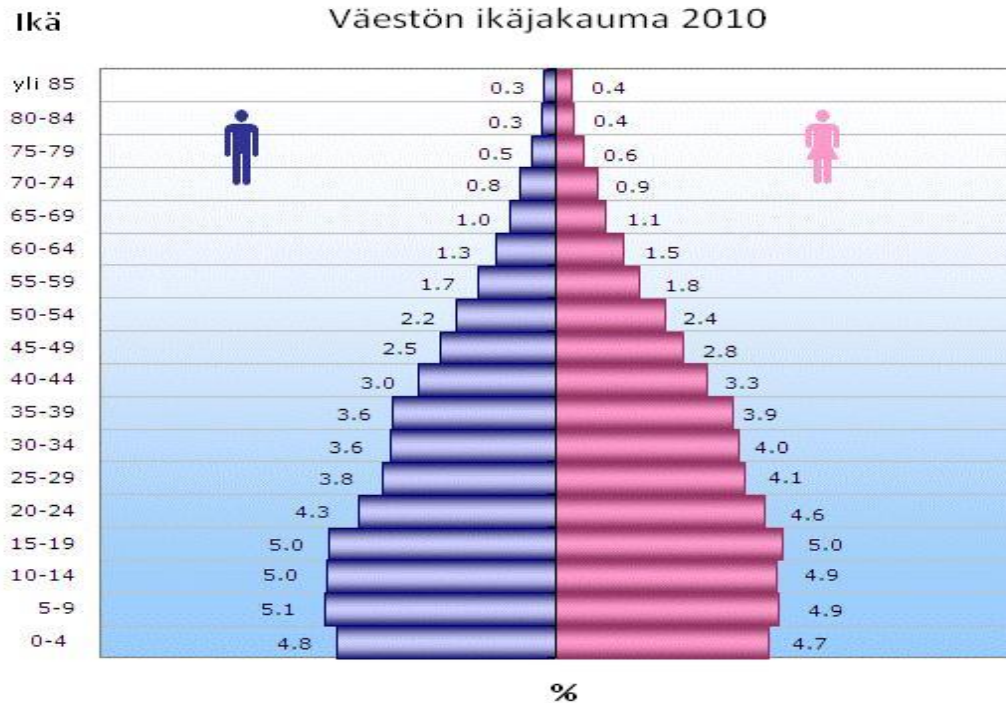
Moderni Meksiko on seurausta kahden kulttuurin yhteentörmäyksestä, kun espanjalaiset valloittajat saapuivat Amerikkaan vajaa 500 vuotta sitten. Muinaiset sivilisaatiot kuituivat tai hävisivät kokonaan espanjalaisen kulttuurin ja katolilaisuuden tieltä. Seuraavien 300 vuoden ajan Meksiko oli Espanjan siirtomaa. Lopulta Espanjan ote siirtomaihinsa heikkeni Euroopan sotaisan tilanteen vuoksi ja vuonna 1821 Meksiko taisteli itselleen itsenäisyyden. 1800-luvun puolivälissä Yhdysvallat kuitenkin jatkoivat Meksikon alistamista ottamalla haltuunsa maan pohjoisosia ja sysäämällä maiden välistä rajaa yhä etelämmäksi nykyiseen asemaansa. Vasta 1900-luvun puolivälissä maan talous alkoi kohentua pitkästä taantumasta ja saavuttaa tasapainoa. Maan historian kannalta on ymmärrettävää, että meksikolaiset ovat hyvin isänmaallisia ja suhtautuminen niin yhdysvaltalaisiin kuin espanjalaisiinkin on jokseenkin epäluuloista. (Dorling Kindersley 2008, 39; Touré 2010, 44.)

Monet nykyisistä maata koittelevista sosiaalisista ongelmista johtavat juurensa siirtomaa-ajoilta asti. Vaikka kansat ovatkin sekoittuneet eurooppalaisten valloittajien kanssa, edelleen noin 20 % maan väestöstä lukee itsensä täysveriseen inka-kansaan eli alkupe räisväestöön kuuluvaksi. Kansojen välinen erottelu synnyttää maan sisäisiä konflikteja ja aiheuttaa syrjintää vähemmistöjä kohtaan. Jengien määrä maassa lisääntyy ja niiden välinen sota näkyy katukuvassa. Tilannetta käyttävät hyväkseen huumekartellit, jotka lietsovat lisää vihaa ja kaaosta ihmisten keskuudessa. (Dorling Kindersley 2008, 10–11, 16.)

Meksikoa johdetaan ensisijaisesti maan pääkaupungista käsin, jonne on keskittynyt lähes viidesosa maan väestöstä. Mexico city onkin yksi maailman suurimmista kaupungeista, jonka väestönkasvu ei näytä hidastumisen merkkejä. Väestöstä suurin osa on katolilaisia, mutta protestanttien määrä on nopeassa kasvussa. Katolilaisen kirkon mahti ja määräykset ovat saaneet useat ihmiset kääntymään kirkkoa vastaan. Valtion suhdetta kirkkoon kuvaillaan jokseenkin monimutkaiseksi. (Dorling Kindersley 2008, 15–17.)

Väestön ikäjakauma on etenkin päivähoitoalalla toimivan yrityksen kannalta ideaalinen, sillä suurin osa ihmisistä on alle 30-vuotiaita (kuvio 1). Tilastojen perusteella voidaan olettaa, että suurelle osalle väestöstä perheen perustaminen on joko nyt, tai ainakin lähi-

vuosina ajankohtainen. Tämä viittaa väestön kasvunopeuden kiihtymiseen ja lasten määrän lisääntymiseen lähitulevaisuudessa.



KUVIO 1. Meksikon väestöpyramidi 2010 (INEGI 2010)

4.2 Poliitikka ja korruptio

Maassa on vahva poliittinen jakauma ja kiivas valtataistelu eri puolueiden välillä. Vuonna 1929 valtaan astui Institutional Revolutionary Party (PRI), joka myöhemmin nimettiin maailman vanhimmaksi valtakaudessa olleeksi puolueeksi. Perulainen kirjailija Mario Vargas Llosa kuvaili Meksikon silloista hallintoa sanoin ”täydellinen diktatuuri”. Puolue onnistui vaihtamaan presidenttejä ja jopa muokkaamaan ideologiaansa joka kuudes vuosi ilman, että se olisi menettänyt otettaan vallasta. Kuitenkin kasvava kuilu rikkaiden ja köyhien välillä sekä PRI:n sisäiset ongelmat muodostivat maahan vahvan opposition. PRI:n pitkä hallintokausi päättyi vuonna 2000, kun oikeistolaisen National Action Party:n (PAN) jäsen, Vicente Fox, voitti presidentinvaalit. Tällä hetkellä maan presidenttinä toimii samaisen puolueen jäsen, Felipe Calderón. (Dorling Kindersley 2008, 18–19.)

Maata piinaava korruptio on saanut alkunsa jo espanjalaisten valloittajien aikaan. Tämän jälkeen korruptio kukoisti PRI:n valtakaudella puolueen ollessa byrokraattisessa monopoliasemassa. Tilanne paheni entisestään 1970-luvulla maan öljybuumin aikaan, jolloin varakkaassa asemassa olleet henkilöt lahjoivat poliitikkoja ja poliiseja suojeleksen toivossa. Myöhemmin he alkoivat ”ostaa” omia etujaan ajavia palveluksia virkavalalta. Kuohunta kansan keskuudessa lisääntyi, kun Meksiko teki vapaakauppasopimuksen, NAFTA:n, Yhdysvaltojen ja Kanadan kanssa 1990-luvun puolivälissä. Monet meksikolaiset, etenkin alkuperäiskansat, näkivät tämän ainoastaan maiden välisenä yrityksenä parantaa tulehtuneita välejään meksikolaisten elinkeinoelämän kustannuksella. Oli NAFTA:n tarkoitus sitten mikä tahansa, se ei ainakaan parantanut Meksikon poliittista tilannetta ja alati lisääntyviä ongelmia. Maiden väliset suhteet ovat edelleen epävakaita laittomien maahanmuuttajien ja Meksikosta Yhdysvaltoihin leviävän huumebisneksen vuoksi. (Dorling Kindersley 2008, 19.)

4.3 Talous

Valuutta: Meksikon peso (MXN)

Valuuttakurssi: 1 EUR = 17,617 MXN (Nordea 22.8.2011)

BKT: 836 miljardia USD

BKT per capita: 7 520 USD

BKT:n kasvu: 4,2 % (2010)

BKT:n koostumus: maatalous 4 %, teollisuus 26 %, palvelut 70 %

Työttömyysaste: 5,2 %

Inflaatio: 5,1 %

Maan julkinen velka: 22,3 % maan bruttokansantulosta

Tärkeimmät talouden alat: elintarviketeollisuus, juomat, tupakka, kemikaalit, rauta ja teräs, öljyjalosteet, kaivosteollisuuden tuotteet, tekstiilit ja vaatteet, moottoriajoneuvot, kestokulutushyödykkeet, turismi

Tärkeimmät kauppakumppanit: Yhdysvallat, Kanada, Japani, Saksa, Espanja

(Tilastoja vuodelta 2009: Finpro 2010; World Bank 2011.)

Tänä päivänä Meksiko on avoin markkinatalous, johon on sekoittunut modernia teollisuutta sekä perinteistä maataloutta. Maan talous on kohentunut tasaiseen tahtiin viimeisen kymmenen vuoden aikana ja Meksiko onkin tällä hetkellä yksiä maailman suurimmista talousvaltioista. Bruttokansantuotteella mitattuna Meksiko on maailman 11. suurin talous. (Finpro 2011; Touré 2010, 13.) Valtiolla on hyvät edellytykset kansainväliseen kauppaan, sillä maalla on erinomainen sijainti Yhdysvaltojen, Väli-Amerikan sekä Etelä-Amerikan keskellä. Yhdysvaltojen kanssa yhteistä rajaa on noin 3000 km. (Jaakkola 2007, 3.)

Viime vuosikymmeninä Meksikon valtio on menettänyt otettaan maan kaupan säätelijänä. Hallitus keskittyi ennen ainoastaan öljyn vientiin sekä kotimaan kauppaan. Sittemmin osavaltiot ovat ottaneet ohjat omiin käsiinsä ja lisänneet sekä vientiä että tuontia useilla eri sektoreilla. Kasvanut kansainvälinen kauppa on lisännyt rahavirtaa valtion kassaan ja kasvattanut öljyn lisäksi myös muiden vientituotteiden merkitystä maan taloudessa. Ennen öljy vastasi 75 % maan vientituotteista, mutta nyt sen osuus on enää 15 %. Vaikka muiden vientituotteiden osuus koko maan viennistä onkin kasvanut, se ei ole heikentänyt öljyn merkitystä. Meksiko on edelleen maailman kuudenneksi suurin öljyntuottaja ja 40 % valtion budjetista tulee öljytuotannosta. Valtio on myös yllättänyt luopumalla monopoliasemastaan monilla sektoreilla ja yksityistämällä muun muassa lentojuna- ja meriliikennettä. Valtion yksityistämiä suuria yrityksiä on tähän mennessä jo yli 1000. Palvelusektorin osuus BKT:stä on noin 62 % ja se työllistää yli puolet maan työvoimasta. (Malat & Szerlip 2008, 30–31; Touré 2010, 38.)

Mainittakoon myös, että meksikolaiset ovat eteviä liikemiehiä ja maasta löytyy useita kansainvälisesti toimivia suuryrityksiä. Vuonna 2007 kansainvälinen talouslehti Fortune raportoi meksikolaisen Carlos Slim Helún ohittaneen Bill Gatesin maailman rikkaimpana miehenä. Talouslehti Forbesin mukaan (2011) Slim on edelleen maailman rikkaimpien listalla ensimmäisenä. (Jaakkola 2007, 5; Forbes 2011.)

4.3.1 Vapaakauppasopimukset

Meksiko on yksi niistä maista, joilla on suurin määrä solmittuja vapaakauppasopimuksia. Vapaakauppasopimukset kattavat yli 43 maata ja 1,3 miljardia kuluttajaa. Tärkeim-

piä näistä ovat NAFTA (North American Free Trade Agreement) ja EU FTA (European Union Free Trade Agreement). Ulkomaankauppa muodostaa jo yli 30 % maan BKT:stä. (Jaakkola 2007, 4; Suomen ulkoasiainministeriö 2011.)

Pohjois-Amerikan vapaakauppasopimus NAFTA solmittiin vuonna 1994 Meksikon, Yhdysvaltojen sekä Kanadan välille. Sopimus tehtiin helpottamaan kaupankäyntiä maiden kesken sekä asteittain poistamaan kauppaa hidastavat ja hankaloittavat ylimääräiset maksut ja säädökset. Meksikolle NAFTA merkitsi ovea kansainvälisille markkinoille, mutta se ei kuitenkaan estänyt Meksikon tulevaa talouskriisiä vaan saattoi jopa nopeuttaa sitä. Maiden välisen kaupan vapauduttua yhdysvalloista tuodut edulliset palvelut ja tuotteet syrjäyttivät monia meksikolaisia pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Vuosi sopimuksen solmimisen jälkeen peso romahti ja maa joutui vakavaan taloudelliseen ahdinkoon ja lamaan. Meksiko sai Yhdysvalloilta suuren tukipaketin, jonka avulla se pääsi jälleen jaloilleen lisäten kuitenkin jo ennestään suurta velkataakkaa. Meksikon ja EU:n välinen vapaakauppasopimus, EU FTA, solmittiin vuonna 2000. (Wilska 2002, 74–75; Jaakkola 2007, 4; Suomen ulkoasiainministeriö 2009.)

4.3.2 Harmaa talous

Valtion tekemien tutkimusten mukaan jopa noin 40 % väestöstä tekisi työtä pimeästi, joka on noin 25–40 % pois maan BKT:stä. Useat heistä ovat katumyyjiä, erilaisten kojujen ylläpitäjiä, taloudenhoitajia tai muita pienyrittäjiä. Joka vuosi työmarkkinoille siirtyy noin miljoona meksikolaista, joista 80 % ei löydä laillisia töitä. Myös monet suuryritykset kiertävät veroja ilmoittamalla pienempiä myyntilukuja ja palkkaamalla työvoimaa ilman asianmukaisia työlupia ja sopimuksia. Viranomaiset ovat tietoisia ongelmasta. He käyttävät tilannetta hyväkseen, keräämällä yrityksiltä ”katuveroja” eli lahjuksia ja muita etuisuuksia. Yrittäjät saattavat rahan antamisen sijaan ostaa jopa oikeita lahjoja päästäkseen eroon byrokraattisista ongelmista. Toisaalta monet kansalaiset eivät edes halua luopua täysin lahjustoiminnasta, sillä usein lahjonnassa on enemmän neuvotteluvaraa ja se tulee edullisemmaksi kuin esimerkiksi todellisten kulujen tai sakkojen maksu. (Malat & Szerlip 2008, 71–72.)

Lainkierron helppoudesta huolimatta lakien noudattamiseen on syytä suhtautua vakavasti. Suomen laki perustuu siihen oletukseen, että ihminen on syytön kunnes toisin todistetaan. Meksikon lain mukaan syytetty on syyllinen niin kauan kunnes hänet syyttömäksi todistetaan. Tuomion näkökanta saattaa jäädä hyvin yksipuoliseksi, sillä tuomioista päättää yleensä tuomari eikä valamiehistö. Syylliseksi tuomitulle voidaan langettaa kovin mahdollinen rangaistus riippumatta tuomitun kansallisuudesta. Meksikossa tuomiot ovat usein paljon ankarampia kuin mitä ne ovat Suomessa. (Axiom Press 2003, 16.) Ulkomaisen yrittäjän voi olla vaikea saada apua, sillä hänen tulee ennen yrityksen perustamista allekirjoittaa Proforma Agreement, jossa hän sitoutuu noudattamaan Meksikon lakeja ja olemaan turvautumatta oman maansa lainsäädäntöön tai edes kansainväliseen oikeusjärjestelmään. Ongelmatilanteissa yrittäjän kannattaa olla ensimmäisenä yhteydessä Mexico Cityssä sijaitsevaan Suomen Suurlähetystöön ja konsultoida heidän neuvojaan.

4.4 Verkostoituminen

Ulkomaisille yrityksille oman haasteensa tuo usein valmiiden suhteiden puuttuminen. Tämä saattaa tulla esille jo yrityksen perustamisprosessissa. Ystävyysuhteet, tuttavuudet ja kontaktit ovat tärkeimpiä arvoja meksikolaisessa liikemaailmassa. Ystäviltä, sukulaisilta ja kollegoilta saa kaikkein parhaimmat neuvot ja avun. Suhteiden luominen ja verkostoituminen eri sidosryhmien kanssa on elinehto menestyvälle yritykselle. Verkostoitumalla tehdään sopimuksia, turvataan selustaa, hankitaan asiakkaita ja edistetään muutenkin yritystoimintaa. Meksikolaiset käyttävät paljon aikaa kahvitteluun ja lounaisiin tutustuakseen potentiaalsiin yhteistyökumppaneihinsa. Paikalliset arvostavat ihmisten luonteenpiirteissä luotettavuutta, arvokkuutta, kunnioitusta, kärsivällisyyttä, joustavuutta ja asiallisuutta, kuitenkin hyvällä huumorintajulla höystettynä. Sopimusten teko ei aina riipu parhaimmasta diilistä vaan tutuimmasta tai luotettavimmasta bisneskumppanista. Toisaalta yrittäjän on omankin etunsa vuoksi hyvä tutustua perusteellisesti mahdollisiin yhteistyökumppaneihin ja heidän toimiinsa. Monet huumekartellit käyttävät laillisilta vaikuttavia yrityksiä peittääkseen taustalla käytävät laittomat toimet. (Matal & Szerlip 2008, 32, 48–50.)

4.5 Ostovoima ja segmentointi

Potentiaalisia asiakkaita kartoitettaessa vaikeuksia voi tuottaa etenkin asiakkaiden segmentointi, sillä ostovoima on jakaantunut vain pienelle osalle väestöä. Köyhän väestön on vaikea nousta, sillä pankkilainan saaminen on monille normaalituloisillekin pois suljettu vaihtoehto: lainanotto on erittäin kallista Meksikossa. (Malat & Szerlip 2008, 32.)

Maan varallisuus on jakautunut erittäin epätasaisesti ja kuilu köyhien ja rikkaiden välillä on suuri. Korkeatuloisilla kotitalouksilla on suuri kysyntä luksustuotteille sekä -palveluille ja näiden talouksien kulutus on alati kasvussa. 10 % väestöstä voidaan luokitella rikkaiden kategoriaan ja tämä osuus omistaa noin 80 % maan varallisuudesta. Toiset 10 % voidaan luokitella ylempään keskiluokkaan, jolla on toisinaan varaa esimerkiksi ulkomaanmatkailuun. 40 % väestöstä kuuluu alempaan keskiluokkaan ja loput 40 % väestöstä eli yli 40 miljoonaa ihmistä elää köyhyysrajan alapuolella. (Malat & Szerlip 2008, 34; Norjan suurlähetystö 2011; Touré 2010, 10.)

Jo useiden vuosien ajan yritykset ovat käyttäneet Latinalaisessa Amerikassa lähes poikkeuksetta segmentointimenetelmänä sosioekonomista perustaa eli kuluttajien tuloja ja varallisuutta. Taloudellisesti kehittyneimmissä maissa, joissa tuloerot ovat pienempiä, ei segmentointia voida perustaa pelkästään ihmisten varallisuuteen ja sosiaaliseen statukseen. Tähän suuntaan on menossa myös Latinalaisen Amerikan segmentointi. (Robles, Simon & Haar 2003, 64–65.)

Yrittäjän on kuitenkin otettava huomioon, että Meksikossa ihmisten varallisuus ja tulot karsivat paljon potentiaalisia asiakkaita. Tätä seikkaa ei segmentoinnissa näin ollen voi täysin sivuuttaa. Esimerkiksi The Gallup Organization käyttää viittä eri sosioekonomista kategoriaa, jotka ovat 1) ylempi luokka, 2) nouseva eliitti, 3) keskiluokka, 4) köyhempi työväenluokka; ja viimeisenä 5) äärimmäinen köyhyys. Toinen käytetty sosiaalisten luokkien jakoperuste on The Strategy Research Corporationin määrittelemä luokittelu, joka jakautuu seuraavasti: A) ylempi luokka, B) keskiluokkaa varakkaammat, C) keskiluokka ja D) köyhyydessä elävät. Luokkajaotteluista on erilaisia versioita, jotka ovat hyvin pitkälti edellä mainittujen kaltaisia. Ostovoima on keskittynyt ylempiin luokkiin, joka tekee niistä kaikista houkuttelevimpia palveluntarjoajien näkökulmasta. Meksikon yläluokalla on kaikista suurin tulotaso koko Latinalaisessa Amerikassa. Se on lähes

kolminkertainen verrattuna muiden Latinalaisen Amerikan maiden yläluokkien tuloihin. Tätä segmentointimenetelmää käyttäessään yritykset ovat tarjonneet joko varakkaammalle väestölle suunnattuja pitkälle räätälöityjä, laadukkaita ja kalliita tuotteita tai sitten matalatuloisimmille luokille suunnattuja perustuotteita edulliseen hintaan. Jotkut yritykset taas pyrkivät säätelemään hinta-laatusuhteen sen verran hyväksi, että saavat houkuteltua asiakkaita molemmista luokkapäistä. (Robles ym. 2003, 65, 68.)

Ihmisten tulotason ja kilpailun kasvaessa segmentointia on ryhdytty viemään pidemmälle. Sosioekonomisessa luokittelussa kiinnitetään yhä enemmän huomiota koulutukseen ja ammattiin eikä enää pelkästään tuloihin ja varallisuuteen. Segmentoinnissa otetaan mallia myös länsimaista: sosioekonomisten luokkien lisäksi segmentoinnin kriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi naimasäätyä, ikää, sukupuolta tai ostokäyttäytymistä. Hyvä ratkaisu on segmenttikombinaatiot eli sosioekonomisen segmentoinnin yhdistäminen yksilöidympään, esimerkiksi elämäntapa- tai ostokäyttäytymis-perusteiseen, segmentointiin. (Robles ym. 2003, 69, 72–73.)

4.6 Pohjois-Meksiko

Ciudad Obregón sijaitsee Sonoran osavaltiossa maan pohjoisosissa. Monet maan suurimmista organisaatioista ja tehtaista ovat keskittyneet Pohjois-Meksikoon Sinaloan ja Sonoran osavaltioon. Alue on rikas mineraaleistaan, mutta ilmastollisesti alue on karua ja kuivaa. Toisin kuin Meksikon keski- ja etelä-osat, on Sonoran osavaltio kuuma läpi vuoden ja kesäisin lämpöasteet nousevat jopa paikallisille liian tukaliin lukemiin. Pohjois-Meksiko on harvaan asuttu ja vaikka se kattaakin alueellisesti yli puolet maan pinta-alasta, ainoastaan 26 % väestöstä asuu siellä. Elintaso on yleisesti ottaen korkea ja maan suurin ostovoima onkin keskittynyt juuri pohjoisiin osavaltioihin. Alueen osuus BKT:stä on noin 30 %. (Malat & Szerlip 2008, 27; Touré 2010, 10.)

Pohjoismeksikolaisia pidetään etelän kansaa ahkerampina ja myös työkuulttuuriltaan länsimaalaisempina. Pohjoisen väkeä kuvaillaan individualisteiksi ja suorasukaisemmiksi, kuin mitä kansa on muualla Meksikossa. Liike-elämä on kuitenkin rennompaa ja vapaamuotoisempaa kuin konservatiivisemmassa etelässä. Ajankäsite on maan pohjoisosissakin melko löyhä ja monesti asiat hoituvat hitaasti omalla tahdillaan. Toisaalta

työntekijät ovat joustavia myös toiseen suuntaan ja saattavat tehdä hieman pidempiäkin työpäiviä odottamatta ylitöistä palkkaa. (Malat & Szerlip 2008, 27; Touré 2010, 10.)

4.7 Suomalaiset yritykset Meksikossa

Meksiko on noussut Suomen toiseksi tärkeimmäksi kauppakumppaniksi Latinalaisessa Amerikassa heti Brasilian jälkeen. Vuonna 2008 Suomen viennin arvo Meksikoon oli 179 milj. euroa (-10 %) ja samaisen vuoden tuonti oli 264 milj. euroa eli noin 5 % suurempi kuin edellisenä vuonna. Suurin osa Suomen viennistä koostui koneista ja kuljetuslaitteista (30,7 %) sekä paperista (7,8 %). Vastaavasti Meksikosta Suomeen tuotiin eniten koneita ja kuljetuslaitteita (67,9 %). Suomesta Meksikoon tapahtuvan välillisen viennin määrän on ennustettu kasvavan ainakin kaksinkertaiseksi suoraan vientiin nähden. (Suomen suurlähetystö 2009.)

Tutkimuksessa, ”Finnish Companies in Mexico - Analysis of Trends and Expectations” (2006), Finpro ja Suomen suurlähetystö raportoivat Suomalaisten yrittäjien havaitsemia heikkouksia ja vahvuuksia Meksikon toimintaympäristössä (Jaakkola 2007, 14–15.) Alla on esitetty tutkimuksen listaamat tulokset Meksikon vahvuuksista ja heikkouksista:

Suomalaisten yritysten havaitsemia vahvuuksia:

- Yrityksillä on suuri kasvupotentiaali Meksikossa
- Maantieteellisesti strateginen sijainti Pohjois-, Väli- ja Etelä-Amerikan keskellä
- Meksikon talous on vakaa
- Ideaalinen väestönjakauma: suurin osa väestöstä on alle 30-vuotiaita
- Työvoima on edullista ja alati lisääntyvän koulutautumisen vuoksi laadukasta
- Luonnonvaroiltaan rikas maa
- Tuotannon kustannukset ovat alhaiset
- Yksityisellä sektorilla on hyvä investointipotentiaali

Suomalaisten yritysten havaitsemia heikkouksia:

- Korruptio
- Turvattomuus

- Byrokratia vaikeuttaa yrityksen johtamista
- Infrastruktuurin korkeat kustannukset, erityisesti energia on kallista
- Työvoimaa koskevat lait hankalia
- Epävarma lainsäädäntö, politiikka ja verotus
- Riippuvuus Yhdysvalloista

Monista haasteistaan huolimatta, Meksiko on ulkomaisille yrityksille houkutteleva ja potentiaalinen kasvuympäristö. Suomen Pankin tilastojen mukaan suorien suomalaisten sijoitusten määrä on Meksikossa jopa noin 250 milj. euroa. Suomalaisia yrityksiä tai niiden tytäryhtiöitä Meksikossa toimii noin 30, joista yli kolmasosalla on maassa yksi tai useampi tuotantolaitos. Suomalaisten yritysten edustajia on arviolta 80. Yhteensä yritykset työllistävät vajaa 10 000 henkeä. Suurimpia työllistäjiä ovat Nokia, Perlosin tehdas sekä Elcoteqin tehdas. (Suomen suurlähetystö 2009; Jaakkola 2007, 10, 17.)

4.8 Maan potentiaali

Valtio on poistanut monelta sektorilta hintarajoitteet, minkä vuoksi useat tuotteet ja palvelut ovat nyt avoimia hintakilpailulle. Maa-alueen rekisteröiminen yrityksen nimiin on nykyään huomattavasti helpompaa – ainoastaan rannikkokaupungeissa maan hankkiminen voi olla haastavaa sekä hintavaa. Työvoimakustannukset ovat edelleen erittäin alhaisia ja maan minimipalkka onkin ainoastaan US\$ 5 eli noin 3,5 euroa päivässä. Ulkomaankaupassa 90 % tuotteista ei enää tarvitse maahantuontilupaa ja myös tullin byrokratiaa on yksinkertaistettu. Useimmilla sektoreilla yritys voi olla 100 % ulkomaisessa omistuksessa ja sijoituksen määrä voi olla maksimissaan US\$ 100 miljoonaa. Tämän johdosta Meksikoon on ilmestynyt ulkomaalaisia pankkeja, vakuutusyhtiöitä sekä kansainvälisiä jälleenmyyjiä. Maan liikenneyhteydet ovat parantuneet ja osavaltioiden rajanylitykset sujuvat helpommin kuin aikaisemmin. Teleoperaattorit ovat parantaneet palveluitaan ja myös hinnat ovat laskeneet. Matkapuhelimet ovat etenkin nuorten parissa yhtä paljon muotiasusteita kun mitä ne ovat kommunikaatiovälineitä. Suurimmassa osassa keskituloisista perheistä on internet-yhteydet kotona ja köyhemmilläkin on pääsy internetiin edullisissa internet-kahviloissa. (Malat & Szerlip 2008, 31–32.)

Markkinoille havittelevien yritysten tulisi kerätä tarpeeksi taustatietoa ja tutustua Meksikon yrityskulttuuriin sekä paikallisiin kuluttajiin. Erinomainen tuote tai palvelu ei yk-

sinään takaa yrityksen menestystä. Meksikossa kilpailu on kovaa ja asiakas täytyy vakuuttaa palvelusta. Yritys voi pärjätä vain, jos sen markkinointi on tehokasta ja sen henkilöstöllä on kunnan myyntihenkisyyttä. Myös yrittäjän itsensä pitää olla aktiivinen ja toimia yrityksen keulakuvana. Hyvä ja luotettava liikekumppani on avain menestykseen. Sopimukset tehdään luottamukseen sekä suhteisiin perustaen ja yrittäjiltä odotetaan kärsivällisyyttä, kohteliaisuutta sekä pitkäjänteisyyttä. (Jaakkola 2007, 18.)

5 PÄIVÄKOTITOIMINTA MEKSIKOSSA

Päiväkotikulttuuri on suhteellisen uusi ilmiö Meksikossa. Maassa ei ole ollut varsinaista päiväkotitoimintaa ennen kuin vasta lähi vuosikymmeninä. Meksikolaiset ovat yhteisöllistä kansaa ja heidän kulttuurilleen on ominaista, että mies käy töissä ja vaimo jää kotiin hoitamaan lapsia ja kotia. Vanhempien sisarusten, isovanhempien ja muiden sukulaisten oletetaan auttavan lastenhoidossa. Tiukan paikan tullen lapset on voitu jättää esimerkiksi naapurin rouvalle hoitoon ja näin ollen päiväkoteja ei ole katsottu tarpeelliseksi. Vasta viime vuosikymmenien muutokset sosioekonomisissa luokissa ja perherakenteissa ovat nostaneet päiväkotien kysyntää.

5.1 Toimialan kehitys

Päiväkotien syntymävuotena voidaan pitää vuotta 1973, jolloin Meksikon sosiaaliturvalaki astui voimaan. Lain mukaan valtion tulee järjestää päivähoitopaikkoja perheille, joissa sekä isä että äiti käyvät töissä. Julkisen sektorin pitää siis perustaa päiväkoteja, joihin vanhemmat voivat halutessaan, ja rahallisesti kyetessään, viedä lapsensa maksua vastaan. Päiväkoteja nimitettiin tuolloin Tavanomaisiksi Päiväkodeiksi (Guarderías Ordinarias). (Instituto Mexicano del Seguro Social 2008.)

Päiväkotitoiminta ei kuitenkaan noussut kansan suosioon, joten vuonna 1983 Meksikon sosiaaliturvainstituutti, El Instituto Mexicano del Seguro Social, päätti muuttaa päiväkotien toimintaa joustavammaksi. Niitä alettiin kutsua Osallistuviksi Päiväkodeiksi (Guarderías Participativas) ja niiden toiminnallinen vastuu siirrettiin NGO:n tapaisille voittoa tavoittelemattomille ja valtiosta riippumattomille järjestöille. (Silverio 2009.)

Vuoteen 1995 mennessä päiväkodit olivat edelleen epäsuosiossa. Päiväkoteja oli vain muutamia isoimmissa kaupungeissa eikä niillä vähäisilläkään ollut mainittavaa kysyntää. Sosiaaliturvainstituutti päätti kokeilla toiminnan siirtämistä julkiselta vallalta enemmän yksityiselle sektorille. Vastuu päiväkotien toiminnasta ja hallinnoinnista hallettiin pääosin yksityisyrittäjille. Sosiaaliturvainstituutti päätti alihankkia hoitopalvelut ja antoi vastuun yksityissektorille. Tarkoituksena oli, että valtion specialistit ohjailisivat

ja seuraisivat yksityisten päiväkotien toimintaa. Päiväkotien ylläpitäjiä kannustettiin valtion tarjoamalla tuilla. Tällä tavoin päiväkoteja saatiin perustettua myös alueille, joilla niitä ei aikaisemmin ollut. Tämän jälkeen yksityisiä päiväkoteja alkoi pikku hiljaa ilmestyä ympäri maata. (Silverio 2009.)

Uudella vuosituhatluvulla Meksikon kulttuuri ja tavat ovat länsimaalaistuneet nopealla tahdilla. Maa saa vaikutteita etenkin rajanaapuriltaan Yhdysvalloilta. Yhä useammat meksikolaiset naiset kouluttautuvat, käyvät töissä ja pyrkivät panostamaan omaan uraansa siinä missä miehetkin. Vanhemmat sisarukset eivät enää jää kotiin vahtimaan perheen nuorimmaisista vaan he viettävät päivät koulussa. Toisinaan perheen pienimmät saadaan jätettyä sukulaisille tai naapureiden hoitoon, joilla on kuitenkin myös omat menonsa. Kiireisillä ihmisillä ei välttämättä ole aikaa hoitaa lasta, joten lapsen valvonta voi olla kehnoa.

Osa vanhemmista ottaa lapset mukaan töihin, mutta useilla tämä vaikeuttaa joko työpaikan saantia tai itse työntekoa. Myöskään lapsen kannalta vanhempien työpaikka ei välttämättä ole turvallisin ja paras leikkiympäristö. Ongelmana on lisäksi lasten laiminlyönti ja heitteillejätto: osa työssäkäyvistä vanhemmista jättää lapsensa pitkiksi ajoiksi yksin. Vanhemmat eivät välttämättä uskalla olla töistä pois työpaikan menettämisen pelossa, joten pienetkin lapset saattavat jäädä hoitajitta kotiin. (Silverio 2009.)

Viime vuosikymmeninä ihmisten elintaso on noussut, joten perheillä on myös taloudellisesti varaa saada lapsensa päivähoitoon. Kulutus on lisääntynyt ja virkistys- ja vapaa-ajankulttuuria arvostetaan eri tavalla kuin aikaisemmin. Lasten hoitoavuntarve lisääntyy ihmisten tulotason ja varallisuuden kasvaessa.

5.2 Naiset työelämässä

Naisten työssäkäynti ei ole aina ollut itsestänselvyys Latinalaisessa Amerikassa. Aikaisemmin ainoastaan köyhempien perheiden naiset kävivät pakon edessä töissä. Nykyään myös varakkaimpien perheiden naisilla on vakituisia töitä ja he keskittyvät uriinsa. Naisten siirtyminen työelämään on nostanut perheiden tulotasoja ja saanut aikaan muutoksia sosioekonomisissa luokissa. Sen lisäksi, että naisten työssäkäynti parantaa kotita-

louksien maksukykyisyyttä, se myös pienentää perheiden kokoa. (Robles ym. 2003, 52–53.) Pienemmissä ydinperheissä vanhemmat panostavat suuremmalla todennäköisyydellä lasten hoitopaikkaan sekä koulutukseen.

Naisten työssäkäynnin lisääntymiseen voi hakea syitä perheroolien muutoksista. Avioerojen ja yksinhuoltajien määrä on kasvanut eikä lapsen saanti enää tarkoita ”pakollista” avioitumista. Poliitiikan sekä huumesodan aiheuttamat rikokset ja väkivalta ovat puolestaan lisänneet nuorten leskien määrää. Tämän seurauksena naiset ovat itse alkaneet hankkia elantoa perheilleen. (Robles ym. 2003, 53.) Joidenkin arvioiden mukaan yli 30 % meksikolaisista perheistä olisi yksinhuoltajaäitien vastuulla (Malat & Szerlip 2008, 12). Perheroolien muutoksen syynä on todennäköisesti myös macho-kulttuurin heikkeneminen ja naisten tasa-arvoisuuden kohentuminen uusien sukupolvien tuomien asenteiden myötä. Nyt vanhemmat ovat halukkaita investoimaan myös tyttäriensä koulutukseen. Yliopistokoulutusta pidetään meksikolaisissa perheissä eräänlaisena sosiaalisen statuksen merkinä.

1970-luvulta lähtien naisten työllistyminen on noussut 20 %:sta reiluun 40 %:iin. Myös naislääkärien, -asianajajien sekä naispuolisten yliopisto-opettajien määrä jatkaa kasvuaan tasaiseen tahtiin. Koulutuksen myötä kasvavat myös perheiden tulot. (Malat & Szerlip 2008, 44.)

5.3 Toimialaa säätelevä lainsäädäntö

Päivähoidon osalta Meksikon lainsäädännössä on havaittavissa suuria aukkoja: maasta ei toistaiseksi löydy kyseistä toimialaa sääteleviä lakeja, jotka asettaisivat toiminnalle tiettyjä vaatimuksia tai kriteerejä. Viranomaisten mukaan mikään taho ei ole valvonut maan päiväkotien tai oppilaitosten toimintaa tähän mennessä.

Tilannetta lastenhoidon osalta on viimeisimpien uutisten mukaan kuvattu erittäin huolestuttavaksi. Päiväkotien toimintaa alettiin tutkia kesäkuussa 2009, kun Hermosillossa sattui vakava, lukuisia kuolonuhreja vaatinut onnettomuus. Päiväkotijärjestö Guardería ABC:n tulipalossa kuoli 49 lasta ja 80 lasta loukkaantui vakavasti. Tämän jälkeen julkisuuteen alkoi nousta useiden päiväkotien tekemiä laiminlyöntejä. Kansan päällimmäiseksi hu-

leksi on noussut viranomaisten vastuuttomuus ja se, ettei asioihin puututa. Viimeaikaiset julkisuuteen tulleet tapahtumat ovat saaneet hätääntyneet vanhemmat tutkimaan päiväkotien taustat ja toimintaluvat tarkemmin sekä vetämään lapsensa kokonaan pois päiväkodeista. (El Informador 2010; Álvarez 2011.)

Tapahtumien jälkeen Meksikon viranomaiset paljastivat, että maassa on todennäköisesti ainoastaan 7 % eli noin 1500 päiväkotia, jotka täyttävät minimivaatimukset ja turvallisuuskriteerit. Tämä viittaa siihen, että noin 93 % maan päiväkodeista saattaisi toimia luvitta ja olla näin ikään myös turvallisuusriski lapsille. (Animal Politico 2011.) Julkisen sektorin päiväkotien turvallisuustilanne on heikko ja yksityisellä sektorilla asiat ovat vielä huonommin. Liittovaltion poliisi vahvistaa, että maasta puuttuu oleellinen laki lasten turvallisuuden ja suojelun takaamiseksi. Kuka tahansa pystyy vuokraamaan tilat ja avaamaan paikallisen päiväkodin ilman, että yksikään viranomainen puuttuu asiaan. (El Occidental 2011.)

Kesäkuun 2009 tapahtumien jälkeen hallitus alkoi suunnitella yleistä lakia, joka säätelisi maan päiväkotien ja koulujen toimintaa. Laissa määriteltäisiin muun muassa millaisia edellytyksiä vaadittaisiin päiväkodin henkilökunnalta. Hoitohenkilön soveltuvuuden lisäksi tarkasteltaisiin myös lasten hoitometodeja ja yleisiä toimintamalleja. Tämän lisäksi huomiota kiinnitettäisiin toimitiloihin ja niiden turvallisuuteen, lasten ruokavaliioon sekä lasten opetukseen ja ohjaukseen. (El Occidental 2011.) Päivähoitoa säätelevästä laista on tehty aloite Marraskuussa 2010, mutta sitä ei ole vielä hyväksytetty. Lakialoite on saanut nimensä tapaturman päiväyksen mukaan, *Ley 5 de Junio*.

Mikäli päivähoitoa säätelevää lainsäädäntöä ei ole olemassa yrityksemme perustamiseen mennessä, tulemme noudattamaan pääsääntöisesti Suomen lakeja ja soveltamaan niitä päiväkodin toiminnassa. Tavoitteenamme olisi soveltaa Suomen lakeja myös tulevaisuudessa Meksikon lain sallimissa rajoissa. Näihin kuuluvat muun muassa:

Laki lasten päivähoidosta (36/1973)

Asetus lasten päivähoidosta (239/1973)

Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä (504/2002)

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (272/2005)

(Suomen Lainsäädäntö. FINLEX 2011.)

6 BYROKRATIA JA YRITYSMUODOT

Meksikon byrokratia voi olla vaikeaselkoinen jopa paikalliselle ja kokeneemmallekin yrittäjälle. Ulkomaisen yrittäjän ei kannata asettaa itselleen liian tiukkaa aikataulua yritystoiminnan alkuun saattamiseksi, sillä odotettua pidempiin käsittelyaikoihin ja viivästyksiin on hyvä varautua. On erittäin suositeltavaa, että yrittäjä palkkaa avukseen meksikolaisen asianajajan tai muun asiantuntevan välikäden hoitamaan yrityksen virallisia rekisteröintejä. (Malat & Szerlip 2008, 59.)

Hankala byrokratia ja viranomaisten korruptio onkin yksi merkittävimmistä syistä Meksikon lukuisiin laittomiin ja luvattomiin yrityksiin sekä verojenkiertoon. Prosessi saattaa vaikuttaa ajoittain haasteelliselta, mutta jokainen vaihe kannattaa siitä huolimatta hoitaa oikein ja asianmukaisesti. Säädöksiä ja byrokratiaa on suhteellisen helppo kiertää, mutta yrittäjä tekee sen kuitenkin omalla vastuullaan. Hakiessaan viisumia ja työlupaa, ulkomainen yrittäjä sitoutuu noudattamaan Meksikon lakeja. Pykälien rikkominen ja byrokratian kiertäminen saattaa johtaa oleskeluluvan epäämiseen sekä yrityksen menettämiseen sijoituksineen.

Asioiden hoitoa hankaloittavat viranomaisten antamat ristiriitaiset ohjeistukset. Vastaus saattaa vaihdella ohjeistavan tahon mukaan. Toisaalta tämä viittaa siihen, että yrityksen perustamisprosessi ei ole täysin yksiselkoinen, vaan käytännöt vaihtelevat alueittain ja konsultoitavien tahojen mukaisesti. Jollakin kaupungilla saattaa olla erikoismääräykset, joista esimerkiksi pääkaupungissa toimiva valtionvirkamies ei ole tietoinen. Tästä saattaa aiheutua jonkin verran turhaa työtä ja selvittelyä. Virheiden kustannuksista vastaa yrittäjä – toisinaan kalliistikin. Kaikki saadut ohjeistukset olisi hyvä kirjata tarkasti ylös. Myös ohjeiden antajat sekä seuranneet toimenpiteet olisi hyvä pistää muistiin. On myös hyvä ottaa huomioon, että meksikolaisilla on hieman erilainen ajankäsitys kuin mitä pohjoismaalaisilla. ”Huomisella” saatetaan viitata ensi viikkoon tai seuraavaan kuukauteen. Meksikoon yritystä perustettaessa yrittäjältä edellytetään malttia ja maalaisjärkeä.

6.1 Juridinen apu

Byrokratian hankaluudesta johtuen alkavaa yrittäjää suositellaan palkkaamaan oma asianajaja sekä kirjanpitäjä, jotta kaikki sujuisi lakien mukaan ja ongelmitta. Tätä pidetään erittäin tärkeänä niin paikalliselle kuin ulkomaalaisellekin yrittäjälle. Etenkin ulkomaisen yrittäjän on tärkeää noudattaa tarkoin sääntöjä, sillä hänen virheensä voidaan katsoa vakavammiksi kuin paikallisten yrittäjien tekemät – ulkomainen yrittäjä usein myös maksaa niistä kalliimmin. (Malat & Szerlip 2008, 59.)

Oman asianajan palkkaaminen ei Meksikossa ole kohtuuttoman kallista ja se saattaa usein säästää ajan lisäksi myös rahaa. Suosituksia on hyvä pyytää paikallisilta tutuilta ja lähipiiriltä. Asiat sujuvat hyvin eri tavalla, kun meksikolainen asioi meksikolaisten kanssa, kuin että ulkomaalainen asioisi meksikolaisten kanssa. Asianajan kanssa kannattaa sopia kirjallisesti etukäteen hänelle kuuluvista tehtävistä sekä palkkauksesta. Ylipääntään kaikki sopimukset tulisi tehdä kirjallisesti tahosta riippumatta. Sopimuksia ei kannata jättää suullisen sanan varaan. Rekisteröintiprosessiin järkevintä olisi palkata Notario Publico eli asianajaja, joka on erikoistunut yritystoimintaan ja etenkin yrityksen perustamisen eri vaiheisiin. Notario Publicot ovat myös valtion puolesta virallistettuja ja valtuutettuja hoitamaan yrityksiä rekisteröintejä. Näiden virkamiesten palkkiot ovat hiukan korkeampia kuin tavallisten asianajajien, mutta heidän tuoma apu maksaa yleensä itsensä takaisin.

Vaikka asianajaja auttaakin viemään yrityksen rekisteröinnin läpi, on yrittäjän hyvä silti tuntea prosessin eri vaiheet ja mahdolliset kustannukset. Yrittäjän tulee olla valveutunut ja tietoinen prosessin aikana tehtävistä toimenpiteistä ja niiden sujumisesta. Mitään ei saa allekirjoittaa, ennen kuin asiasisältö on täysin ymmärretty. Jos yritystoiminnassa tulee epäselvyyksiä, väärään paperiin laitettu allekirjoitus saattaa myöhemmin johtaa yrityksen menetykseen, oikeushaasteeseen tai muuhun vastaavaan riitatilanteeseen.

Myös Meksikon verotus ja kirjanpito poikkeavat Suomen lainsäädännöstä ja verotuksesta siinä määrin, että kirjanpidollisiin toimenpiteisiin on hyvä palkata paikallinen ja ammattitaitoinen kirjanpitäjä, joka hoitaa yrityksen laskelmat kerran kuukaudessa. Kirjanpitäjän palkkaus on Meksikossa suhteellisen edullista: he veloittavat palveluistaan noin

MXN 400 \$ /kk. Hinta sisältää yrityksen tarvittavat kirjanpidolliset merkinnät sekä kaikki verosuoritukset kerran kuukaudessa.

6.2 Yritysmuodon valinta

Yritysmuodon valinnassa pitää ottaa huomioon muun muassa toimiala, odotetut voitot, pääoman ja omistajuuden jakautuminen, työntekijöiden määrä sekä vastualueet. Meksikossa yleisimmin käytössä olevat yritysmuodot ovat Sociedad Anónima (S.A) sekä Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.E). Kummatkin näistä yritysmuodoista ovat soveltuvia ulkomaalaiseen omistajuuteen. Osakkaita on aina oltava kaksi, mutta toinen osakas voi omistaa yrityksestä jopa 99 %. Sociedad Anonimassa ja Sociedad de Responsabilidad Anonimassa yhtiökumppanit vastaavat yrityksestä rajoitetusti: ainoastaan sen verran, mitä ovat yritykseen sijoittaneet. (Norjan suurlähetystö 2011; Formacompany 2011.)

Muita yritysmuotoja ovat Sociedad en Nombre Colectivo (SNC), Sociedad en Comandita Simple (SCS), Asociación Civil (A.C.), Sociedad Civil, (S.C), Sucursal (branch) sekä Subsidiario (tytär- tai sisaryhtiö). Edellä mainituissa yritysmuodoissa yhtiökumppanit vastaavat yrityksestä koko omaisuudellaan, mistä todennäköisesti myös johtuu niiden pieni suosio yrittäjien keskuudessa. (Norjan suurlähetystö 2011; Formacompany 2011.) Näitä yritysmuotoja ei käsitellä tässä työssä sen paremmin.

6.2.1 Sociedad Anónima, S.A.

1. Voi olla 100 % ulkomaisessa omistuksessa.
2. Minimivaatimus alkupääomalle on MXN 50 000 \$, josta 20 % pitää olla maksettuna yrityksen perustamisvaiheessa. Loput 80 % maksetaan vuoden kuluttua yritystoiminnan alkamisesta.
3. Vähintään kaksi osakasta, ei kuitenkaan maksimi osakasmäärää. Yhtiökumppanit ovat vastuussa ainoastaan yritykseen sijoittamastaan summasta.

4. Yritykselle määrätään kolmas puolueeton osapuoli, joka on yrityksen toiminnassa jäävi. Tämä osapuoli toimii yritystoiminnan virallisena valvojana ja edustaa osakkeenomistajien etuja.
5. Yrityksen johto voi olla joko yhden henkilön vastuulla tai sitten yrityksen hallituksella. Kaikista muutoksista yhtiöjärjestyksessä tulee pitää osakkeenomistajien kanssa äänestys yhtiökokouksessa.
6. Yrityksen olemassaoloaikaa ei ole rajoitettu osakkaiden mukaan. Yritys on voimassa yhtä kauan kuin sille löytyy halukkaita sijoittajia ja johtajia.
7. Osakkaita ja osakkeita voidaan vaihtaa vapaasti ja julkisesti.
8. Osakkeenomistajat ovat vastuussa ainoastaan yritykseen sijoittamastaan summasta. Osakkeen omistajilla on tiettyjä Meksikon lain mukaisia oikeuksia, joita tulee ottaa huomioon yrityksen toiminnassa. He pystyvät muun muassa vaikuttamaan yrityksen hallintoon ja päätöksiin äänestysvoimallaan sekä pyytämään lisätietoja esimerkiksi yrityksen kirjanpidosta ja taloudellisesta tilanteesta.

Sociedad Anónima sopii yleensä isommille yhtiöille, joilla on suuri liikevaihto ja tarvetta useammille sijoittajille. Pienempien ja keskisuurten yritysten ei välttämättä kannata valita tätä yritysmuotoa, sillä se voi turhaan hankaloittaa niiden toimintaa. S.A. yritysmuotona vaatii täsmällisempää valvontaa ja raportointia. Mikäli yksinkertaisempaa yritysmuotona toiminut yritys myöhemmin kasvaa ja menestyy, on sen mahdollista hakea yritysmuodon vaihtoa Sociedad Anónimaksi. (Norjan suurlähetystö 2011; Basham, Ringe & Correa, S.C. 2010; Santistevan Abogados S.C. 2007.)

6.2.2 Sociedad de Responsabilidad Limitada, S. de R.L.

1. Voi olla 100 % ulkomaisessa omistuksessa.
2. Minimivaatimus alkupääomalle on MXN 3000 \$, josta 50 % pitää olla maksettuna yrityksen perustamisvaiheessa ja loput vuoden kuluttua yritystoiminnan alkamisesta.
3. Vähintään kaksi ja enintään 50 yhtiökumppania. Yhtiökumppanit ovat vastuussa ainoastaan yritykseen sijoittamastaan summasta. Molemmat yhtiökumppanit vastaavat hallinnosta ja yrityksen johtamisesta.
4. Osakkaat tekevät alkusijoituksen, joka määrittää prosenttiosuuden heidän omistajuudelleen yrityksessä. Sijoitettavan summan osuus määrittelee myös osakkaiden

päätösvallan. Yrityksessä tehtävät päätökset hyväksytään voittavalla äänimäärällä (vähintään 51 % äänistä tai äänivallasta) ellei yhtiöjärjestyksessä toisin mainita.

5. Kolmatta osapuolta eli virallista valvojaa ei tarvita.
6. Yritys on yhtä kauan olemassa kuin liiketoiminta on kannattavaa ja yhtiökumppanit pysyvät samoina.
7. Muutokset yritystoimintaan liittyen ovat rajallisia, eivätkä omistusosuudet ole vapaasti vaihdettavissa. Omistussuhteita ja -osuuksia koskevissa muutoksissa tulee konsultoida viranomaisia.

Sociedad de Responsabilidad Limitada on rekisteröinniltään ja raportoinniltaan yksinkertaisempi yritysmuoto kuin Sociedad Anónima. Alkupääoma vaatimus on pienempi ja sijoittajakin on yleensä vähemmän. Tämä yritysmuoto on tullut suosituksi Meksikossa etenkin ulkomaalaisten yrittäjien parissa. Koska Sociedad de Responsabilidad Limitada ei ole pääomakattoa, saattavat monet suuretkin yritykset valita tämän yritysmuodon. (Norjan suurlähetystö 2011; Basham, Ringe & Correa, S.C. 2010; Santistevan Abogados S.C. 2007.)

Tulevan päiväkodin yritysmuodoksi soveltunee parhaiten yksinkertaisempi Sociedad de Responsabilidad Limitada. Yritysmuoto on myöhemmin vaihdettavissa Sociedad Anónimaan, mikäli tarve niin vaatii.

7 YRITYSLUVAT JA REKISTERÖINTI

Sopivan yritysmuodon löydyttyä voidaan aloittaa valmistelut yrityksen virallistamiseksi. Yrityksen ollessa osittain ulkomaisessa omistuksessa on prosessi hiukan pidempi ja vaativampi. Toimenpiteille määriteltyihin hintoihin ei ole sisällytetty virallisista maksuista poikkeavia kuluja. Eri osaprosesseille annetut ajat ja kustannukset ovat virallisten lähteiden antamia teoreettisia arvioita. Käsittelyajat vaihtelevat alueittain ja niihin vaikuttavat sen hetkiset jonotilanteet. Koko prosessin kesto riippuu hyvin pitkälti asiakirjojen ja hakemusten käsittelijöistä sekä heidän kiireistään. Prosessin kulkua helpottaa, mikäli yrittäjällä tai hänen asianajajallaan on suhteita ylempiin viranomaisiin. Rekisteröinnin kokonaiskustannukset nousevat noin MXN 17 000 \$, mutta saattavat jäädä alhaisemmiksikin.

Meksikon valtion virallisia www-sivuja rekisteröintejä ja lisätietoja varten:

- Ulkoasiainministeriö: <http://www.sre.gob.mx>
- Talousministeriö: <http://www.economia.gob.mx>
- Terveysministeriö: <http://www.salud.gob.mx>
- Verohallinto: <http://www.shcp.gob.mx>
- Työ- ja Sosiaaliministeriö: <http://www.stps.gob.mx>
- Maahanmuuttoviranomaiset: <http://www.inm.gob.mx>
- Meksikon kauppa ja investointi: <http://www.promexico.gob.mx>
- Meksiko yrityksille: <http://www.tuempresa.gob.mx>

7.1 Business Visa

Muun kuin Meksikon maan kansalaisen tulee hakea työviisumia voidakseen harjoittaa elinkeinoammattia Meksikossa. Yrittäjätoimintaan tarkoitetun työviisumin, Business Visan, myöntävät valtion maahanmuuttoviranomaiset. Työviisumi tulee olla hyväksyttyä ennen yrityslupien anomista ja virallisten asiakirjojen allekirjoittamista. Viisumin hyväksyttämässä kannattaa varautua vähintään yhteen kalenterikuukauteen, mutta sen voi hankkia myös etukäteen kotimaassa sijaitsevalta Meksikon Suurlähetystöltä. Business Visa eli FM-3 -viisumi tulee uusiksi vuoden välein. Viiden maassa asutun vuoden

jälkeen yrittäjän on mahdollista hakea pysyvää oleskelulupaa (FM-2 -viisumi) tai Meksikon kansallisuutta. (Gobierno Federal de México 2011; Basham, Ringe & Correa, S.C. 2010.)

7.2 Rekisteröintiprosessi Osa I

Teoriassa yritystoiminnan alkuun saattaminen lupineen ja rekisteröinteineen pitäisi onnistua jopa vajaassa kolmessa viikossa. Käytännössä prosessissa menee kauemmin ja realistisena tavoitteena voisi pitää 3–6 kuukautta. Nimen rekisteröinnin jälkeen tulee yrityksen nimissä avata oma pankkitili, jolle yrittäjä sijoittaa Sociedad de Responsabilidad yritysmuodon edellyttämän lähtösumman eli vähintään MXN 1500 \$. Loput MXN 1500 \$ tulee olla sijoitettuna tilillä viimeistään ensimmäisen toimintavuoden päättyessä. Sijoituksella todistetaan sitoutuminen tulevaan yritykseen. (World Bank 2009, 2011; Gobierno Federal de México 2011; Formacompany 2011; Basham, Ringe & Correa, S.C. 2010.) Seuraavaksi käydään läpi prosessiin kuuluvat toimenpiteet siinä järjestyksessä, missä ne olisi kannattavinta suorittaa. Rekisteröintiprosessi on jaettu kahteen osaan.

Toimenpide 1	Nimen rekisteröinti
Aika (päivinä):	2
Kustannus:	\$ 956
Kuvaus:	Yrityksen nimi tulee hyväksyttävä Meksikon Ulkoasiainministeriöllä, SRE:llä (Secretaria de Relaciones Exteriores). Nimen virallistamisesta voi laittaa hakemuksen osoitteessa tuempresa.gob.mx tai osoitteessa www.sre.gob.mx. Hakemukseen liitetään mukaan luonnostelma tulevan yrityksen perustamiskirjasta. Mikäli nimeä ei ole vielä käytössä millään toisella yrityksellä, voidaan nimi rekisteröidä
Toimenpide 2	Proforma Agreement
Aika (päivinä):	1
Kustannus:	maksuton

Kuvaus: Meksikon lain mukaan yrityksen tulee tehdä Proforma Agreement. Sopimus on tarkoitettu ulkomaisille yrittäjille ja se sitouttaa yrittäjän noudattamaan Meksikon lakeja. Kirjoittaessaan sopimuksen yrittäjä sitoutuu noudattamaan yritystoiminnassa Meksikon lakeja ja lupautuu olemaan tukeutumatta oman maansa lain-säädäntöön ja oikeusjärjestelmään. Yrittäjä ei myöskään saa tukeutua kansainvälisiin oikeustoimiin Meksikon valtiota tai sen oikeushallintoa vastaan.

Toimenpide 3 Perustamiskirja ja yhtiöjärjestys

Aika (päivinä): 10–30

Kustannus: \$ 12 020

Kuvaus: Yrittäjän tulee laatia seuraavaksi virallinen Perustamiskirja, josta käy ilmi muun muassa yrityksen omistajuus, hallinto, toimiala, liikeidea, arvioitu elinkaari sekä toimipaikka. Lisäksi ilmoitetaan yrityksen pääoman jakautuminen sekä sopimusehdot mahdollisen konkurssitilanteen varalta.

Yritykselle pitää laatia vielä yhtiöjärjestys. Yhtiöjärjestyksessä eritellään jokaisen osakkaan täydelliset henkilötiedot sekä päätösvalta ja nimenkirjoitusoikeus. Tämän lisäksi ilmoitetaan pääoman jakautuminen osakkaiden kesken sekä mahdollisten voittojen ja tappioiden jako. Mikäli yritykselle hankitaan oma asianajaja, myös hänen valtuudet tehdä päätöksiä yrityksen puolesta tulee kirjata tähän asiakirjaan.

Koska yritysmuoto tulee olemaan Sociedad de Responsabilidad Limitada, pitää sekä perustamiskirjalla että yhtiöjärjestyksellä olla vähintään kaksi allekirjoittajaa. On hyvä varmistaa, että yhtiöjärjestyksessä on maininta siitä, että se kenellä on eniten sijoituksia ja rahaa kiinni yrityksessä, omistaa myös yrityksessä ylimmän päätösvalan – toisin sanoen johtaa yritystä. Jos sijoitettu pääoma on jakautunut tasaisesti molempien yhtiökumppanien kesken, on molemmilla omistajilla yhtäläinen päätösvalta.

Perustamiskirja, yhtiöjärjestys sekä SRE:n hyväksyntä yrityksen nimestä toimitetaan Notario Publicolle. Meksikossa Notario Publico on valtion määräämä asiamies ja kaupanvahvistaja. Asiakirjat allekirjoitetaan Notario Publicon läsnä ollessa, joka sen jälkeen hoitaa papereiden virallistamisen eteenpäin.

Perustamiskirjan ja yhtiöjärjestyksen rekisteröinnistä veloitetaan noin \$1 520. Yleensä notaari veloittaa palveluistaan noin \$10 500. Notaarista riippuen hinta saattaa vaihdella \$ 5 000–11 000 välillä.

Toimenpide 4

Valtion verorekisteri

Aika (päivinä):

3–10

Kustannus:

maksuton

Kuvaus:

Edellisen vaiheen ollessa vielä vireillä voidaan siirtyä verotusasi-oihin. Yritys pitää saada liittovaltion verohallinnon rekisteriin (Registro Federal de Contribuyentes, RFC). Rekisteröinti tehdään Meksikon verohallinnolle, joka kulkee nimellä Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Yritykselle muodostuvaa verorekisterinumeroa, eli RFC-numeroa, tullaan tarvitsemaan kaikessa yrityksen rahaliikenteessä sekä kirjanpidossa. Yrityskohtainen RFC-numero pitää näkyä esimerkiksi yrityksen laatimilla laskuilla. Meksikon yritysverotus vaihtelee yrityksen tuloista riippuen 28–35 %. Yleisin arvolisäprosentti on 15 %.

Suomella ja Meksikolla on sopimus tuloveroja koskevan kaksinkertaisen verotuksen välttämiseksi ja veron kiertämisen estämiseksi: SopS 64–65/1998 (Edilex Valtiosopimukset 2011).

Toimenpide 5

Kaupparekisteri

Aika (päivinä):

12

Kustannus:

sisältyy kolmanteen toimenpiteeseen

Kuvaus: Perustamiskirjan ja yhtiöjärjestyksen hyväksyttämisen jälkeen yritys tekee perusilmoituksen Meksikon kaupparekisteriin (Registro Público de Comercio). Ilmoituksen tekee yleensä sama Notario Publico, joka hoitaa perustamiskirjan ja yhtiöjärjestyksen virallistamisen. Kaupparekisterimerkintä laajentaa yrityksen toimintamahdollisuuksia, helpottaa yritystoimintaa sekä tuo yritykselle uskottavuutta. Kaupparekisterimerkinnällä yrityksestä tulee itsenäinen oikeussubjekti.

Toimenpide 6 Rekisteröityminen ulkomaiseksi sijoittajaksi

Aika (päivinä): 15–30

Kustannus: \$ 3 700

Kuvaus: Kun ulkomaisella yrittäjällä on omaa pääomaa tai sijoituksia kiinni yrityksessä, tulee hänen myös rekisteröityä ulkomaisten sijoittajien rekisteriin (Registro Nacional de Inversiones Extranjeras, RNIE). Ilmoituksen tekee yleensä yrityksen oma asianajaja. Ilmoituksessa pyydetään tietoja muun muassa yrityksen omistajista, mahdollisista rahoittajista sekä yrityksen toimipaikasta.

7.3 Rekisteröintiprosessi Osa II

Edellä mainittujen toimenpiteiden jälkeen yritys on virallisesti laillistettu ja rekisteröity. Ennen kuin yritys voi täysvaltaisesti aloittaa toimintansa, pitää sen vielä suorittaa muutamia ilmoituksia ja hakea erinäisiä lupia yrityksen toimialasta riippuen. (World Bank 2009, 2011; Gobierno Federal de México 2011; Formacompany 2011.)

Toimenpide 1 Valtion yritystietokanta

Aika (päivinä): 1

Kustannus: \$ 100–640

Kuvaus: Rekisteröityminen Valtion Yritystietorekisterikantaan (Sistema de Información Empresarial, SIEM) sekä Kauppakamarille. Kustannukset vaihtelevat 100–640 peson välillä riippuen yrityksen toimialasta ja koosta.

Palvelualan yritykselle hinnoittelu määräytyy seuraavasti:

- Työntekijöitä 4 tai enemmän: \$ 640
- Työntekijöitä 3 tai vähemmän: \$ 300
- Työntekijöitä 2 tai vähemmän: \$ 100

Toimenpide 2	Palkanmaksajien rekisteri
Aika (päivinä):	1
Kustannus:	maksuton
Kuvaus:	Työntekijöiden palkkaamiseksi on suoritettava rekisteröityminen Työ- ja Sosiaaliministeriölle (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STPS).
Toimenpide 3	Meksikon sosiaaliturva & INFONAVIT
Aika (päivinä):	2–5
Kustannus:	maksuton
Kuvaus:	Rekisteröityminen Meksikon sosiaaliturvan piiriin (Instituto Mexicano del Seguro Social, IMSS) sekä rekisteröityminen INFONAVIT:aan (Instituto Nacional del Fondo de la Vivienda para los Trabajadores). Viimeisenä mainittu on paikallinen työntekijöiden asumistukisäätiö.
Toimenpide 4	Työeläkesäätiö – SAR
Aika (päivinä):	1
Kustannus:	maksuton
Kuvaus:	Rekisteröityminen valtion työeläkesäätiöön (Sistema de Ahorro para el Retiro, SAR). Jokaiselle yrityksen työntekijälle avataan henkilökohtainen eläkesäästötili.
Toimenpide 5	Osavaltion verorekisteri ja kaupunginhallitus
Aika (päivinä):	2
Kustannus:	maksuton
Kuvaus:	Valtion verovelvolliseksi rekisteröitymisen lisäksi yrityksen verorekisterinumero ja postinumero tulee ilmoittaa oman osavaltion verohallinnolle. Koska yrityksen toimipiste on Ciudad Obregonissa, tulee ilmoitus tehdä Sonoran osavaltiolle (Secretaría de Finanzas del Estado de Sonora). Myös kaupungin hallitukselle tulee ilmoittaa uuden yrityksen toiminnan alkamisesta kaupungin alueella.

Toimenpide 6	Meksikon tilastokeskus
Aika (päivinä):	1
Kustannus:	maksuton
Kuvaus:	Ilmoitus uudesta yrityksestä Meksikon tilastokeskukseen (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI). Tilastokeskukselle tulee ilmoittaa yrityksen nimi, toimiala, työntekijöiden lukumäärä, osakkaat ja mahdolliset osakkeenomistajat.

7.4 Yritystoiminnan aloittaminen

Rekisteröintien jälkeen yritys on oikeutettu hankkimaan tilat yrityksen nimiin sekä palkkaamaan henkilökuntaa. Sopivan toimipaikan löydyttyä pitää toimipaikan luvat hoitaa kuntoon. Samalla voidaan aloittaa henkilöstön rekrytointi.

Kaupunkialueilla tulee pyytää toimiluvat yrityksen toimipisteen sijainnista riippuen. Mikäli yritys aikoo harjoittaa toimintaa kaupungin keskustassa tai asuinlähiössä, tulee toimipaikalle hankkia kaupungin hyväksyntä. Yleensä luvat ovat melko helposti saatavissa, mikäli kyseessä ei ole teollisuusalan yritys eikä rannikkoalue. Koska päiväkodin toimipisteenä tulee olemaan tavallinen asuintalo, lupien saanti pitäisi olla suhteellisen vaivatonta. (Norjan suurlähetystö 2011.)

Jokaisen työntekijän kanssa tulee tehdä erillinen kirjallinen sopimus, joka käsittää mahdollisimman yksityiskohtaisesti molemminpuoliset velvollisuudet ja työehdot. Meksikon lainsäädännössä työntekijän oikeudet tulevat, ainakin teoriassa, aina ennen työnantajaa. Mikäli työsopimusta ei löydy, katsotaan tapaus lain mukaan työntekijän hyödyksi. Tällöin työnantajalla katsotaan olevan velvollisuuksia kyseistä työntekijää kohtaan, ellei työnantaja toisin pysty todistamaan. Puuttuvat sopimusehdot määrittää valtio. Meksikon työvoimalainsäädäntö poikkeaa muutoinkin hyvin suuresti Suomen lainsäädännöstä, joten yrittäjän on syytä perehtyä siihen huolella. Muilla kuin Meksikon kansalaisilla tulee olla voimassa oleva työviisumi ennen työsopimusten laatimista. (World Bank 2009; Norjan suurlähetystö 2011.)

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Meksiko on monessa suhteessa potentiaalinen toimintaympäristö aloittavalle yritykselle. Maa on yksi suurimmista talousvaltioista ja sen sisämarkkinat ovat valtavat. Maasta löytyy paljon nuorta ja korkeasti koulutettua työvoimaa sekä ennen kaikkea paljon lapsia. On olemassa lukuisia viitteitä siitä, että markkinat ovat avoinna englanninkieliselle päiväkodille. Päiväkotitoiminta on suhteellisen uusi ilmiö Meksikossa, mutta alan merkitys on jo nyt suuri alati nousevan kysynnän ja perherakennemuutoksien johdosta. Myös vieraiden kielten, etenkin englannin kielen opiskelu on kasvattanut suosiotaan väestön keskuudessa viime vuosina. Samaan aikaan varakkaat perheet etsivät itselleen seuraavaa kulutuskohdetta. Yrittäjän kannattaa olla kuitenkin valppaana, sillä ala on herkkä ympäristön muutoksille. Esimerkiksi maan talouden heikkenemisellä voi olla negatiivisia vaikutuksia palveluiden käyttöön. Myös koko maata koskettavat ajankohtaiset tapahtumat ja kriisit voivat heikentää kysyntää toimialalla.

Yrityksen perustaminen Meksikoon ei ole helppoa, mutta mahdollista kyllä. Menestyäkseen ulkomailla yrittäjältä edellytetään positiivista asennetta, innostuneisuutta sekä riittävää sitoutumista omaan liiketoimintaan. Odotukset ja mielikuvat on hyvä pitää realistisina, mutta samalla antaa tilaa luovuudelle sekä uskoa oman yrityksen menestykseen. Avoimuus ja muuntautumiskyky ovat ominaisuuksia, joilla yritys selviää vaikeimmistakin ajoista. Vastoinkäymiset ovat osa yritystoimintaa – niistä yrittäjä saa kokemusta ja mahdollisuuden parantaa palvelujaan. Huolellisella suunnittelulla ja taitavalla toiminnanjohtamisella yrittäjä minimoi riskit ja maksimoi onnistumiset.

Liikeidean hiomiseen ja yrityksen strategiseen suunnitteluun kannattaa käyttää riittävästi aikaa ja resursseja. Hyvin tehty liiketoimintasuunnitelma auttaa yrittäjää toimimaan vieraassa ympäristössä paikallisten sidosryhmien kanssa. Liiketoimintasuunnitelmaa voi myös jatkossa hyödyntää yrityksen oppaana ja toiminnanjohtamisen työkaluna. Asianmukainen taustatutkimus ja toimintaympäristöanalyysi helpottavat markkinoille soluttautumista sekä yrityksen riskien ja mahdollisuuksien kartoittamista. Myös yrityksen rekisteröintiprosessin eri vaiheisiin on tärkeää tutustua jo hyvissä ajoin. Lainsäädäntö ja byrokratia ovat Meksikossa suhteellisen vaikeaselkoisia, minkä vuoksi paikallisten asiantuntijoiden konsultointi on erittäin suositeltavaa virheiden välttämiseksi. Verotuk-

sen ja kirjanpidon hoitoon kannattaa palkata alan ammattilainen, joka tuntee Meksikon lainsäädännön sekä ajankohtaiset muutokset.

Haastavinta tässä opinnäytetyössä oli tiedon kerääminen kohdemaasta sekä prosessikonaisuuksien tulkitseminen ja paperille saattaminen. Materiaalia Meksikon rekisteröintiprosesseista oli välillä erittäin hankala saada. Tiedon löytäminen suomeksi oli lähes mahdotonta ja englanniksikin vähintään haastavaa. Parhaiten tietoa löytyi maan virallisilta internet-sivustoilta sekä muista espanjankielisistä lähteistä.

Usein peruskysymykseksi nousi asioiden ilmaiseminen siten, ettei niiden asiasisältö muuttuisi. Tällaisissa tutkimustöissä haasteena lieneekin usein asioiden ymmärrettävästi kääntäminen silloin, kun vastaavia käytäntöjä, termejä ja valtionelimiä ei kotimaassa ole tai tunneta. Tässä tapauksessa esimerkiksi Meksikon prosessit, toimintamallit sekä valtion rakenne erosivat sen verran Suomen malleista, että jouduin sekä termistön että tilastojen tulkinnassa pyytämään apua meksikolaiselta lähipiiriltäni sekä suoraan itse tiedonlähteiltä.

Erinomaisena apuna toimi muun muassa Meksikon oma tilastokeskus INEGI. Olin positiivisesti yllätynyt INEGI:n antamista tyhjentävistä vastauksista, jotka selvittivät kokonaisuutta yksityiskohtineen. Kysymyksiini sain vastaukset vieläpä kohtuullisessa ajassa. Tämä antoi myös uutta näkökulmaa koottuun teoriaan: ehkäpä virallisten tahojen kanssa toimiminen ei sittenkään ole niin haastavaa kuin, mitä opukset ja muut lähteet antavat ymmärtää.

Opinnäytetyöprosessin koen onnistuneen alkuperäisiä odotuksiani paremmin. Uskon löytäneeni kaikkein oleellisimman tiedon Meksikon toimintaympäristöön, byrokraatiaan ja yrityksen perustamisprosessiin liittyen. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen muutti kootun teorian käytännönläheiseksi. Se, mitä jäin opinnäytetyössäni kaipaamaan oli syvällisempi empiirinen tutkimus. Työhön olisi ollut mielenkiintoista liittää haastattelu Meksikossa toimivalta suomalaiselta yritykseltä ja analysoida todellisuutta sen pohjalta. Ehdin jo laatia haastattelun ja onnistuin myös löytämään sopivan ja vapaaehtoisen haastateltavan Finpron avustuksella. Valitettavasti jouduin rajaamaan haastattelun pois, jottei opinnäytetyö kasvaisi liikaa.

Työn edetessä omat käsitykseni yrityksen perustamisesta, liikeideasta sekä yrityksen mahdollisuuksista Meksikon toimintaympäristössä ovat muuttuneet realistisimmiksi ja konkreettisimmiksi. Olen nyt myös tyytyväinen siihen, etten hankkinut opinnäytetyöni aihetta ulkoiselta toimeksiantajalta vaan tein sen itsekkäästi omaan ja ystäväni käyttöön. Työ osoittautui kuviteltua haastavammaksi, mutta motivaatio yritystä kohtaan kannusti jatkamaan eteenpäin.

Prosessin aikana ehdin rauhassa tutkailla omia motiivejani tälle projektille ja arvioida samalla valmiuttani sitoutua tähän kyseiseen, vielä perustamattomaan yritykseen. Oman yrityksen luominen saattaa tuoda vapauden tunteen, mutta se tuo lisäksi paljon työtä ja vastuuta. Ei riitä, että on valmis sitoutumaan yritykseen – pitää olla valmis sitoutumaan myös sen toimintaympäristöön. Tämä tarkoittaa Meksikon hyväksymistä niin hyvässä kuin pahassa. Sopeutumisessa tulee huomioida muun muassa erilainen ilmasto, kulttuuri, ihmiset, maan turvattomuus sekä mahdollinen kotimaan kaipuu.

Työn tuloksena syntyi kaksi erilaista, mutta toisiaan tukevaa aineistoa: kirjallisiin lähteisiin perustuva teoreettinen viitekehys sekä sen pohjalta kehitelty liiketoimintasuunnitelma. Asianmukaisesti toteutettuna liiketoimintasuunnitelman yrityksellä vaikuttaisi olevan kaikki menestysedellytykset ja potentiaali kannattavaan liiketoimintaan. Uskon, että molemmista aineistoista, niin työn teoriaosuudesta kuin tuotoksestakin, tulee olemaan todellista hyötyä yksityisen päiväkodin toimintaan saattamisessa. Tämän työn jatkotutkimusaiheiksi soveltuisi esimerkiksi yksityiskohtaisempi kilpailija-analyysi sekä markkinointisuunnitelma.

LÄHTEET

- Álvarez, E. 2011. Padres de niños ABC inician ayuno para exigir justicia. [online] Päivitetty 24.1.2011. Tulostettu 23.7.2011
<http://www.noticiasmvs.com>.
- Animal Politico. 2011. Caso Guardería ABC: El encuentro con Daniel Karam. [online] Päivitetty 25.1.2011.
Tulostettu 23.7.2011
<http://www.animalpolitico.com>.
- Asetus lasten päivähoidosta 239/1973.
- Axiom Press, Inc. 2003. Bering Guides: Business Travel in Mexico. [online].
Lindon, UT, USA: Axiom Press. Luettu 1.7.2011.
<http://site.ebrary.com/lib/tampere>.
- Basham, Ringe y Correa, S.C. 2010. Guide to doing Business in Mexico. Lex Mundi. [online] Luettu 20.7.2011.
http://www.lexmundi.com/lexmundi/Guides_To_Doing_Business.asp.
- Czinkota M., Ronkainen, I. & Donath, B. 2004. Mastering global markets: strategies for today's trade globalist. Mason, OH: South Western Educational Pub.
- Dorling Kindersley 2008. Eyewitness Travel Mexico. Lontoo: Dorling Kindersley Ltd.
- Edilex. 2011. Edilex valtiosopimukset. [online]. Luettu 11.7.2011.
<http://www.edilex.fi>.
- El Informador. 2010. Carecen de licencia 16 guarderías privadas de Colima. [online] Päivitetty 28.8.2011. Tulostettu 23.7.2011.
<http://www.informador.com>.
- El Occidental. 2010. Guarderías sin control: Diputados. [online] Päivitetty 31.10.2010. Tulostettu 23.7.2011.
<http://www.oem.com.mx>.
- Finlex. 2011. Suomen lainsäädäntö. [online]. Luettu 15.7.2011.
<http://www.finlex.fi>.
- Finpro. 2010. Meksiko. [online] Päivitetty 2010. Luettu 8.8.2011.
<http://www.finpro.fi/meksiko>.
- Forbes. 2011. The world's billionaires -list. [online] Luettu 6.8.2011.
<http://www.forbes.com/wealth/billionaires>.
- Formacompany. 2011. Mexico – Company Incorporation. [online] Luettu 4.7.2011.
<http://www.formacompany.com/en/mexico/mexico-company-formation>.

Hobbs, G. 2004. Starting a business in Spain. Oxford: Vacation Work.

INEGI. 2011. Información nacional, por entidad federativa y municipios. Sonora. Caje. [online]. Luettu 7.6.2011.
<http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras>.

Instituto Mexicano del Seguro Social. 2008. Surgen las guarderías. [online] Päivitetty 18.9.2008. Luettu 25.6.2011.
http://www.imss.gob.mx/instituto/historia/surgen_guarderias.htm.

Jaakkola, N. 2007. Mexico as a market area and production site for Finnish companies. Finpro. [online] Luettu 25.6.2011.
<http://www.finlandia.org.mx>.

Karhu, K. 2002. Kansainvälisen Liiketoiminnan Käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kim, W.C. & Mauborgne, R. 2007. Sinisen meren strategia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Tulos – Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Otava.

Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä 504/2002.

Laki lasten päivähoidosta 36/1973.

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005.

Malat, R. & Szerlip, B. 2008. Passport Mexico: Your Pocket Guide to Mexican Business, Customs & Etiquette. 3. painos. [online]. Petaluma, CA: World Trade Press. Luettu 1.7.2011. <http://site.ebrary.com/lib/tampere>.

Nordea. 2011. Valuuttakurssit. [online]. Päivitetty 23.8.2011.
<http://www.nordea.fi>.

Norjan suurlähetystö. 2011. A guide to establish your business in Mexico. [online] Luettu 7.7.2011.
<http://www.noruega.org.mx/Norsk/Business-i-Mexico/A-guide-to-establish-your-business-in-Mexico>.

Pirnes, H. & Kukkola, E. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: WSOY.

Puustinen, T. 2004. Avain omaan yritykseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä? Helsinki: WSOYpro Oy.

Robles, F., Simon, F. & Haar, J. 2003. Winning strategies for the new Latin markets. New Jersey: Pearson Education.

Santistevan Abogados S.C. 2007. Setting up a business: corporate forms. [online] Tu-
lostettu 23.7.2011.
<http://www.solutionsabroad.com>.

Silverio, J. 2009. DECRETO No. 569. [online] Päivitetty 20.6.2009. Luettu 2.6.2011.
<http://docs.mexico.justia.com/estatales/colima/ley-que-regula-las-guarderias-infantiles-en-el-estado-de-colima.pdf>.

Sopimus Suomen tasavallan ja Meksikon yhdysvaltojen välillä tuloveroja koskevan
kaksinkertaisen verotuksen välttämiseksi ja veron kiertämisen estämiseksi SopS 64–
65/1998.

Suomen suurlähetystö. 2009. Yrityspalvelut. [online] Päivitetty 29.7.2009. Luettu
6.8.2011.
<http://www.finlandia.org.mx>.

Suomen ulkoasiainministeriö. 2009. Maatiedosto Meksiko. [online] Päivitetty 6.4.2009.
Luettu 8.7.2011.
<http://formin.finland.fi>.

Sutinen, M. & Viklund, E. 2005. Kaikki mitä olet aina halunnut tietää yritystoiminnasta
mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Kuopio: Kirjakas Ky.

The World Bank. 2009. Doing Business en México 2009. Spanish edition. [online].
Luettu 4.6.2011.
<http://www.doingbusiness.org/reports/subnational-reports/mexico>

The World Bank. 2010. Meksiko. [online] Päivitetty 13.9.2010. Luettu 8.8.2011.
<http://www.worldbank.org>.

The World Bank. 2011. Doing Business 2011, Mexico. Making a Difference for Ente-
preneurs. English edition. [online]. Luettu 28.6.2011.
<http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/mexico>.

Touré, N. 2010. Meksiko – maaraportti 2010. Finpro. [online] Päivitetty 6.9.2010. Luet-
tu 8.7.2011.
<http://www.finpro.fi/meksiko>.

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

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan
perusta. Helsinki: Edita.

Wilska, K. 2002. Host country determinants of foreign direct investment in Latin Amer-
ica: Finnish company cases in Brazil, Chile and Mexico. Turku: Kirjapaino Grafia Oy.