



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

HARRI MIKKONEN

VIENTISUUNNITELMA, MASLOG OY

Kohdemaana Ruotsi

Liiketalouden koulutusohjelma

2020

Tekijä Mikkonen, Harri	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 05/2020
	Sivumäärä 72 Liitteet: 3	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Vientisuunnitelma, Maslog Oy Kohdemaana Ruotsi		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli vientisuunnitelma Maslog Oy:lle. Tavoitteena oli laatia vientisuunnitelma, jota voidaan käyttää työvälineenä Maslog Oy:ssä sen valmistautuessa kansainvälistymiseen ja viennin aloittamisessa Ruotsiin. Maslog Oy on kehittänyt maailman ensimmäisen sähköavusteisen pumppukärryn ja yrityksen tavoitteena on valmistuksen ja myynnin aloittaminen Suomessa kesällä 2020. Yrityksen tavoitteena on aloittaa vientitoiminta 2020, jota tukemaan on laadittu myös tämä opinnäytetyö.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosiossa käytiin läpi Euroopan unionin sisäinen vienti, yrityksen viennin suunnitteluprosessi sekä vientitoiminnan eri muodot. Teoriaosuudessa käsiteltiin vientitoimintaa paikoin jopa kriittisesti ja tätä kautta pyrittiin haastamaan Maslog Oy:n johto pohtimaan myös vientitoiminnan negatiivisia puolia. Tällä pyrittiin välttämään suurimmat sudenkuopat, jotka vientiä aloittavaa yritystä uhkaavat.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jonka lähestymistapana oli tapaustutkimus. Lähteinä opinnäytetyössä toimivat teoriakirjallisuus, verkkosivustot sekä asiantuntijahaastattelut. Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluna.</p> <p>Lopullisen vientisuunnitelman Maslog Oy laatii, kun vienti ollaan aloittamassa valittuun kohdemaahan. Tämän opinnäytetyön on tarkoitus toimia johdon työvälineenä vientitoimintaa ja kansainvälistymistä suunniteltaessa, mutta se tarjoaa myös työkaluja kohdemaiden analysointiin.</p> <p>Tutkimuksen perusteella tehtiin merkittäviä mutta myös yllättäviä löydöksiä. Löydökset liittyivät esimerkiksi eri maiden työturvallisuuteen vaikuttavaan ohjeistukseen. Nämä löydökset tulevat olemaan tulevaisuudessa myös osana Maslog Oy:n strategiaa, kun vienti aloitetaan.</p>		
<u>Asiasanat</u> vientisuunnitelma, vienti, viennin suunnitteluprosessi, kansainvälistyminen, sähköavusteinen pumppukärri		

Author Mikkonen, Harri	Type of Publication Bachelor's thesis	Date May 2020
	Number of pages 72 Appendices: 3	Language of publication: Finnish
Title of publication Export Plan, Maslog Ltd Target country Sweden		
Degree programme Business Administration		
Abstract <p>The subject of this thesis was an export plan for Maslog Ltd. The aim was to prepare an export plan that would serve as a tool for Maslog Ltd as it prepares for internationalization and the start of exports to Sweden. Maslog Ltd has developed the world's first electric-assisted pallet jack and the company's goal is to start manufacturing and sales of this product in Finland in the summer of 2020. The company's goal is to start export operations in 2020 which is also supported by this thesis.</p> <p>The theoretical part of the thesis covers the export within the European Union, the export planning process and various forms of export activity. In the theoretical part export operations were discussed even critically in some places of the thesis. The aim was to challenge Maslog Ltd management to consider the negative aspects of export operations as well. The aim was to avoid the biggest pitfalls which threatens the company when starting the export.</p> <p>The thesis was carried out as a qualitative study by using case study approach. As a source in the thesis was used theoretical literature, web sites and expert interviews. The interviews were conducted as telephone interviews.</p> <p>The final export plan is prepared by Maslog Ltd when the export is being started to the selected destination country. This work serves tool basis for planning export activities and internationalization, but also provides specific tools for analyzing target countries.</p> <p>Based on the study, significant but also surprising findings were made. The findings were related for example guidelines affecting occupational safety in different countries. These findings will also be part of Maslog Ltd strategy in the future when exports and internationalization begin.</p>		
<u>Key words</u> Export plan, export, export planning process, internationalization, power pallet jack		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖN TARKOITUS JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT.....	7
2.1	Toimeksiantajan esittely	8
2.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja teoreettinen viitekehys.....	9
2.3	Opinnäytetyön tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät	11
2.4	Haastattelujen toteutus	13
3	EUROOPAN UNIONIN SISÄINEN VIENTI.....	15
3.1	Yleistä Euroopan unionin kaupasta	15
3.2	Euroopan unionin sisäinen kauppa	16
3.3	Viennin syyt.....	18
4	VIENNIN SUUNNITTELUPROSESSI	21
4.1	Vientisuunnitelma.....	22
4.2	Yrityksen valmiudet kansainvälistyä	23
4.3	Yrityksen markkinamahdollisuuksien analysointi.....	28
4.4	Kansaivälistymisstrategia	30
4.5	Yrityksen resurssit kansainvälistymiseen	31
4.6	Kansainvälistymisen toteutus.....	34
5	VIENTITOIMINNAN ERI MUODOT JA VIENNIN RAHOITUS	36
5.1	Epäsuora vienti.....	36
5.2	Suora vienti	38
5.3	Välitön myynti	42
5.4	Vientisopimukset	45
5.5	Viennin rahoitus.....	47
5.6	Viennin rahoituksen lähteet	48
6	RUOTSI VIENNIN KOHDEMAANA.....	51
6.1	Ruotsi kohdemaana.....	51
6.2	Toimintaympäristöanalyysi kohdemaasta	52
6.3	Toimintaympäristöanalyysi kohdemaasta Ruotsi	53
	6.3.1 Markkinapotentiaali Ruotsissa	54
	6.3.2 Kilpailutilanne Ruotsissa.....	57
6.4	Laillinen- ja poliittinen ympäristö Ruotsissa.....	59
6.5	Sosiokulttuuriset vaikutteet.....	64
7	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	67
7.1	Tutkimuksen johtopäätökset	67
7.2	Tutkimuksen kehitysehdotukset.....	70

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda vientisuunnitelma Maslog Oy:lle, jota yrityksessä voidaan hyödyntää työvälteenä vientitoiminnan aloittamisen suunnittelussa. Tässä vaiheessa emme vielä tarkoituksella tehneet yksityiskohtaista vientisuunnitelmaa valittuun kohdemaan eli Ruotsiin. Tämän työn on kuitenkin tarkoitus toimia alustavana pohjana, kun lopullinen vientisuunnitelma laaditaan lähitulevaisuudessa. Tätä pohjaa on tarkoitus hyödyntää myös, kun vientiä laajennetaan tulevaisuudessa uusiin kohtemaihin.

Ehdotettuani opinnäytetyön aihetta Maslog Oy:n edustajille, heidän positiivinen suhtautumisensa ja tiedostettu tarve valmistautua mahdollisimman hyvin viennin aloittamiseen edesauttoivat työn onnistumisessa. Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja osuudesta, jossa on käytännössä analysoitu Ruotsia viennin kohdemaana. Kohdemaan analysointia varten luotiin työkalu, jolla voidaan tulevaisuudessa analysoida samalla periaatteella uusia viennin kohtemaita ja valmistautua vientitoimintaan mahdollisimman hyvin. Kansainvälistymisprosessin lisäksi teoriaosuudessa käsiteltiin aiheita, jotka Maslog Oy koki tärkeiksi vientiprosessissa. Teoriaosuuteen liittyen laadittiin myös työkalu, jonka avulla Maslog Oy:n johto voi tarvittaessa helposti palata kansainvälistymisprosessin eri vaiheisiin ja näin ollen pitää kokonaiskuvan itse prosessista helposti mielessään.

Avoin ja molemminpuolinen toimiva kommunikaatio oli avaintekijä sille, että saavutimme onnistuneen lopputuloksen. Opinnäytetyöprosessin aikana teimme yllättäviäkin löydöksiä liittyen Maslog Oy:n tuotteeseen ja viennin kohtemaihin. Uskon, että jatkamalla näiden löydösten tutkimista, Maslog Oy voi valmistautua entistä paremmin myyntiin sekä ulkomailla että kotimaassa.

2 TYÖN TARKOITUS JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan onnistuneen vientiprosessin kehittämistä. Vaikka työ keskittyykin tarkastelemaan asioita, joita yrityksen tulee ottaa huomioon laadittaessa onnistunutta vientisuunnitelmaa, pohditaan siinä myös syitä sille, miksi niin moni yritys epäonnistuu viennissä. Useat teoriakirjat opastavat, kuinka onnistunut vientisuunnitelma laaditaan, mutta liian harvoin niissä on käyty läpi epäonnistuneen viennin syitä. Hyväkin suunnitelma voi epäonnistua, jos ei tunneta vientitoimintaa käytännössä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Maslog Oy. Käymiemme keskustelujen pohjalta ja toimeksiantajan toiveesta keskityn tässä työssä tutkimaan Ruotsia viennin kohdemaana. Työn alkuperäisenä tavoitteena oli laatia Maslog Oy:lle vientisuunnitelma. Emme voi vielä tässä vaiheessa voi laatia lopullista vientisuunnitelmaa, joten päädyimme tekemään työväliseen, jota hyödynnetään lopullisessa vientisuunnitelmassa. Maslog Oy:n toiveena oli, että työssä tarkastellaan myös markkinoille pääsyn kustannuksia ja rahoituslähteitä, joita voidaan hyödyntää, kun vientitoiminta aloitetaan.

Maslog Oy:llä on jo tällä hetkellä yhteistyötä Ruotsiin. Ruotsi onkin luonnollinen maa aloittaa vienti. Kävimme keskusteluja Maslog Oy:n johdon kanssa ja päädyimme tekemään vientisuunnitelman teoriapohjan Ruotsiin Saksan sijasta. Ajatus tässä oli, että kun valmistaudumme viennin ensimmäiseen kohdemaahan mahdollisimman hyvin, antaa se myöhemmin valmiudet onnistuneelle viennille myös muihin kohtemaihin.

Opinnäytetyöni tarkoitus on lisätä Maslog Oy:n johdon osaamista viennistä ja mahdollisesti käyttää tätä tietoa strategisessa päätöksenteossa. Tätä varten opinnäytetyössä kehitettiin myös konkreettisia työkaluja, joita voidaan käyttää tulevaisuudessa vientitoiminnassa. Maslog Oy on nuori yritys, joka on aloittamassa tänä kesänä sekä tuotantoa että myyntiä Suomessa. Heidän tuotteensa on ainutlaatuinen ja sillä on potentiaalia maailmanlaajuiseen myyntiin. Valmistautumalla hyvin viennin aloittamiseen ja löytämällä yritykselle oikean tavan toimia, säästetään tulevaisuudessa sekä aikaa että rahaa.

Pyrin käsittelemään tässä työssä vientitoimintaa realistisesti ja käytännönläheisesti. Kim Väisänen toteaa kirjassaan Väärää vientiä: ”Kansainvälistyminen on helppoa mutta vienti on vaikeaa, koska kansainvälistyminen voi tarkoittaa esimerkiksi mukavien etelänmaiden messuilua muutaman kerran vuodessa, silloin kun Suomessa eivät säätsuosi” (Väisänen 2018, 30). Väisänen jatkaa antamassaan haastattelussa, että viennin menestyksen ainoa mittari on yksinkertaisesti raha. Sen lisäksi että, raha on tasarvoisinta maailmassa, eikä sen käyttöhetkellä kysellä mistäpäin maailmaa se on peräisin, on tärkeää tiedostaa, että sen hankkiminen on yleensä läheltä myös halvempaa. (Lammassaari 2018.)

2.1 Toimeksiantajan esittely

Maslog Oy on vuonna 2017 perustettu yritys. Sen toimipaikka sijaitsee Seinäjoella. Maslog Oy:n ensimmäinen tuote on sähköavusteinen pumppukärky, Maslog Power Pallet Jack. Maslog Power Pallet Jack on maailman ensimmäinen sähköavusteinen pumppukärky. Tämän tuotteen sarjatuotanto on tarkoitus aloittaa kesällä 2020. Maslog Oy on suunnitellut ja kehttänyt sähköavusteista voimalinjaa, jonka toimintaperiaatetta on hyödynnetty heidän pumppukärkyssään. Tulevaisuudessa heidän tavoitteensa on hyödyntää samaa voimalinjaa eri käyttökohteissa teollisuudessa, logistiikassa, terveydenhuollossa ja mahdollisesti myös muilla aloilla. Käytännössä voimalinjan käytön mahdollisuudet ovat rajattomat. He ovatkin kehittäneet voimalinjaa siten, että se on hyödynnettävissä muun muassa terveydenhoitoalan koneissa ja laitteissa. Heidän tavoitteensa on parantaa työergonomiaa sekä helpottaa raskaiden kuormien siirtoja ja tätä kautta lisätä ihmisten työhyvinvointia. (Maslog Oy www-sivut.)

Maslogin tarina sai alkunsa joulukuussa 2016. Yrityksen perustaja Juha-Pekka Rintamäki oli seurannut Kiitolinjan kuljettajan kamppailevan pumppukärkynsä kanssa loskan seassa. Ilman työtoverinsa apua ei yli tuhannen kilon kopiopaperilavan siirto olisi onnistunut niissä olosuhteissa. Tämä oli alkusysäys sähköavusteisen pumppukärky kehittämiselle. Rintamäki oivalsi, että voimalinjan kehittämisen ei tule rajoittua vain pumppukärkyihin. Hänen visionsa oli, että samaa teknologiaa voidaan hyödyntää myös laajemmin ja näin helpottaa ihmisten työntekoa. Hänen tavoitteensa on, että tulevaisuudessa äly korvaa voiman. (Maslog Oy www-sivut.)

Maslog Oy:n kehittämä sähköavusteinen pumppukärry käyttää runkona Ruotsissa valmistettavaa BT Lifterin pumppukärryä. BT Lifter on Toyotan omistuksessa ja se on Euroopan suurin ja yksi maailman suurimmista pumppukärryjen valmistajista. Ulkomoitoiltaan Maslogin pumppukärry ei eroa BT Lifterin pumppukärrystä. Akut ja voimalinja ovat integroitu jo BT lifterin pumppukärryyn. Hiiliharjattomat kestopagneettimoottorit sijaitsevat Maslogin kehittämässä pumppukärryn pyörissä. Tämä sama teknologia on siirrettävissä tulevaisuudessa myös muihin sovelluksiin, joilla voidaan parantaa työergonomiaa. Aloilla, jotka toistaiseksi vaativat raskaiden kuormien siirtämistä käyttäen paljon fyysistä voimaa, voidaan tulevaisuudessa työtä helpottaa tämän teknologian avulla. Minimoimalla repivä ja nykivä fyysisen voiman tarve voidaan ehkäistä myös työtapaturmia. Tällä pyritään vähentämään sekä sairauslomia että parantamaan työssäjaksamista. (Maslog Oy [www-sivut](http://www.maslog.com).)

2.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön alkuperäisenä tavoitteena oli luoda Maslog Oy:lle vientisuunnitelma. Lopullista vientisuunnitelmaa on tässä vaiheessa mahdotonta tehdä, koska kaikkia siihen tarvittavia tietoja ei ole saatavilla. Tähän vaikuttaa muun muassa se, että tuotantoa Suomessa ei ole vielä aloitettu. Näin ollen ei voida laatia esimerkiksi aikatauluja eikä budjettia Ruotsin viennille. Opinnäytetyön tavoite olikin laatia runko vientisuunnitelmalle, joka toimii työvälineenä, kun lopullinen vientisuunnitelma laaditaan. Opinnäytetyön tarkoituksena on myös alustavasti tutkia ja selvittää Maslog Oy:lle sopivin vientimuoto heidän valitsemaansa viennin kohdemaahan. Maslog Oy:n toiveena oli saada myös tietoa markkinoille pääsemisen kustannuksista. Tähän liittyy tiiviisti myös viennin eri rahoitus- ja tukimahdollisuudet Suomessa, joita työssä käsitellään.

Opinnäytetyön kontaktihenkilönä toimii Maslog Oy:n myynti- ja markkinointipäällikkö Elina Mähönen. Tavoitteena oli tehdä opinnäytetyö tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa ja kuunnella mahdollisimman tarkasti heidän tarpeitaan. Tavoitteena on myös tutkia vientiprosessia kokonaisuudessaan ja pyrkiä poimimaan sieltä olennaiset asiat, joiden avulla voidaan valmistautua paremmin onnistuneen viennin aloittamiseen. Työssä toteutetaan teoriaosuuden tueksi myös henkilöhaastatteluita. Sen sijaan

että olisin haastatellut useita eri yritysten viennistä vastaavia henkilöitä, päädyin haastattelemaan kahta asiantuntijaa, joilla on kokemusta viennistä lukuisten yritysten parissa sekä konsultin että neuvonantajan ominaisuudessa. Näiden haastatteluiden tavoitteena oli tukea teoretietoa, mutta myös antaa käytännön näkökulmaa onnistuneeseen vientiprosessiin.

Käytän tässä opinnäytetyössä teoreettisena viitekehystenä yrityksen kansainvälistymisprosessia. Työn aluksi käyn läpi kansainvälistä kauppaa ja vientiä yleisellä tasolla. Tämän jälkeen käydään läpi kansainvälistymisprosessi teoriassa läpi. Ennen kuin siirrytään analysoimaan Ruotsia kohdemaana, käydään vielä läpi eri vientimuodot sekä vientiin liittyvien sopimusten tärkeys ja rahoituksen lähteet viennin alkuvaiheessa. Rajaan tässä vaiheessa toiminnan EU:n sisäiseen kauppaan. Tästä työstä on rajattu myös pois EU:n sisäisen kaupan veronäkökulma, joka koskee muun muassa EU-myyntien ja -ostojen ilmoittamista arvonlisäveroilmoituksessa. Maslog Oy:n tuleekin selvittää maa- ja asiakaskohtaisesti täyttääkö heidän myyntinsä verottoman yhteisömyynnin kriteerit.

Onnistunut viennin suunnitteluprosessi alkaa yrityksen omasta tilanneanalyysistä. Markkinaselvityksen avulla tulisi tehdä sekä vientituotteiden että kohderyhmän ja maan valinta. Lisäksi tulisi laatia vientitoiminnan tavoitteet budjetteineen ja aikatauluineen ja valita yritykselle sopiva markkinastrategia. (Selin 2004, 94-97.) Tässä työssä rajataan kuitenkin pois joitain edellä mainituista osista. Esimerkiksi budjetointi ja aikataulutus jää yrityksen johdon tehtäväksi heidän lopullisen strategian valinnan pohjalta. On myös huomioitava, että tämä vientisuunnitelma rajoittuu EU:n sisäiseen kaupankäyntiin. Näin ollen EU:n ulkopuolisen viennin erityispiirteet tulee huomioida tapauskohtaisesti.

Koska Maslog Oy:llä ei ole vielä vientiä teimme päätöksen, etten keskity vain suppean vientisuunnitelman tekemiseen, vaan pyrin kuvaamaan koko kansainvälistymisprosessin. Kun yrityksen johdolla on paremmin tiedossa koko prosessi, voi se hyödyntää sitä paremmin myös lopullisen vientisuunnitelman teossa.

Pyrin kuvaamaan työssäni, kuinka onnistunut vientiprosessi toteutetaan teoriassa. Mielestäni vientitoimintaa aloittavan yrityksen on oltava kuitenkin myös hyvin tietoinen riskeistä sekä mahdollisista virheistä, joita toimintaan saattaa sisältyä kussakin prosessin eri vaiheessa. Ottamalla käsittelyyn myös nämä niin sanotut sudenkuopat kunkin prosessin vaiheen yhteydessä, haluan nostaa esille myös vientitoimintaan liittyvät negatiiviset puolet. Näitä sudenkuoppia pystytään kuitenkin myös välttämään, mikäli valmistautuminen tehdään mahdollisimman hyvin. Toisin sanoen tunnetaan kohdemaata ja tehdään kotiläksyt ennen kuin aloitetaan itse vientitoiminta. Yksi opinnäytetyön tavoitteista oli tarjota myös konkreettisia työkaluja yritykselle viennin tueksi. Tätä varten laadittiin tiivistelmä vientiprosessista, jonka avulla voidaan pitää kirkkaana mielessä missä vaiheessa prosessia mennään ja mitä asioita tulisi tehdä ja ottaa huomioon. Lisäksi markkina-analyysia varten laadittiin työkalu, joka etsii vastauksia myös vaikeisiin kysymyksiin liittyen kohdemaahan.

2.3 Opinnäytetyön tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät

Toteutin tämän opinnäytetyön tapaus- eli case-tutkimuksena, joka on yksi kvalitatiivisista eli laadullisista tutkimusmenetelmistä. Tapaustutkimukselle on ominaista, että tutkittavat tavat ovat ainutkertaisia ja niitä tutkitaan omassa erityisessä ympäristössään. Muita tapaustutkimuksen piirteitä on, että tapaustutkimus toteutetaan joustavasti ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä, koska suunnitelmia voidaan tarvittaessa muuttaa tapaustutkimuksen olosuhteiden muuttuessa. Case tutkimuksessa analyysin luonne on induktiivinen. Toisin sanoen tutkija pyrkii paljastamaan tutkimuksessa odottamattomia seikkoja. (Aaltio 1999.) Opinnäytetyön edetessä Maslogilla tehtiin henkilövaihdoksia, ja myös minun ohjaajani vaihtui. Lisäksi tutkimus paljasti odottamattomia seikkoja, joita käyn läpi myöhemmin, joten siinä mielessä tapaustutkimus oli onnistunut.

Pertti Töttö on todennut, että tutkimusmenetelmän kysymyksen muoto määrää käytännössä käytettävän tutkimusmenetelmän (Töttö 1999, 284-286). Koska tämän työn tarkoitus on laatia vientisuunnitelman teoreettinen viitekehys, vastaa se kysymykseen, mitkä ovat onnistuneen viennin edellytykset valittuun kohdemaahan. Töttö jatkaa, että

empiirisellä tasolla laadullisella tutkimusmenetelmällä haetaan vastausta kysymyksiin mitä ja miten (Töttö 1999, 284-286). Toisin sanoen etsimällä vastauksia kysymyksiin mitä tehdään ja miten tehdään, on tavoitteenani tukea onnistuneen vientisuunnitelman laatimista tulevaisuudessa Maslog Oy:lle.

Toimeksiantajani oli myös kiinnostunut viennin aloittamisen kustannuksista kohde- maahan varsinkin viennin alkuvaiheessa. Jos Maslog Oy:llä olisi jo tässä vaiheessa strategia ja selvä suunnitelma Ruotsin markkinoille siirtymiseksi, voitaisiin työssä keskittyä ainoastaan markkinoille tunkeutumisen kustannuksiin. Käytännössä tällöin voitaisiin tehdä kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuen markkinoille tunkeutumisen kustannuksiin. Tötön mukaan määrällisellä tutkimusmenetelmällä haetaan vastausta kysymyksiin, miten paljon ja miksi (Töttö 1999, 284-286). Pertti Alasuutari toteaa kirjassaan Laadullinen tutkimus 2.0, että kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta ei voi pitää toisiaan poissulkevinä analyysimalleina. Päinvastoin niitä voidaan pitää toistensa jatkumoina ja niitä voidaankin hyvin soveltaa samassa tutkimuksessa. (Alasuutari 2011, 26.) Ei siis voida ajatella, että ”miksi”- kysymys vastaisi vain kysymyksiin määrällisessä tutkimuksessa. Alasuutari jatkaakin, että laadullisessa tutkimusmenetelmässä ”mitä ja miten” kysymysten lisäksi tulisi saada ainakin vastaus vähintään yhteen ”miksi”-kysymykseen. (Alasuutari 1994, 187-202.) Opinnäytetyössäni haen myös vastauksia kysymykseen, miksi asiat tehdään tietyllä tavalla vientisuunnitelmaa laadittaessa.

Vaikka tässä työssä ei tehdä varsinaisesti kvantitatiivista tutkimusta, eivät esimerkiksi markkinoille tunkeutumisen kustannukset voi olla vaikuttamatta Maslog Oy:n valitsemaan strategiaan. Tästä syystä myös niitä tulee tarkastella osana päätöksentekoa. Mielestäni sen avulla saadaan vastauksia myös laadulliseen tutkimukseen ja juuri edellä esitettyyn ”miksi”-kysymykseen. Toisaalta, jos tutkittaisiin vain markkinoille tunkeutumisen kustannuksia ja tältä pohjalta tehtäisiin strategiset päätökset, eivät ne pakosta tukisi kannattavaa pitkän aikavälin toimintaa uusilla markkinoilla. Yksinkertaistettuna, pelkästään halvimman vaihtoehdon valinta ei voi olla peruste tietyn strategian valintaan tarkastelematta tämän valinnan pitempiaikaisia seurauksia.

Laadulliseen tutkimukseen liittyvää tutkimusaineistoa voi kerätä monella eri tavalla. Tässä opinnäytetyössä teorian tueksi toteutan tutkimushaastattelun, joka tässä tapauksessa on teemahaastattelu. Teemahaastattelu tunnetaan myös puolistrukturoituna haastatteluna, jonka avulla pyritään löytämään vastauksia, jotka ovat merkityksellisiä tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkin-toja asioista ja ennalta laadittuihin kysymyksiin voi lisätä tarkentavia kysymyksiä haastattelun edetessä. Nämä lisäkysymykset tulee kuitenkin liittyä tutkittavaan asiaan. (Pitkäranta 2014, 92-93.) Teemahaastattelun kysymykset laadittiin yhdessä toimeksi-antajan kanssa ja näin pyritään kiinnittämään erityistä huomiota juuri heidän mielenkiinnon kohteisiinsa.

2.4 Haastattelujen toteutus

Kuten jo aiemmin kävi ilmi, haastattelin kahta henkilöä opinnäytetyötä varten. Tavoitteenani oli saada myös käytännön kokemuksia liittyen vientitoimintaan tukemaan teoriaa. Päädyin haastattelemaan kahta asiantuntijaa, jotka ovat tehneet yhteistyötä lukuisten yritysten kanssa liittyen vientiin ja kansainvälistymiseen. Koska heillä on kokemusta toimimisesta useiden yritysten kanssa, uskon että he pystyvät näkemään laajemmin mitä kansainvälistymisessä ja viennissä tulisi ottaa huomioon, kuin haastateltaessa yksittäisen yrityksen edustajaa. Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina. Haastattelut litteroitiin eli nauhoitettu tutkimushaastattelu kirjoitettiin tekstimuotoon. Tämä auttoi haastattelun läpikäymisessä ja analysoinnissa. Taulukosta yksi voi nähdä haastattelujen perustiedot tiivistetysti.

Taulukko 1. Haastattelun perustiedot

Pvm.	Kesto (min.)	Haastatteluun osallistunut henkilö	Titteli	Osallistumisen syy
24.4.2020	14.54	Marko Luoma	Toimitusjohtaja Xport	Viennin asiantuntija
8.5.2020	13.41	Vilma Rissanen	Business Finland Advisor (Tukholma)	Viennin/ Viennin edistämisen asiantuntija

Haastateltavat henkilöt olivat Xport yrityksen toimitusjohtaja Marko Luoma sekä Business Finlandin Advisorina Tukholmassa toimiva Vilma Rissanen. Marko Luoma on Xportin toinen perustajajäsenistä ja toimitusjohtaja. Yritys toimii Seinäjoella ja on vuodesta 2014 on tarjonnut asiakkailleen kansainvälistymispalveluita. Näihin palveluihin kuuluvat esimerkiksi markkinatutkimukset, partnerihaut, käytännön järjestelyt liittyen kansainvälisiin messuihin sekä asiakkuuksien hoitoa vientipäällikkönä. Yhteensä yrityksenä Xportilla on vuosikymmenten kokemus liittyen vientiin lukuisiin eri maihin. Vilma Rissanen toimii tällä hetkellä Tukholmassa Business Finlandin palveluksessa Advisor nimikkeellä. Hänen päävastuunaan on suomalaisten yritysten viennin edistäminen Ruotsiin sekä neuvoa ja ohjata suomalaisia pk-yrityksiä kansainvälistymissuunnitelmissaan ja toimissaan Ruotsin markkinoilla. Lisäksi hän vastaa liiketoimintamahdollisuuksien ja myyntimahdollisuuksien tunnistamisesta suomalaisille yrityksille Ruotsissa, mikä on erittäin tärkeä osa hänen työtään.

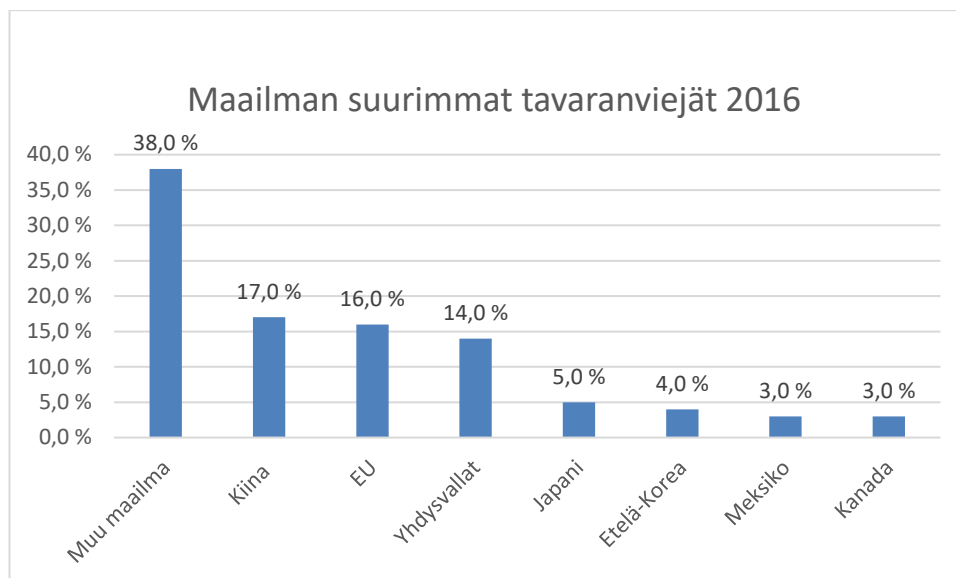
3 EUROOPAN UNIONIN SISÄINEN VIENTI

3.1 Yleistä Euroopan unionin kaupasta

Euroopan unionia perustettaessa yksi sen tärkeimmistä tavoitteista oli kaupankäynnin vapauttaminen. Tämä koskee sekä Euroopan sisäistä, että ulkopuolista kauppaa. EU ajaa voimakkaasti maailmankaupan vapauttamista ja se onkin yksi maailman ulospäin-suuntautuneimmista talouksista. EU:n etuna on, että se neuvottelee aktiivisesti kauppasopimuksista sekä yksittäisten maiden että alueellisten ryhmittymien kanssa. Näiden sopimusten tarkoitus on taata EU:lle ja sen sopimuskumppaneille pääsyn toistensa markkinoille mahdollisimman edullisesti. (Euroopan unionin viralliset www-sivut 2020.)

EU:n kauppaa muun maailman kanssa on kasvanut voimakkaasti. Vuosina 1999-2010 se kaksinkertaistui ja sen osuus olikin EU:n bruttokansantuotteesta 30 %. Osana Euroopan unionia, myös Suomen kauppapolitiikasta vastaa EU, ei Suomi itsenäisesti. EU neuvottelee sopimukset jäsenmaidensa puolesta. (Euroopan unionin viralliset www-sivut 2020.) Usein kuulee kritisoitavan, että EU:lla on liian paljon valtaa muun muassa Suomen asioihin. Kauppaan liittyen tulisi kuitenkin muistaa, että yhtenäisellä EU:lla on kansainvälisissä kauppaneuvotteluissa kuitenkin paljon enemmän painoarvoa kuin yhdelläkään EU:n jäsenmaista olisi itsenäisesti (Euroopan unionin viralliset www-sivut 2020).

Vuonna 2017 EU:n BKT oli noin 15300 miljardia euroa ja se olikin jopa Yhdysvaltoja suurempi talous. Maailmankaupan kolme suurinta toimijaa ovat Kiina, EU sekä Yhdysvallat. Vuonna 2016 maailman kolme suurinta tavarantuoja olivat Kiina (17,0%), EU (16,0%) sekä Yhdysvallat (14,0%). Kuvio 1 havainnollistaa hyvin, kuinka vienti on jakautunut maailmassa ja mikä on EU:n osuus siitä. (Euroopan unionin viralliset www-sivut 2020.)



Kuvio 1. Maailman suurimmat tavarantieajat vuonna 2016

3.2 Euroopan unionin sisäinen kauppa

Euroopan unioni muodostuu 27 jäsenmaasta ja kattaa suuren osan mantereesta. Vuonna 2015 EU-maiden väkiluku oli 508 miljoonaa henkilöä. Kuten aiemmin mainittiin, EU sai alkunsa, kun ryhdyttiin rakentamaan taloudellista yhteistyötä. Toisen maailmansodan jälkeen alkanut Euroopan yhdentyminen johti lopulta EU:n syntymiseen. Perimmäisenä ajatuksena oli, että EU maat käyvät keskenään kauppaa, joka johtaa lopulta taloudelliseen riippuvuuteen kauppakumppanimaista. Lopulta näin vältetään keskinäisiä konflikteja. EU on muuttunut alkuaikojen talousyhteisöstä nykyiseksi poliittiseksi unioniksi. (Euroopan unionin viralliset www-sivut 2020.)

Yksi EU:n keskeisistä tavoitteista sitä perustettaessa oli jäsenvaltioiden välinen vapaa-kauppa (Euroopan unionin viralliset www-sivut 2020). Yhtenä Euroopan yhdentymisen menestystarinoista voidaankin pitää sisämarkkinoiden luomista. Käytännössä tämä tarkoittaa, että EU:n sisällä käytävällä kaupalla ei ole rajoituksia, eikä myöskään rajoilla tullia. Kilpailu on vapaata ja kauppaa voi käydä vapaasti EU:n jäsenvaltioiden välillä. Useita maiden välisiä kaupan ongelmia on onnistuttu poistamaan yhtenäistämällä lainsäädäntöä ja luomalla direktiivejä, joilla tuotteiden vaatimukset on määri-

telty. Direktiiveillä voidaan ohjata muun muassa teknisiä vaatimuksia, terveys- ja turvallisuusmääräyksiä sekä lisenssejä. (Euroopan parlamentin tiedotushanke [www-sivut 2020](#).)

Euroopan unionin jäsenmaista seitsemäntoista käyttää valuuttana euroa. Tämä osaltaan vaikuttaa siihen, että myös kaupankäynti helpottuu. Toisaalta se lisää yritysten välistä kilpailua, mutta myös helpottaa hintojen vertailua eri maiden välillä. (Euroopan parlamentin tiedotushanke [www-sivut 2020](#).) Kun suomalainen yritys käy kauppaa euroissa, poistuu siltä valuuttoihin liittyvät kurssiriskit. Toisin sanoen valuuttakurssin muutos ei aiheuta yritykselle riskiä. Jos asiaa ajatellaan vaikkapa Maslog Oy:n tapauksessa ei vientitoimintaan liity kurssiriskiä, kun viedään tuotteita esimerkiksi Saksan markkinoille, koska siellä on käytössä euro. Toisaalta jos viedään tuotetta Ruotsiin, liittyy toimintaan aina valuuttariski. Käytännössä yrityksellä on aina olemassa kurssiriski, jos sillä on velkaa tai saatavia muussa valuutassa kuin sen kotimaan valuutassa. Kun tehdään tarjous, otetaan valuuttariski. Jos kurssit muuttuvat ennen maksua niin riski realisoituu. (Vahvaselkä 2009, 306.) Tulee kuitenkin myös muistaa, että valuuttariskistä voi olla myös hyötyä yritykselle, jos kurssimuutos tapahtuu suotuisaan suuntaan.

Suomalaiselle yritykselle on luonnollisin tapa aloittaa vienti Euroopan unionin sisällä. Yksi vientiä aloittavan yrityksen sudenkuoppa voikin olla ensimmäinen vientimaan valinta. Kim Väisänen on todennut, että joskus nuoren ja kokemattoman yrityksen prosessi, jolla valitaan vientimaa voi muistuttaa hullun apinan hyppelyä liaanista toiseen. Päätös viennin aloittamiseen johonkin maahan voi yksinkertaisesti perustua siihen, mistä päin ensimmäiset tuotteen tai palvelun kyselyt ovat tulleet. Väisänen jatkaa, ettei päätös saisi perustua intuition, että tuotetta tulisi viedä johonkin, vaan laskuharjoituksiin ja tarkan ajatusprosessin tuloksiin. (Väisänen 2018, 75-76.) Myös Rissanen toteaa antamassaan haastattelussa, että yksi onnistuneen vientiprosessin edellytyksistä on kohdemaan markkinan tunteminen. Yrityksellä tulee olla käsitys markkinan potentiaalista, markkinan koosta ja sen kasvusta. Lisäksi kilpailutilanteen tunteminen markkinoilla sekä oman tuotteen asemointi suhteessa kilpailijoihin tulisi olla tiedossa. Yrityksen tulisi myös tietää tarkalleen, mikä on heidän ”unique selling point”, eli kuinka he pysyvät erottumaan kilpailijoista. (Rissanen 2020.) Luoma muistuttaa haastattelussaan, että heillä on ollut hyviä kokemuksia viennin aloittamisesta kohdemaan,

josta on tullut yhteydenotto yritykseen ja näin on osoitettu kiinnostusta tuotetta kohtaan maahantuojan tai jälleenmyyjän toimesta. Hän painottaa kuitenkin yrityksen omaa aktiivisuutta, kun etsitään sopivia yhteistyökumppaneita. (Luoma 2020.)

Jos kyseessä on yrityksen ensimmäinen viennin kohdema ja puhutaan kaukaisesta ja eksoottisesta maasta, on vienti yleensä tuomittu epäonnistumaan. Tästä Väisänen on ottanut esille Dubain, johon Finnairin suorat lennot ja hyvää säää tuntuu olevan riittävä syy aloittaa vienti. Hän kutsuukin tällaista toimintaa bisnesturismiksi. Markkina-alueena Dubai lähialueineen on väestöltään pienempi kuin vaikkapa Ruotsi. Kun taas vertaa sitä ”viennin edistämisen” määrää, mikä Dubaihin tehdään verrattuna Ruotsiin, on viennin määrän ero merkittävä. Arabiemiraatteihin kokonaisviennin arvo on parisataa miljoonaa, mistä suuret yritykset kuten Kone ja Wärtsilä lohkaisevat suuren siivun. Vastaavasti viennin arvo Ruotsiin on 5,5 miljardia euroa vuositasolla. Väisänen toteaaakin, että mikäli Yhdistyneissä Arabiemiraateissa olisi Suomen sää ja Finnair lopet-taisi suorat lennot, loppuisi myös vienti sinne. (Väisänen 2018, 75-76.)

3.3 Viennin syyt

Ennen kuin yritys tekee päätöksen viennin aloittamisesta, tulisi sen pohtia erittäin tarkasti viennin syitä. Kuten aiemmin mainitsin, voi viennin aloittamisen ja kohdemaan valinta perustua niinkin yksinkertaiseen asiaan kuin yhteydenottoon ulkomailta. Mikäli yrityksellä ei ole ennestään jo vientitoimintaa ja tietoa onnistuneesta viennistä, tulisi yhteydenottoihin suhtautua äärimmäisen kriittisesti. Kim Väisänen toteaa, että vienti itsessään ei ole autuaaksi tekevä asia yritykselle. Hänen näkemyksensä mukaan vienti, jolla saavutetaan pelkästään vientistatus, on suurta typeryyttä. Väisänen perustelee näkemystään sillä, että yleensä vienti on erittäin kallista, kuluttaa paljon resursseja sekä aikaa. Hän esittää myös näkemyksen, jota tulisi tosissaan pohtia. Jos yritys on kannattava ja se onnistuu keräämään tuloksellisen toiminnan kannalta tarvittavat liikevaihtoeurot sekä kaavaillun kasvun kotimarkkinoilta, onko järkevää tuhjata suurella vaivalla ansaittua rahaa vientiponnisteluihin, jotka syövät nämä eurot. (Väisänen 2018, 13-14.)

Vahvaselkä on esittänyt kirjassaan kolme strategista päätösalueita johon yrityksen johdon tulisi löytää vastaukset kansainvälistymisen käynnistysvaiheessa. Yrityksen johdon tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin: Miksi kansainvälistytään, minne kansainvälistytään ja miten kansainvälistytään. (Vahvaselkä 2009, 61.) Kansainvälistyminen voi johtua Vahvaselän mukaan itse yrityksen ulkoisesta toimintaympäristöstä tulevista koti- tai kohdemarkkinatekijöistä. Näitä tekijöitä voidaan kutsua myös kansainvälistymisen paine- ja imutekijöiksi. Toisaalta kansainvälistyminen voi vaikuttaa yrityksestä itsestään johtuvat tekijät kuten yrityksen ominaisuudet, johdosta johtuvat tekijät tai päätöksentekoon liittyvät tilannetekijät. (Vahvaselkä 2009, 62.)

Kansainvälistymisen painetekijänä voi toimia yksinkertaisesti kotimarkkinoiden pienuus. Yhtenä painetekijänä on saattanut toimia myös syrjäinen sijainti. Markkinatiedon saanti, markkinainpulssien nopea havaitseminen sekä kosketuspinnan saaminen markkinoille on lisännyt yritysten tarvetta olla läsnä markkinoilla eri operaatiomuodoilla. (Vahvaselkä 2009, 62.)

Tutkimuksissa on havaittu, että kansainvälistymisen alkuvaiheessa vaikuttavat edellä mainitut painetekijät. Kansainvälistymisprosessin myöhemmässä vaiheessa voi yrityksen kansainvälistymiseen vaikuttaa myös niin sanotut imutekijät. Näitä voivat olla esimerkiksi kohdemarkkinoiden suuruus, avoimuus sekä BKT-kasvuennusteet. Myös markkinoille etabloitumista eli sijoittumista edistävät tukitoimet toimivat tekijöinä, jotka houkuttelevat kansainvälistymiseen. (Vahvaselkä 2009, 62.) Edellä mainitut tukitoimet voivat olla hyviä mahdollisuuksia yritykselle, mutta ne voivat olla myös niin sanottuja sudenkuoppia. Nykyään on paljon vientiin liittyviä projekteja ja yrityksen tulee tarkasti miettiä, mikä on sille oikeasti hyödyllinen tapa toimia. Vientiä ja kansainvälistymistä ei myöskään pidä sekoittaa keskenään. Vientiä mitataan käytännössä ainoastaan saatavilla tuloilla, kun taas kansainvälistymisen onnistumista on erittäin vaikea mitata. Puhuttaessa kansainvälistymisestä ei ole lainkaan harvinaista kuulla, että ”on käyty muutamilla messuilla ja oli meillä ulkomaalainenkin harjoittelija kolme kuukautta, joten meidän yrityksessämme kansainvälistyminen on hyvässä vauhdissa”. (Väisänen 2017, 26.) Yrityksen johdon tulee kriittisesti miettiä, mitkä ovat sen viennin ja kansainvälistymisen tavoitteet ja kuinka niitä mitataan. Rissanen muistuttaa

myös, että yrityksellä tulisi olla selkeät tavoitteet ja miettiä, kuinka onnistumista mitataan. Ellei ole määritelty esimerkiksi myyntitavoitetta, kuinka yritys voi myöhemmin analysoida, oliko vientiprosessi onnistunut vai ei. (Rissanen 2020.)

Selinin mukaan vientitoiminnan peruslähtökohtana on viennin välttämättömyys yritystoiminnalle. Yrityksen johdon tulee myös selvittää, onko viennille todellista tarvetta ja jos on, niin miksi. Hänen mukaansa vientitoiminnan aloittamisen yleisimmät syyt ovat yleensä seuraavat:

- Haetaan lisämyyntiä viennistä, koska kotimaassa on jo saavutettu kaikki mahdollinen
- Yrityksen ainoa mahdollisuus kehittää ja kasvattaa toimintaa on vienti, johtuen tuotteen erikoisuudesta
- Vientitoiminnan avulla voidaan tasapainottaa tuotannon kausivaihteluita
- Yritys voi hajauttaa liiketoiminnan riskiä jakamalla toimintansa laajemmalle alueelle

Selin huomauttaa myös, että ellei vientitoiminnalle ole löytynyt todellisia perusteita, tulisi miettiä muita tapoja kehittää yrityksen toimintaa tai vastaavasti siirtää viennin aloittamista. On voinut jopa käydä ilmi, että kotimaasta on löytynyt uusia mahdollisuuksia, joten silloin on luontevampaa yritykselle keskittyä niihin. (Selin 2004, 16.)

Yrityksen tulee pohtia tarkasti, mihin päätös viennin aloittamisesta perustuu ja kuinka heidän tulisi valmistautua siihen. Luoma antaa tästä hyvän käytännön esimerkin haastattelussaan. Kun vientiä aletaan suunnittelemaan vasta siinä vaiheessa, kun kotimaan myynti heikkenee ja oletetaan, että viennin avulla paikataan nopeasti menetettyjä tuloja, ollaan tässä usein väärässä. Varsinkin kokematon yritys voi olettaa, että tulorahoitusta saadaan ulkomailta nopeasti. Kun vientiprojekti ei etenekään niin nopeasti kuin luullaan ja samaan aikaan kotimaan myynti piristyy, voi yrityksen johto päättääkin, ettei vientituloja tarvita tässä hetkessä. (Luoma 2020.) Näin ollen on vaarana, että yritys on tuhlanut sekä aikaa että rahaa.

4 VIENNIN SUUNNITTELUPROSESSI

Yrityksen johdon päätös kansainvälistymisestä ja vientitoiminnan aloittamisesta on kauaskantoinen ja strategisesti merkittävä päätös. Pääomistajilla ja johdolla tuleekin olla yhtenäinen näkemys, eli jaettu visio yrityksen tulevaisuudesta. Lisäksi heidän tulee olla sitoutuneita päätökseen kansainvälistymisestä. (Vahvaselkä 2009, 103.) Pyrin käymään läpi tässä luvussa oleelliset asiat viennin suunnitteluprosessiin liittyen. Otan käsittelyyn varsinkin asiat, jotka koen Maslog Oy:n tapauksessa tärkeiksi.

Risto Siilasmaa on avannut omaa johtamistapaansa kirjassaan *Paranoidi optimismi*. Hänen tavassaan johtaa on asioita, joita kannattaa miettiä myös Maslog Oy:ssa kun suunnitellaan ja toteutetaan vientiprosessia. Siilasmaa määrittelee paranoidin optimismin ajattelutavaksi, jossa valppaus ja aimo annos todellisuudentajuista pelkoa yhdistyvät optimistiseen tulevaisuuden asenteeseen. Hän pyrkii paranoidin ajattelutavan avulla näkemään pahimmat vaihtoehdot toiminnassa, jolloin ne on mahdollista suunnitella ja jopa välttää. Kun johtaja on pohtinut pelottaviakin skenaarioita, eivät huonot uutiset tule järkytyksenä. Tämä johtuu siitä, että pahimpiakin vaihtoehtoja ja niiden vaikutusten lieventämistä on käyty läpi etukäteen. Siilasmaa toteaaakin, että paradoksaalisesti optimismi on suoraa seurausta paranoidista ajattelusta. (Siilasmaa 2018, 48-49.) Maslog Oy tulee esimerkiksi varmasti törmäämään yhteistyökumppaneihin, jotka tarjoavat apua kansainvälistymisessä. Tässä yrityksen tulee olla erityisen tarkka löytääkseen parhaat kumppanit.

Myös Kim Väisänen on ottanut kirjassaan esille Siilasmaan ajatuksen, jota suomalaiset yritykset voisivat ehkä hyödyntää enemmän. Siilasmaa käyttää usein palautteeseen ja uutisiin liittyvää sanontaa: ”Good news = no news, No news = bad news, Bad news = good news”. Mikäli yritys saa hyviä uutisia, asiat menevät suunnitellusti. Toisin sanoen, kun saa hyviä uutisia, ne eivät yleensä tuo tullessaan yllätyksiä. Mikäli yritys ei saa mitään uutisia asiakkaalta tai esimerkiksi jälleenmyyjältä, niin käytännössä yritys lentää sokkona. Yritys ei tiedä missä mennään markkinoiden tai asiakkaiden suhteen. Niinpä uutiset mitä se lopulta saa, ovat todennäköisesti huonoja. Mikäli yritys taas saa huonoja uutisia, on yritys ainakin tietoinen mitä tapahtuu ja se pystyy korjaamaan tilanteen ja kehittämään toimintaansa. (Väisänen 2018, 134.)

Luoma korostaa valmistautumisen merkitystä vientiprosessissa. Yritys tulee varmasti kohtaamaan asioita, joihin se ei ole edes voinut valmistautua. Mutta mitä paremmin yritys on valmistautunut, sitä paremmin se pystyy yleensä myös reagoimaan matkan varrella ja tekemään tarvittavia korjausliikkeitä. (Luoma 2020.)

4.1 Vientisuunnitelma

Jo opinnäytetyön alkuvaiheessa kävi ilmi, että vientisuunnitelma käsitteenä voidaan tulkita usealla eri tavalla. Se voi olla yksityiskohtainen suunnitelma tietyn alueen markkinoille. Vientisuunnitelma voidaan käsittää myös laajana osana yrityksen kansainvälistymistä. Käytännössä vientisuunnitelma on yksi osa yrityksen kansainvälistymistä. Toinen huomio minkä tein oli, ettei ole olemassa selkeää tapaa tehdä yksiselitteistä vientisuunnitelmaa.

Selinin mukaan hyvästä vientisuunnitelmasta voidaan käyttää nimitys SMART, jolla tarkoitetaan tarkkaan määriteltyä (Specific), mitattavissa olevaa (Measurable), toimenpiteisiin perustuvaa (Actionoriented), realistista (Realistic) sekä aikataulutettua (Timetable) suunnitelmaa. Lähtökohtana vientisuunnitelmaa tehtäessä tulisi olla vientitoiminnan kokonaistavoitteet. Käytännössä tämä tarkoittaa, kuinka paljon yrityksen tulisi viedä tuotetta saadakseen kustannukset katetuksi ja varmistettua tuottavuus. Lisäksi tulisi määritellä aikataulu tavoitteiden toteutumiseen ja millä toimenpiteillä tähän päästään. Myös rahoituksen lähteet tulisi selvittää. Selin jatkaa lisäksi, että vientisuunnitelmaan tulisi kuvata mahdollisimman tarkkaan vientihankkeen laajuus. Esimerkiksi yritys voi todeta, että se käynnistää viennin Ruotsiin ja siellä ensisijainen kohde tulee olemaan Tukholman seutu. Tämän jälkeen yrityksellä on tarkoitus siirtyä Göteborgiin. Yrityksellä tulisi olla myös selkeät tavoitteet, koska niiden avulla voidaan tuloksia arvioida paremmin. Myös tavoitteiden tulisi olla selkeitä ja määritelty mitattavissa olevissa yksiköissä. Kun on asetettu tavoitteet, tulisi niiden saavuttamiseen löytää myös keinot. Käytännössä siirrytään mitä-kysymyksestä miten-kysymykseen. Vientihanke tulisi jakaa osiin ja laatia jokaiselle osalle selkeä toimenpideluettelo ja varmistua, että tarvittavat asiat tulee hoidettua sovitusti. Tämän jälkeen siirrytään itse budjettiin. Budjetti tulisi laatia mahdollisimman tarkasti, joka koostuu sekä menoista että tavoiteltavista tuloista. Lopuksi hankkeen kullekin osakokonaisuudelle tulisi nimetä oma

vastuuhenkilö. Ellei vastuuhenkilö nimetä, on vaarana, ettei kukaan tee mitään tai kaikki tekevät samaa. (Selin 2004, 100-103.)

Vahvaselkä käy kansainvälistymisen perusmallissa samoja asioita, mutta syvemmin kuin edellä mainitussa Selinin määrittelemässä vientisuunnitelmassa. Mielestäni kansainvälistymisen perusmalli luo tällä hetkellä paremman lähestymistavan Maslog Oy:n tapauksessa. Kun kansainvälistymisprosessi ymmärretään kokonaisuudessa laajemmin, palvelee se myös koko organisaatiota paremmin, kun vienti aloitetaan. Jos yrityksellä olisi jo vientiä, sopisi mielestäni sille valittua kohdemarkkinaa varten tehty suppeampi vientisuunnitelma.

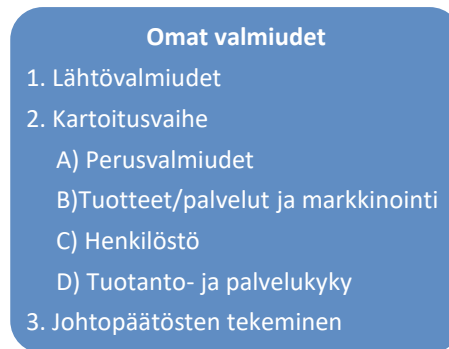
Seuraavissa kappaleissa käydään tarkemmin läpi kansainvälistymisen suunnittelun perusmalli, joka on tiivistettynä kuviossa 2.



Kuvio 2. Kansainvälistymisen suunnittelun perusmalli (Vahvaselkä 2009, 107)

4.2 Yrityksen valmiudet kansainvälistyä

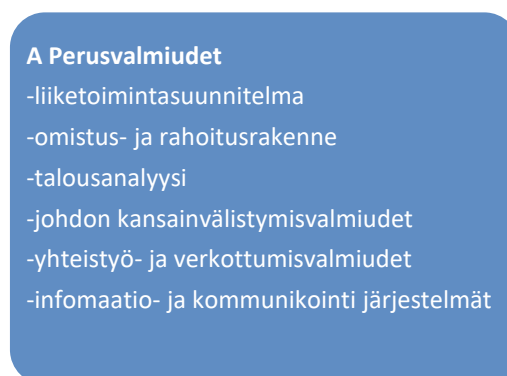
Suunnitellessaan vientitoimintaa yrityksen on ensiarvoisen tärkeää varmistaa vientikelpoisuutensa yrityksen taloudellisten ja henkisten voimavarojen sekä tuote- ja palvelukokonaisuuksien suhteen. Osana tätä prosessia on jo edellä läpikäytyt viennin aloittamisen syyt. Ratkaisevaa tässä vaiheessa on, että yritys on rehellinen arvioidessaan omia kykyjään sekä mahdollisuuksiaan vientimarkkinoilla. (Selin 2004, 94-95.)



Kuvio 3. Yrityksen omien valmiuksien selvittäminen (Vahvaselkä 2009, 107)

Kun kansainvälistymisvalmiuksia aloitetaan kartoittamaan, tulisi selvittää yrityksen perusvalmiudet, tuotteiden vientikelpoisuus ja markkinointivalmius, henkilöstön, yrityksen tuotannon ja teknologian valmiudet. (Vahvaselkä 2009, 107.)

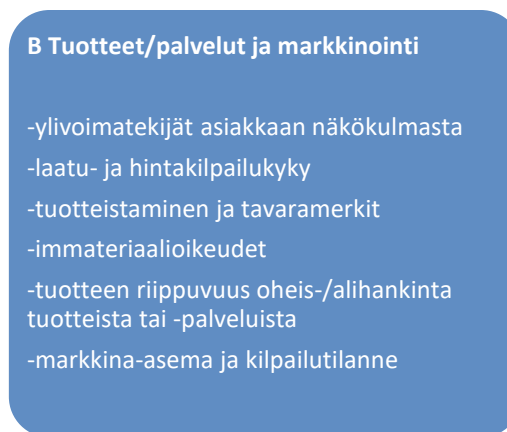
Tarkasteltaessa yrityksen perusvalmiuksia kansainvälistymiseen, voidaan perusvalmiudet jakaa kuuteen tarkasteltavaan kokonaisuuteen. Kuviossa 4. on eritelty asiat, jotka yrityksen tulisi käydä läpi perusvalmiuksistaan, kun tehdään yrityksen sisäistä analyysiä.



Kuvio 4. Yrityksen perusvalmiuksien analysointi (Vahvaselkä 2009, 109)

Yrityksen tulisi päivittää liiketoimintasuunnitelmansa, mikäli kansainvälistymispäätös aiheuttaa siihen muutostarpeita. Myös itse liiketoimintasuunnitelmassa tulisi huomioida kansainvälistymisen mahdollisuus ja näin ollen ottaa huomioon sekä yrityksen kasvutavoitteet että kasvustrategia. (Vahvaselkä 2009, 107.) Kasvutavoitteet ja strategia tulisi suunnitella realistisesti ja pohtia, millä toiminnan onnistumista mitataan.

Väisänen toteaa, että vientiä ei tulisi ajatella vanhakantaisesti pelkkänä markkinaosuuspelinä. Loppujen lopuksi yritys elää absoluuttisesta liikevaihdosta, joka viime kädessä näkyy sen tuloslaskelman riveillä. Suurikaan markkinaosuus yksittäisellä markkinalla ei pakosta takaa positiivista tulosta, mikäli markkina itsessään on liian pieni tai viennin kustannuksia ei pystytä pitämään kurissa. (Väisänen 2018, 29-30.) Tässä kohtaa yrityksen tulisi myös varmistaa taloudellisten ja tuotannollisten voimavarojen riittävyys kansainvälistymiseen, mikä käytännössä pitää sisällään tuotantokapasiteetin, talouden tunnuslukujen ja taseanalyysin kolmelta viime vuodelta, kannattavuuden ja vakavaraisuuden sekä vakuuksien riittävyyden (Vahvaselkä 2009, 108). Tämä analyysi auttaa myös valitsemaan yrityksen resursseille sopivimman strategian toimia uudessa markkinaympäristössä.



Kuvio 5. Yrityksen tuotteen ja markkinoinnin läpikäyminen (Vahvaselkä 2009, 109)

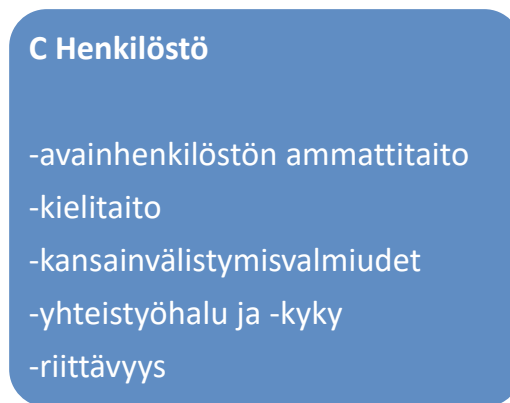
Kuviossa 5. on listattu eräitä asioita, joita yrityksen tulee miettiä liittyen tuotteeseen ja sen markkinointiin. Suomessa toimiessaan yritys voi esimerkiksi luottaa siihen, että kotimaisuutta voidaan pitää myyntivalttina. Jos taas suurin osa ulkomaalaisista ei edes tiedä missä tai mitä Suomi on, tulisi kriittisesti pohtia, onko Suomalaisuus todellakin myyntivaltti kohdemarkkinoilla. Euroopassa Suomi varmasti tunnetaan nimellä, mutta Euroopan ulkopuolella totuus voi olla ihan toinen. Kun Nokian toimitusjohtajana toimineelta Kalle Isotalolta kysyttiin aikoinaan mikä merkitys suomalaisuudella oli Nokian viennissä. Hän totesi: ”on tää vaan niin helvetin vaikeaa ilman sitäkin”. (Väisänen 2018, 46-47.) Tämä kuvaa hyvin sitä, että vientimaassa ei pädekään enää samat lainalaisuudet kuin kotimaan myynnissä. Kannattaa myös esimerkiksi olla tietoinen, miten Suomeen suhtaudutaan kohdemarkkinoilla. Ruotsalaisten mielestä ruotsi on hyvä maa

ruotsalaisille. Sama asia pätee tanskalaisiin, ranskalaisiin, saksalaisiin, yhdysvaltalaisiin ja niin edelleen. (Väisänen 2018, 45.) Voisiko jopa olla niin, ettei tuotteen alkuperämaata kannata liikaa korostaa, vaan keskitytään itse tuotteeseen. Framery Oy:n toimitusjohtaja totesi haastattelussaan, että heidän strategiansa on jopa yrittää tehdä tuotteestaan kohdemarkkinoiden näköinen, jotta asiakas mieltäisi sen kotimaiseksi. (Lappalainen 2020)

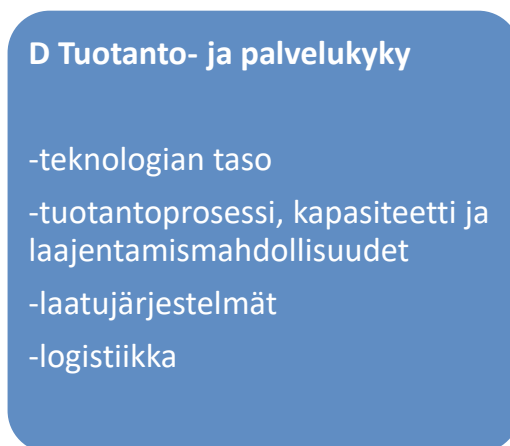
Maslog Oy tulee toimimaan ainakin aluksi Euroopan sisäisillä markkinoilla. Näin olen esimerkiksi tekniset määräykset, mitta ja painojärjestelmät ovat suurimmassa osassa maita samat kuin Suomessa Euroopan Unionin ansiosta. Kun mietitään tuotteen vientikelpoisuutta, tulisi asiaa miettiä eri asiakasryhmien näkökulmasta. Valitulle asiakassegmentille tulisi pystyä perustelevaan mikä on tuotteen ylivoimainen asiakas- hyöty ja mitkä ovat ne tuoteominaisuudet, jotka tämän asiakashyödyn tarjoavat. Mikäli yrityksellä on useita tuotteita, tulisi miettiä kohdemarkkinoille sopiva tuotetarjooma. Myös markkinakohtaisten sopeutusten tarve tulisi käydä läpi. Erityisen tärkeää olisi pystyä erottumaan kilpailijoista edukseen sekä tehdä markkinasegmentointi mahdollisimman hyvin. Tämän avulla tuote pystyttäisiin asemoimaan ja differoimaan valitulle kohdemarkkinalle. (Vahvaselkä 2009, 108-109.) Maslogin tuotteella on tähän erittäin hyvät mahdollisuudet. Tähän palaan opinnäytetyössä vielä myöhemmin.

Riippuen tuotteesta, tulisi myös sen lisäpalvelut, asennus, käyttökoulutus, takuu ja muut oheispalvelut käydä läpi tarkasti (Vahvaselkä 2009, 108-109). Maslogin tapauksessa tämä tarkoittaa muun muassa kuinka mahdollinen huolto- ja varaosaverkosto suunnitellaan sekä kuinka takuukäsittely hoidetaan käytännössä.

Yhtenä tärkeimmistä sisäisen analyysin kohdealueista on henkilöstön osaamisen kartoitus. Maslogin tapauksessa käytännössä analysoidaan kansainvälistymisvalmiudet. Tämä vaikuttaa myös myöhemmin strategiaan ja toimintatapaan, kun vientitoiminta aloitetaan. Kansainvälistymisvalmiuksia arvioitaessa tulisi tarkastella ainakin henkilöstön koulutusta, kielitaitoa, ydinosaamista, motivaatiota sekä suhdeverkostoa (Vahvaselkä 2009, 110). Henkilöstön osaamisen tarpeita tarkastellaan vielä tarkemmin, kun käydään läpi eri vientikanavien valintaan liittyviä näkökohtia.



Kuvio 6. Yrityksen henkilöstön osaamisen analysointi (Vahvaselkä 2009, 109)



Kuvio 7. Yrityksen tuotannon- ja palvelukyvyn analysointi (Vahvaselkä 2009, 109)

Lopuksi yrityksen tulisi myös analysoida fyysisten voimavarojen riittävyys kansainvälistymiseen. Kuviossa 7. on lueteltu tähän liittyvät eri osa-alueet. Ellei yritys ole analysoinut muun muassa tuotantokapasiteettiänsä kunnolla, voi sille tulla ongelmia tuotteiden valmistuksessa. Lisäksi jos logistiikkaa ei ole suunniteltu tarpeeksi tehokkaaksi, voi se syödä yrityksen katteita mikä taas näkyy tuloksessa.

Kun yritys on tehnyt analyysin lähtövalmiuksista ja perusvalmiuksista sen tulee analysoida tulokset tarkasti. Tässä vaiheessa yritys voi vielä perua päätöksensä kansainvälistymisprosessiin lähtemisestä, mikäli se huomaa, ettei sillä ole edellytyksiä vielä siihen. Näin ollen se voi korjata perustoiminnassaan esiin tulleita puutteita kehittämällä toimintaansa ja kohdata paremmin kansainvälistymisen haasteet tulevaisuudessa. Yleensä puutteiden myöntäminen ja tätä kautta toiminnan kehittäminen tulee

tässä vaiheessa myös huomattavasti halvemmaksi, kuin että se tehtäisiin jo vientitoiminnan alettua. Kansainvälistymisstrategia yrityksen kasvustrategiana tulisi olla osa kokonaisstrategiaa. (Vahvaselkä 2009, 110-111).

4.3 Yrityksen markkinamahdollisuuksien analysointi

Tutkimuksissa on havaittu, että yleensä kansainvälistyminen aloitetaan lähimarkkinoilta. Käytännössä Suomalaisen yrityksen tapauksessa tämä tarkoittaa, että kansainvälistyminen aloitetaan Skandinaviasta tai Baltiasta. Kun näillä alueilla on onnistuttu, jatketaan seuraavaksi esimerkiksi Saksan markkinoille. (Vahvaselkä 2009, 111.)

Kim Väisänen on käsitellyt kirjassaan Väärää vientiä segmentoinnin tärkeyttä viennin aloitusvaiheessa. Hän pitää segmentointia yrityksen tärkeimpänä ajattelu- ja valintaprosessina. Käytännössä se on valikointia kenellä tai mille asiakaskunnalle myyntiponnistelut suunnataan ensimmäiseksi. Hänen mukaansa yrityksen tulisi keskittää myyntipanoksensa asiakkaisiin, joista saadaan kassavirta nopeimmin ja helpoimmin. Englanniksi käytetään termiä ”lowest hanging fruit”. Toisin sanoen poimitaan ensin hedelmät, jotka on helpoin poimia. Käytännössä tämä voi kuitenkin olla haastavaa, joka johtuu viennissä ja myynnissä vaihtoehtojen suuresta määrästä. (Väisänen 2018, 84.)

Yksi hyvä tapa ajatella segmentointia on niin sanottu paper folding segmentation eli paperintaittelusegmentointi. Vaikka yrityksen tuotteen markkinapotentiaali kattaisi koko maailman, ei edes maailman suurimmatkaan yritykset pysty valloittamaan koko maailmaa. Pienen yrityksen, jolla on valtava potentiaali mutta vähäiset resurssit, onkin osattava kohdistaa voimavaransa oikein. Mikäli yritys kertoo, että sen tavoite on ottaa haltuunsa vaikkapa kolmessa vuodessa 30 prosenttia maailman markkinoista, voi se olla merkki siitä, ettei yritys ole tehnyt kotiläksyjään. Väisänen pitää ajattelutapaa, jossa lähdetään liikkeelle maailman markkinan kokonaisarvosta vanhanaikaisena. Sen sijaan hän esittää näkemyksensä tehokkaasta segmentoinnista. Käytännössä A4-paperiarkin pystyy taittamaan seitsemän kertaa. Kun A4-paperiarkki on taitettu seitsemän kertaa, on sen koko 0,8 prosenttia alkuperäisestä arkista. Tämä 0,8 prosenttia voidaan ajatella perusyrityksen resursseiksi ja kyvyksi toimia markkinoilla. Jos siis yrityksen

alkuperäinen ajatus on ollut valloittaa koko maailma, voidaan paperintaittelusegmentoinnilla ajatella maailman valloitus seuraavien askelten avulla päästäkseen seuraavaan lopputulokseen. 1. Suur-Tukholman sairaalat, 2. Ruotsin terveydenhuolto, 3. Ruotsin julkissektori, 4. Ruotsi, 5. Skandinavia, 6. Eurooppa, 7. Koko maailma. (Väisänen 2018, 85-86.) Mikäli yritys ripottelee resursseja sinne tänne niitä kohdentamatta, on suurena vaarana, ettei se saa mitään tehtyä kunnolla ja lopputuloksena on jopa konkurssi. Jos se taas pystyy hoitamaan esimerkin mukaisesti vaikkapa Suur-Tukholman sairaalan valloituksen onnistuneesti, on sen luonnollista edetä naapurimaiden pääkaupunkiin tai maan sisällä muihin maakuntiin (Väisänen 2018, 86.)

Markkinamahdollisuudet

1. Tietojen päivitys ja toimenpiteiden täsmennys
2. Markkinamahdollisuuksien yksityiskohtainen selvitys
 - A) Perusmarkkinakartoitus
 - B) Syvälinen markkinakartoitus
 - C) Markkinasuunnitelma
3. Johtopäätösten tekeminen

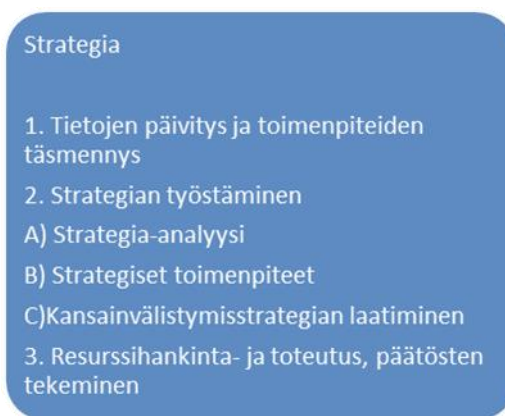
Kuvio 8. Yrityksen markkinamahdollisuuksien analysointi (Vahvaselkä 2009, 107)

Yrityksen tulisi selvittää kohdemarkkinoista vähintään kohdemarkkinoiden koko, kehitystrendit ja koostumus sekä vallitseva kilpailutilanne. Myös mahdolliset markkinoille pääsyn esteet tulisi selvittää. Kun markkinoiden koko on tiedossa, auttaa se arvioimaan muun muassa myyntipotentiaalin valitussa kohdemarkkinassa. (Vahvaselkä 2009, 111.) Selin on esittänyt, että suurin syy vaikeuksille, joita yritykset kohtaavat ulkomaisilla markkinoilla on tiedon puute tai että tukeudutaan epämääräisiin käsityksiin. Markkinatietovaihe onkin ratkaisevassa osassa yrityksen onnistumisen kannalta. Kun yritys on tehnyt riittävän markkinaselvityksen, pystyy se myös valitsemaan lopullisen tuotevalikoimansa kohdemaan mukaisesti ja perustella asiakkaalle tuottamansa lisäarvon asiakasryhmän mukaan. Ellei tätä vaihetta ole kunnolla tehty, on vientiä suunnitteleva yritys altis virheratkaisuille, jotka voivat olla erittäin kalliita. Oleellista on saada markkinoista faktatietoa ja olla rehellinen, kun tietoja analysoidaan. (Selin 2004, 95-96.) Ellei yrityksen omat resurssit tai osaaminen riitä, kannattaa yrityksen

päivittää kansainvälistymiseen liittyvät tietonsa asiantuntijan kanssa (Vahvaselkä 2009, 111). Tässä vaiheessa tulisi analysoida myös maakohtainen toimintaympäristö. Tähän on olemassa erilaisia työkaluja kuten PEST(EL)-makrotoimintaympäristöanalyysi sekä SWOT-analyysi. (Vahvaselkä 2009, 112.) Toimintaympäristöanalyysijä käyn läpi käytännössä analysoidessani Ruotsia kohteena.

4.4 Kansainvälistymisstrategia

Yrityksen tulisi pohtia kansainvälistymisen strategiavaihtoehtoja prosessin kaikissa vaiheissa. Strategian työstäminen onkin vaiheittain etenevä prosessi. Tässä vaiheessa tulisi olla ainakin selvillä kuinka laajalle maantieteellisesti edetään ja kunka suurin askelin tavoitteeseen edetään. Mitä voidaan tehdä itse ja millaiset ovat yrityksen resurssit toimia. Toteutetaanko kansainvälinen kasvu omilla, eli orgaanisen kasvun ja yritysostojen vai ulkopuolisten resurssien avulla. Näitä voivat olla yhteistyö, ulkoistaminen ja verkostoituminen. (Vahvaselkä 2009, 117.)



Kuvio 9. Yrityksen kansainvälistymisstrategian analysointi (Vahvaselkä 2009, 107)

Strategisen analyysin avulla yrityksen kokonaisstrategiassa tulisi ottaa huomioon yrityksen kasvustrategia ja kansainvälistyminen. Tässä vaiheessa yrityksen tulisi myös käydä läpi erilaisia kansainvälistymisstrategiavaihtoehtoja ja yrityksen roolien määrittäminen niissä. Kun yrityksellä on tarpeeksi tietoa erilaisista strategioista, tulisi päävaihtoehtoja vertailla ja päättää mikä on yritykselle sopivin strategiavaihtoehto. Vertailussa käydään läpi muun muassa resurssit, joita ne vaativat yritykseltä sekä mitä

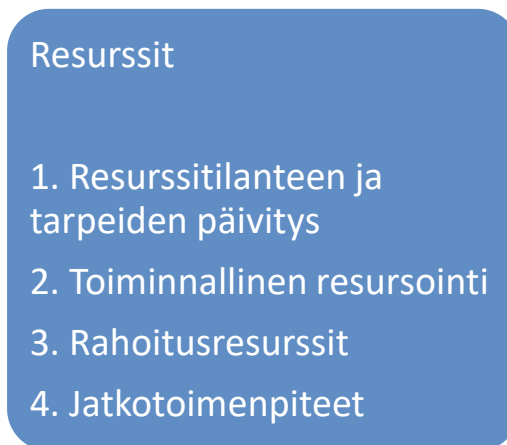
toimenpiteitä niiden pohjalta tulisi tehdä. Strategisiin toimenpiteisiin kuuluu käytännössä valitun kansainvälistymisstrategian ja siihen liittyvän toimenpideohjelman laatiminen. Tässä vaiheessa tulisi myös ryhtyä yhtiön sisäisiin kehittämistoimenpiteisiin strategian pohjalta ja laatia resurssien käytön ja hankinnan runkosuunnitelma. (Vahvaselkä 2009, 117-118.) Näiden toimenpiteiden laajuus riippuu paljon yrityksen koosta. On kuitenkin huomioitavaa, että pienenkin yrityksen on pohdittava näitä asioita ennen viennin aloittamista. Esimerkiksi Maslog Oy:n tapauksessa näiden analyysien perusteella valitaan yritykselle sopivat strategia, joka taas määrittää esimerkiksi henkilöstötarpeen.

4.5 Yrityksen resurssit kansainvälistymiseen

Vahvaselkä on esittänyt kolme näkökulmaa, jotka vientiä ja kansainvälistymistä aloittavan yrityksen tulisi huomioida organisoidessaan resursseja. Ensimmäisenä hänen mukaansa tulisi miettiä, mitkä ovat kansainvälistymisen ja viennin myötä tulevat uudet tehtävät ja kuinka ne hoidetaan eli organisoidaan. Näitä tehtäviä voivat olla esimerkiksi markkinatutkimukset, markkinointi ja viennin käytännön toimenpiteet. Ellei näitä uusia tehtäviä tunnusteta tai niihin ei panosteta riittävästi, on vaarana, ettei vienti onnistu toivotulla tavalla. (Vahvaselkä 2009, 131.)

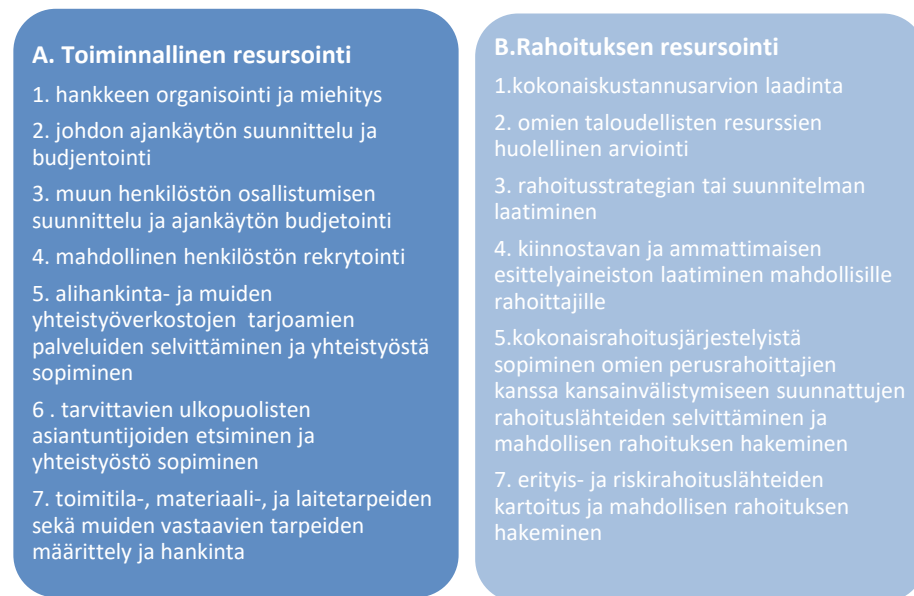
Toinen näkökulma mikä tulee ottaa huomioon, on kansainvälistymisen ohjaus yrityksen hallituksessa ja johtoryhmässä. Mikäli johdolla ei ole asiantuntemusta, voidaan sitä tuoda yrityksen ulkopuolelta käyttämällä konsultteja, sopimusjuristeja, rahoituseksperttejä tai muita yritysjohtajia, joilla on jo kokemusta ulkomaankaupasta. Kun toiminnasta kertyy kokemusta yrityksen sisällä työntekijöiden harjaantuessa ja johdon saadessa kokemusta, voidaan alussa käytetyt ulkopuoliset asiantuntijat korvata tarvittaessa nopeastikin. (Vahvaselkä 2009, 131.)

Kolmas viennin myötä tuleva asia mihin on hyvä valmistautua, on jatkuva muutos. Muun muassa kasvuun ja mahdolliseen monipuolistumiseen tulisi pystyä valmistautumaan riittävän hyvin. Viennin alkuvaiheessa voidaan käyttää ulkopuolisia palveluita kuten TE-keskuksen vientiasiamiehiä, Finpron konsulttipalveluita tai esimerkiksi vuokravientipäälliköitä. (Vahvaselkä 2009, 131.)



Kuvio 10. Yrityksen voimavarojen resursointi (Vahvaselkä 2009, 107)

Edellä läpikäytyyn toiminnan organisointiin liittyy tiiviisti yrityksen toiminnallinen ja rahoituksen resursointi. Tätä varten tulisi laatia yksityiskohtainen resurssitarvesuunnitelma. Määrittelemällä sekä toiminnallisten että taloudellisten resurssien kokonais-tarve varmistetaan perustoimintojen edellyttävien resurssien riittävyys. Kansainvälis-tyminen on pitkäjänteinen prosessi ja sen resurssien käytön suunnittelu tulisi suunnitella ainakin 2-3 vuodelle. Yritysjohto varmistaakin jo suunnitteluvaiheessa, että sillä on käytettävissä riittävät resurssit tähän. Rahoituksen riittävyyden sekä rahoitustarpeet tulisi varmistaa koko suunnittelujaksolle. Mikäli kansainvälistymisprosessissa on apuna ulkopuolisia tahoja, tulisi heidän kokemukstaan hyödyntää myös toteutuksen tässä vaiheessa. Toiminnallisessa ja rahoituksellisessa resursoinnissa tulisi käydä ainakin läpi kuviossa kahdeksan esitettyä asiaa, joiden pohjalta kootaan ja vahvistetaan resurssisuunnitelma. (Vahvaselkä 2009, 131.)



Kuvio 11. Yrityksen toiminnallinen ja rahoituksellinen resursointi (Vahvaselkä 2009, 107)

Luoma toteaa haastattelussa, että resursoinnilla on merkittävä osuus onnistuneessa vientiprosessissa. Hänen mukaansa yritykset, joilla on jo vientiä ovat resursoinnissa realistisempia kuin yritykset, joilla ei ole kokemusta viennistä tai ovat siihen vasta valmistautumassa. Kokemusta omaavilla yrityksillä on realistisempi käsitys taloudellisista- ja henkilöresursseista, joita vientiprosessi vaatii. Tämä näkyy myös niiden toiminnan pitkäjänteisyytenä, mikä on yksi onnistumisen edellytyksiä Luoman mukaan. Yrityksillä, joilla ei ole vientiprosessista kokemusta ovat yleensä paljon kärsimättömämpiä tulosten suhteen. Lisäksi usein tällaisessa yrityksessä joku yrityksen työntekijä kuten toimitusjohtaja tai myyntijohtaja tekee vientiin liittyviä asioita oman toimensa ohella. Tämä taas nostaa kynnystä palkata henkilöä, joka pysyisi keskittymään kyseiseen työhön täyspäiväisesti ja näin ollen saisi asiat etenemään huomattavasti nopeammin. (Luoma 2020.) Rissanen mainitsee, että vientitoiminnan yksi riski liittyykin juuri resursointiin. Jos vientitoimintaan ei ole investoitu tarpeeksi taloudellisia- tai henkilöresursseja on suurena vaarana, että nämä jo panostetut vahaavat resurssit menetetään, kun vientitoiminnan tulokset eivät ole odotettuja. (Rissanen 2020.) Tämä johtuu siitä, että toiminta lopetetaan ennen kuin se alkaa tuottamaan tuloksia koska vientitoiminta ole tarpeeksi pitkäjänteistä.

4.6 Kansainvälistymisen toteutus

Viimeisenä vaiheena kansainvälistymisen suunnitteluprosessia on itse toteutus. Kuviossa 10. on esitetty tähän vaiheeseen liittyvät toimenpiteet. Käytännössä se alkaa yksityiskohtaisen toimintasuunnitelman laadinnalla ja oikeiden yhteistyökumppaneiden haulla. Toteutus itsessään on erittäin laaja ja aikaa vievä prosessi. Toteutusvaiheessa tulisi löytää oikeat yhteistyökumppanit. Neuvotteluja varten tulisi valmistaa esittelyaineistot, mikä on osa valmistautumista tuleviin yhteistyöneuvotteluihin. Kun valintakriteerit yhteistyökumppaneille on päätetty ja kumppanikandidaatit ovat tiedossa on vaihtoehtojen arvioinnin vuoro. Valittujen kumppanikandidaattien kanssa käynnistetään neuvottelut, joiden avulla päätetään lopulliset yhteistyökumppanit ja allekirjoitetaan sopimus. (Vahvaselkä 2009, 131-132.)

Itse toiminnan käynnistämiseen tulee kiinnittää myös erityistä huomiota sen monimutkaisuuden ansiosta. Käynnistämävaiheessa tulisi sopia yhteistyökumppanin kanssa yhteisistä tavoitteista, pelisäännöistä, toimenpiteistä ja panostusten sekä vastuukysymysten määrittämisestä. Näiden pohjalta tulisi päästä sopimukseen työnjaosta ja laatia yhteistyösopimukset. Tähän liittyy myös lainsäädännön, teollisoikeuksien ja muiden immateriaalioikeuksien selvittäminen sekä mahdolliset lupakysymykset. Myös toimila- ja henkilöstöratkaisut tulisi miettiä, jos niille on tarvetta. Lisäksi tulisi miettiä logistisia ratkaisuja sekä tilaus-toimitusketjun hallintaan liittyviä kysymyksiä. (Vahvaselkä 2009, 131-132.)

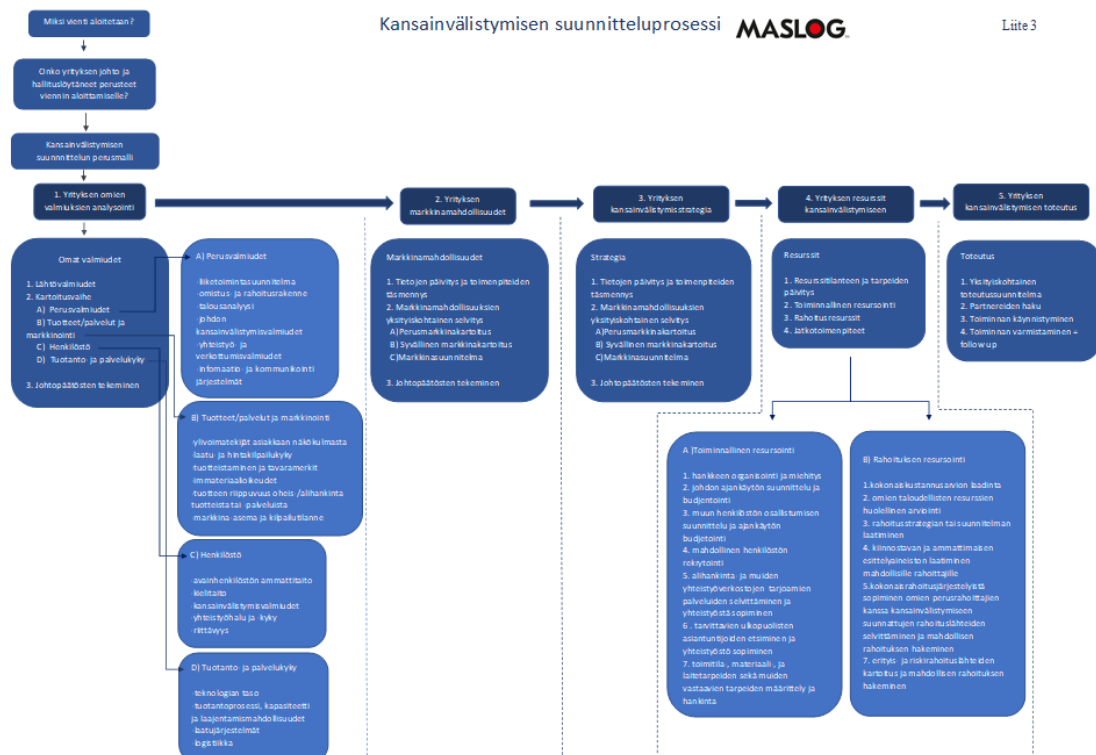
Toteutus

1. Yksityiskohtainen toteutussuunnitelma
2. Partnereiden haku
3. Toiminnan käynnistyminen
4. Toiminnan varmistaminen = follow up

Kuvio 12. Kansainvälistymisen toteutus (Vahvaselkä 2009, 132-133)

Kun vientitoiminta on saatu käynnistettyä, tulisi sen jatkuvuuteen myös keskittyä huolella. Luoman mukaan tärkein tekijä vientitoiminnan jatkuvuuteen on pitkäjänteisyys. Hän myös lisää, että yrityksen sisällä tulisi olla henkilö, jolla on resursseja viennin ylläpitämiseen ja kasvattamiseen. Toiminnan tulisi olla osa yrityksen arkea. (Luoma 2020.) Myös Rissanen on Luoman kanssa samoilla linjoilla. Hänen mukaansa onnistunut vientitoiminnan jatkuvuus vaatii yritykseltä sekä pitkäjänteisyyttä että resursseja. Rissanen painottaa, että jo alkuperäisessä suunnitelmassa pitäisi ottaa huomioon ja olisi realistisesti mietitty mitä se vaatii, että ollaan jollakin markkinalla vielä pidemmän ajan kuluttua. (Rissanen 2020.)

Koin tässä kappaleessa käydyn kansainvälistymisen suunnittelun perusmallin melko monimutkaiseksi. Tämän takia tiivistin sen yhden sivun vuokaavioksi, mikä mielestäni selkeyttää koko prosessia. Vuokaavio löytyy tämän työn lopusta liitteestä kolme. Tämän pohjalta laadin myös työkalun, jonka avulla Maslogin johto voi helposti kerrata prosessia ja pitää sen paremmin kirkkaana mielessä. Tätä työkalua käyn läpi vielä hieman tarkemmin työn lopussa.



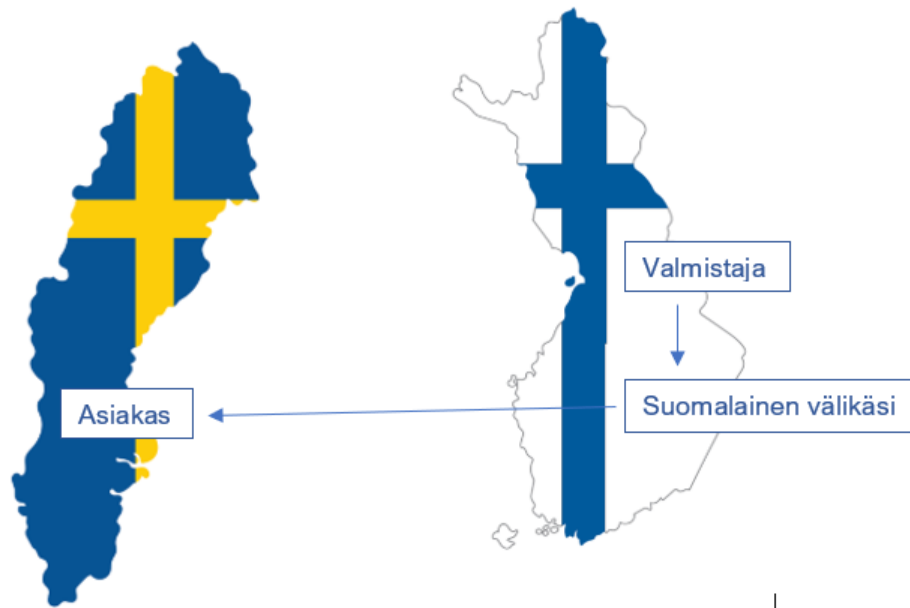
Kuvio 13. Kansainvälistymisen perusmallin vuokaavio

5 VIENTITOIMINNAN ERI MUODOT JA VIENNIN RAHOITUS

Tässä kappaleessa käydään läpi vientitoiminnan eri muotoja. Tarkoitus on myös alustavasti vertailla eri toimintamuotojen kustannuksia yleisellä tasolla. Selinin mukaan toimintamuodon valinta riippuu aina tavasta, joka sopii yritykselle parhaiten, itse tuotteesta tai mikä on kohdemaassa tapana toimia. Ensimmäinen askel kansainvälistymisessä on hänen mukaansa itse vienti. Kun toimintaa on kehitetty edelleen, voidaan siirtyä kansainvälistymisen muihin tasoihin. (Selin 2004,23.) Käytännössä vienti voidaan jakaa epäsuoraan eli välilliseen vientiin, suoraan vientiin sekä välittömään vientiin (Viitala & Jylhä 2013, 115). Itse jakelukanavaan vaikuttaa myös myytävät tuotteet. Karkeasti ajatellen yritykset voidaankin jakaa tuotantohyödykkeitä valmistaviin vientiyrityksiin, vientiyrityksiin, jotka valmistavat tuotteita kuluttajille sekä yrityksiin, jotka tarjoavat palveluja ulkomaisille yrityksille. (Sutinen 1996, 144-145.)

5.1 Epäsuora vienti

Epäsuora vienti on erittäin nopea tapa käynnistää vienti. Se voi olla myös ainut mahdollinen tapa viennin aloittamiseksi pienelle yritykselle, jolla ei esimerkiksi ole omia henkilöresursseja vientitoimintaan. (Pasanen 2005, 35) Epäsuorassa viennissä valmistajan rooli on passiivinen kotimaisen välikäden hoitaessa viennin. Käytännössä valmistaja hoitaa vain tuotteiden valmistamisen ja toimittamisen vientiyhtiölle. (Vientiopas 2003, 25.)



Kuvio 13. Epäsuora myynti

Vientiyritykset voidaan jakaa niiden toimintaperiaatteiden mukaan vientiagentteihin, vientiliikkeisiin, vientiosastoihin tai -yhtiöihin sekä vientirenkaisiin. Viennin voi hoitaa myös toinen suomalainen yritys. Vientiagentti voi toimia päämiehensä nimissä ja tämän lukuun hankkien tilauksia ulkomailta. Korvauksen hän saa provisiona sopimuksen mukaan. Vientiliike taas toimii omissa nimissään ja omaan lukuunsa. Valmistajalle ei vientiliikettä käytettäessä koidu ylimääräisiä kustannuksia, koska vientiliike ostaa tuotteet valmistajalta ja myy tuotteet omilla ehdoillaan ulkomaille. (Multikustannus 2003, 25-26.)

On myös mahdollista, että useat valmistajat perustavat yhdessä organisaation hoitamaan asiakasyritysten vientitoimintaa käytännössä. Tällöin on kyseessä vientirengas. (Vientiopas 2003, 26.) Vientirengas voi olla esimerkiksi vähintään neljän pk-yrityksen yhteisprojekti, joiden tuotetarjooma täydentää toisiaan. Tavoitteena on päästä yhdessä ja kustannustehokkaasti valitulle markkina-alueelle. Yleensä vientirengasta johtaa yhteisesti siihen valittu ja palkattu vientipäällikkö. Vientipäällikkö ei yleensä ole osanottajayrityksestä ja hänellä tulee olla valitun toimialan ja markkina-alueen asiantuntija. Suurin kuluerä vientirenkaasta koituu palkatun vientipäällikön toiminnan kustannuksista, jotka koostuvat palkasta, sivukuluista, matkakustannuksista ja muista mahdollisista kuluista. (Koulutusviennin rahoitusopas www-sivut 2020.) Vientirengas palve-

luita tarjoavat muun muassa Business Finland. Vuonna 2018 Finpro ja Tekes yhdistyivät uudeksi toimijaksi, jota alettiin kutsua Business Finlandiksi. (Business Finland www-sivut 2020) Business Finland voi myös ohjata projektia ja vastata sen toteutuksesta yhteistyössä yritysten ja heidän palkkaaman yhteisvientipäällikön kanssa. Pienet yritykset voivat saada enintään 65% ja keskisuuret yritykset enintään 50% avustuksia hyväksytyistä kustannuksista, kun vientitoiminta hoidetaan vientirenkaan avulla. Kun toiminta hoidetaan yhteistyössä Business Finlandin kanssa, hoitaa se myös projektin kansainvälistymisavustuksen hakuprosessin. Huomioitavaa vientirengasta käytettäessä on, että onnistunut toiminta edellyttää yritysten välistä kiinteää yhteistyötä ja että niiden toiminta täydentäisi toisiaan. (Koulutusviennin rahoitusopas www-sivut 2020.)

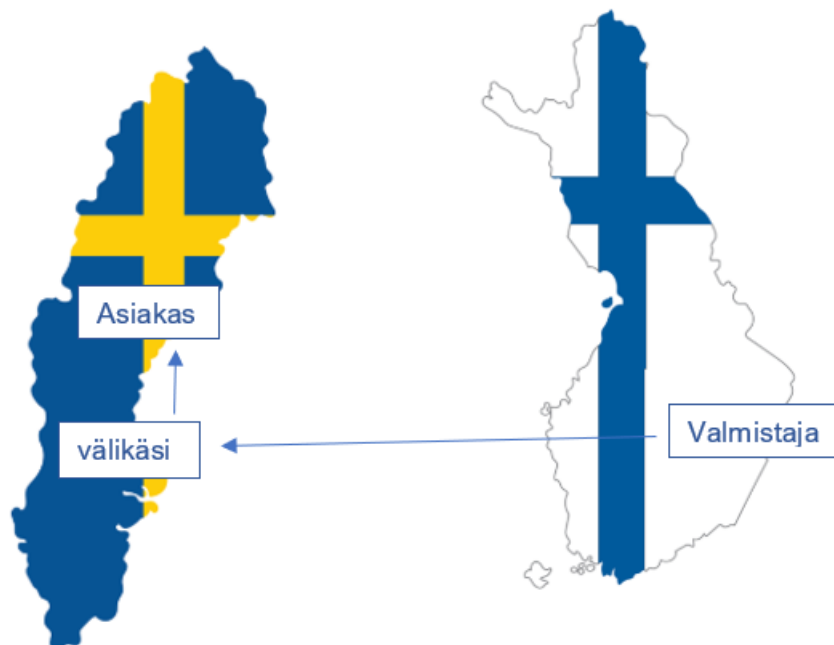
Jos kyseessä on markkina, jota yritys ei tunne tai sen vientiedellytykset ovat puutteelliset, voi vientitoiminnan hoitaa toinen suomalainen yritys. Tätä tapaa käytettiin varsinkin idän kaupassa ennen. Tämän tavan etuja on, että valmistaja saa yleensä maksun heti eikä näin ollen joudu odottamaan sitä. Kotimainen välikäsi vapauttaa valmistajan myös suurelta osin vientimarkkinoinnin aiheuttamista riskeistä, ongelmista ja kuluista. (Multikustannus 2003, 26.)

Epäsuoralla viennillä on useita etuja. Yritys ei pakosta tarvitse omaa vientiosaamista, riskit eivät ole yhtä suuret kuin suorassa viennissä eikä kohdemaan osaamista tarvita. Tämän lisäksi luottoriski on pienempi kuin suorassa viennissä. Toisaalta epäsuoran viennillä on myös haittoja. Yrityksellä ei ole suoraa kontaktia ja tuntumaa markkinoihin ja usein katemarginaalit menevät välittäjälle. Voi myös olla, että välittäjä toimii lyhytnäköisesti eikä panosta riittävästi myyntiin. (Pasanen 2005, 35.)

5.2 Suora vienti

Erona epäsuoran ja suoran myynnin välillä on, että suorassa myynnissä valmistaja myy tuotteensa kaupan välikäsien kautta, jotka ovat itse vientimaassa. Useimmiten välikäsenä toimii ulkomainen maahantuojatukkuiliike, jälleenmyyjä tai tuontiagentti. (Vientiopas 2003, 26.) Yleisesti ottaen jälleenmyynti koetaan helppona tapana aloittaa vienti. Tämä johtuu siitä, että kumppanilla tulisi olla paikallisten markkinoiden, tapo-

jen, kulttuurin, kilpailukentän, asiakkaiden sekä heidän tarpeidensa tuntemusta. Jälleenmyyjän tulisi myös puhua valmiiksi samaa kieltä loppuasiakkaidensa kanssa. (Väisänen 2018, 131).



Kuvio 14. Suora vienti

Maahantuojaja voi olla tukku-, vähittäis- tai tuontiliike, joka toimii itsenäisenä yrityksenä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että se ostaa ja myy tuotteet yrityksen omaan lukuun ja nimiin. Käytännössä maahantuojaja pitää yleensä myös varastoa. (Vientiopas 2003, 26.)

Agentti puolestaan myy päämiehensä tuotteita eri kanavia käyttäen. Yleensä agentti ei huolehdi varastoinnista. Agentti voi kuitenkin vastata luottotappioista, riippuen sopimuksesta. Yleensä Agentin palkkio on täysin provisiopohjainen, mutta agenttuurisopimuksessa voidaan kuitenkin sopia esimerkiksi agentille aiheutuvien kulujen, kuten myynninedistämiskulujen osalta. Agentin palkkiot voivat vaihdella suuresti riippuen myytävästä tuotteesta. Yleensä agentin keskimääräinen myyntipalkkio on 3-15 prosentin välillä liikevaihdosta. On kuitenkin tapauksi, joissa provisio voi ylittää 15 prosenttia. Tällainen tapaus voi tulla kyseeseen, jos agentti hoitaa tuotteeseen liittyviä oheistoimintoja. Näitä voivat olla muun muassa huoltotyöt tai itse tuotteen fyysinen jakelu. Palvelun myynnissä agenttisopimukset voivat olla jopa 25-35 prosenttia. Näitä

voivat olla konsultointipalvelut, messupaikat tai markkinatutkimukset. Raaka-aineiden kuten sahatavaran, metallien, raakaöljyn, kemian teollisuuden jalosteiden sekä polttoaineiden agentuuripalkkiot voivat olla alle kolmen prosentin luokka. Tämä johtuu välitettävän tuotteen suureista myyntimääristä ja näin ollen myös kaupan suuresta arvosta. (Sutinen 1996, 146-147.) On kuitenkin huomioitava, ettei missään ole määritelty oikeaa tasoa jälleenmyyjän alennukseksi tai komissioksi.

Kun tuotetta myydään maahantuojalle voi saatu hinta olla hieman alempi kuin käytettäessä agenttia, jonka välityksellä kauppa tehdään suoraan ulkomaiselle asiakkaalle. Tämä selittyy sillä, että agentti vain välittää kaupan, kun taas maahantuojan palvelut ovat yleensä laajempia. Maahantuoja muun muassa vastaa tuotteen varastoinnista sekä mahdollisesti huolto- ja varasopalveluista. Agenttia käytettäessä maksun saannin, tavaran toimituksen sekä mahdolliset muut viennin ongelmat jäävät viejän huoleksi. Agenttisopimusta tehdessä tulee olla myös erityisen tarkka. Mikäli sopimus irtisanoetaan, voi sopimus tulla erittäin kalliiksi jälkiprovisioiden vuoksi. (Vientiopas 2003, 26-27.)

Selinin mukaan suora vienti vaatii suomalaiselta yritykseltä enemmän vientiosaamista mutta myös kielitaitoa verrattuna epäsuoraan myyntiin. Onnistuminen suorassa viennissä vaatii jatkuvuutta, määrätietoisuutta ja suunnitelmallisuutta. Oikean ja motivoituneen edustajan löytäminen on myös avainasemassa onnistuneen vientiprosessin kannalta. Tämä on hyvä tapa toimia varsinkin pienille yrityksille. Yritys pystyy seuraamaan helposti, kuinka myynti kehittyy kohdemaassa ja tuotteen jakelutietä pystytään lyhentämään kotimaisen välikäden jäätyä pois kuviosta. Tämän avulla voidaan karsia kuluja sekä kasvattaa myynnin tuottoa. Suomalaisella yritykselle kertyy suorassa viennissä myös enemmän tietoa markkinoista ja niiden hinnoitteluperusteista sekä he oppivat tuntemaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja mahdollisesti sopeuttamaan omaa toimintaansa tarvittaessa. On myös huomioitava, ettei yksi edustaja riitä useinkaan kattamaan koko vientialuetta. On todennäköistä, että joudutaan hankkimaan useita edustajia riippuen kohdemaan tarpeesta. (Selin 2004, 64-65.)

Suorassa viennissä on myös haittoja, joista viejäyrityksen tulisi olla tietoinen. Koska yritys ei myy suoraan loppuasiakkaalle, jäävät markkinakohtaiset tiedot pitkälti koh-

demaassa toimivan välittäjän tiedon ja auttamishalun varaan. Tämän lisäksi, kun asioidaan suoraan ulkomaisen kumppanin kanssa, vaatii suoravienti vientiosaamisen sekä kielitaidon lisäksi myös suurempia taloudellisia voimavaroja. Usein yritys joutuu panostamaan itse myös markkinointiin ja muihin myynninedistämiskustannuksiin, joten aloituskustannukset voivat olla myös merkittäviä. (Selin 2004, 65.) Voi myös olla, että yritys voi aliarvioida kustannusten määrän koska sen ei tarvitse palkata paikallista myyjää. Väisänen varoittaa, että ellei ole valmis työskentelemään aktiivisesti päivittäin jälleenmyyjänsä kanssa, on niiden haaliminen turhaa. Jälleenmyyntisopimus ilman päivittäistä aktiivista yhteistä tekemistä on hyödytöntä, koska laiminlyöty jälleenmyyjä ei yleensä tuota mitään. Hän myös muistuttaa, että yhdellä jälleenmyyjällä voi olla myös useita päämiehiä, joiden tuotteita edustaa paikallisesti. On myös mahdollista, että jälleenmyyjän edustamat tuotteet ovat keskenään kilpailevia, joten lopulta asiakkaalle myydään sitä tuotetta tai palvelua, jota satutaan kulloinkin kysymään. (Väisänen 2018, 130).

Jälleenmyyjän valitsemiseen liittyy myös riski, josta tulee olla tietoinen. Voi olla, että jälleenmyyjälle on annettu sopimusteitse yksinoikeus jollekin tuotteelle tietylle maantieteelliselle alueelle tai asiakaspiirille. Sopimuksen kanssa tulee olla erittäin tarkka. Mikäli sopimukseen ei ole asetettu varauksia tai ehtoja yksinoikeusmyynnille, voi yritys olla pahimmassa tapauksessa täysin jälleenmyyjän toimista riippuvainen. (Karhu 2002, 93-94.) Ajatellaan vaikka tapausta, jossa jälleenmyyjää ei tunneta tarpeeksi hyvin. Hän saattaa olla myös kilpailevan tuotteen edustaja, mutta ei jostain syystä olekaan kykenevä tai halukas myymään päämiehensä tuotetta. Tämä voi olla jopa yksi tapa blokata kilpailijan tuote markkina-alueelta ja näin ollen menetään kokonaan mahdolliset myyntituotot.

Yrityksen maineen kannalta tulisi myös sopia pelisäännöistä jälleenmyyjien kanssa. Koska missään ei ole määritelty yleismaailmallisesti komissoiden määriä tai laskuttaako loppuasiakasta jälleenmyyjä vai päämies, olisi näistäkin asioista myös luotava mahdollisimman selkeät pelisäännöt. Esimerkiksi verotuksen ansiosta usein laskutus hoidetaan paikallisesti ja jälleenmyyjä hoitaa tämän jälkeen päämiehelle sopimuksen mukaisen osuuden. Voi myös olla mahdollista, että jälleenmyyjä lisääkin yhdessä sovitun hinnaston päälle omat korotuksensa, mutta tilittää lopulta päämiehelle osuuden,

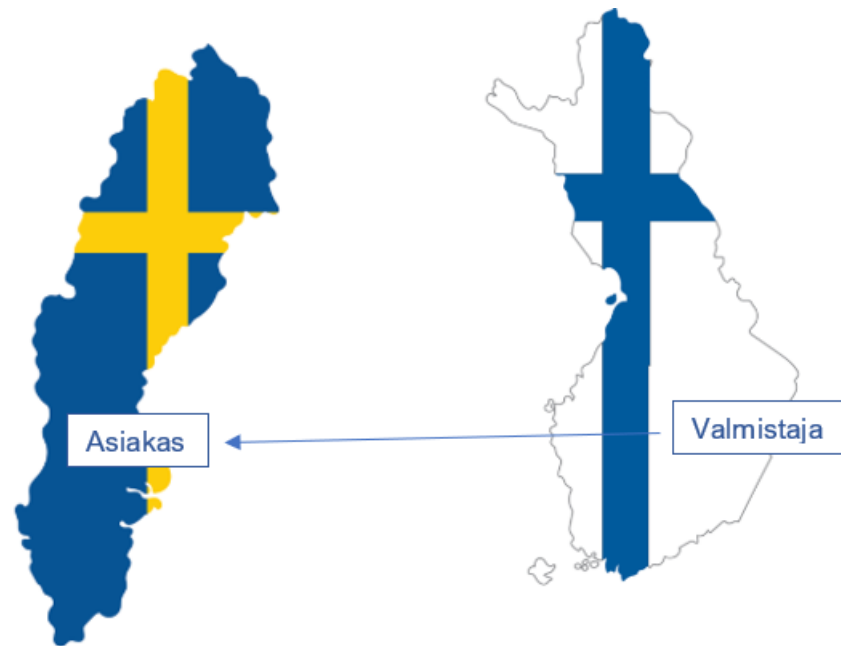
joka on määritelty hinnastossa. Tämä tulisi myös pyrkiä estämään sopimuksessa. (Väisänen 2018, 131.) Nykyään tuotteita myydään useita myyntikanavia pitkin ja tiedon- saanti on helppoa esimerkiksi verkon kautta, joten ennen pitkää asia tulee ilmi. Lopulta tästä on vain haittaa päämiehen uskottavuudelle ja maineelle.

Väisänen muistuttaa, että molempien osapuolten täytyy kokea, että komissio on oikeudenmukainen tehdystä työstä, muuten yhteistyöllä ei ole tulevaisuutta. Komission määrä tulisikin riippua tehdystä työstä kaupan eteen. Kyseessä voi olla pelkkien tilaus- ten vastaanotto eikä se vaadi paljon ajallisesti tai rahallisesti. Näin ollen jälleenmyyjä voi tyytyä kymmenen prosentin tai jopa sen alle menevään komissioon. Mikäli ky- seessä on kauppa, jonka päättäminen vaatii kuukausien tai joissain tapauksissa jopa vuosien aktiivisen työpanoksen, merkittäviä markkinointi- ja myynti-investointeja, on komissio yleensä suurempi. (Väisänen 2018, 132.)

Väisänen haastaa myös pohtimaan, mikä on todella jälleenmyyjän lisäarvo vientipro- sessissa. Jos jälleenmyyjän ainoa tehtävä on välittää markkinoimasi tuote loppuasiak- kaalle, kannattaa miettiä parempia liiketoimintamalleja. Tässä tapauksessa jälleen- myyjä ottaa ainoastaan myyntikomission eikä tarjoa asiakkaalle mitään lisäarvoa. Li- säarvo, jonka jälleenmyyjä tarjoaa asiakkaalle voi olla esimerkiksi koulutusta, tuote- ja käyttöönottotukea tai huolto- ja varaosapalveluita. Ellei jälleenmyyjä tee oikeasti muuta kuin ”odottelee aggressiivisesti tarjouspyyntöjä”, kehottaa Väisänen panosta- maan verkko- ja hakusananäkyvyyteen. Näin yritys voisi hoitaa itse saadut liidit ja saada suora yhteys loppuasiakkaaseen. Yritys säästää jälleenmyyntikomission verran liikevaihtoa. (Väisänen 2018, 132.)

5.3 Välitön myynti

Kolmas viennin perusvaihtoehto on välitön vienti. Tässä mallissa suomalainen yritys myy suoraan ulkomaiselle asiakkaalle ilman mitään välikäsiä. (Vientiopas 2003, 26.)



Kuvio 15. Välitön vienti

Käytännössä välitön myynti vaatii suomalaiselta yritykseltä eniten voimavaroja. Se joutuu hoitamaan itse markkinoinnin ja asiakashankinnan. Koska yritys joutuu suunnittelemaan toimintaansa kohdemaassa, vaatii välitön vienti vankkaa vientiosaamista ja kielitaitoa. Välittömän viennin etuja ovat, että sen avulla yritys voi paremmin hallita vientitoimintaa kokonaisuudessaan. Yrityksen on helpompi seurata toimintaa ja sillä on mahdollisuus luoda hyvät ja suorat suhteet kohdemaassa. Välittömässä viennissä markkinointitoimet vaativat yritykseltä eniten toimenpiteitä, ainakin toiminnan alkuvaiheessa. (Selin 2004, 94-95.)

Riippuen tuotteesta, välitön vienti voi olla erittäin hyvä vaihtoehto yritykselle. Multi-kustannuksen vientioppaassa, joka on vuodelta 2003 mainitaan, ettei välitön vienti ole pk-yritysten keskuudessa kovinkaan yleinen tapa aloittaa vientiä. (Vientiopas 2003, 27.) Tässä kohtaa on kuitenkin huomioitava oppaan teon julkaisuvuosi, joka on 2003. Tämän jälkeen esimerkiksi verkossa tapahtuva myynti on mullistunut. Myös asiakkaiden tapa toimia on muuttunut muun muassa tiedon saannin parantuessa. Monelle pienelle yritykselle, jolla on logistisesti helposti jaettava tuote, suoravienti voi avata yllättäviä mahdollisuuksia. Tätä tukee myös se, että verkko-ostosten kasvu jatkaa Euroopassa kasvuaan koko ajan. Vuonna 2019 verkkokaupan liikevaihdon ennustettiin nousevan edelleen 14 prosenttia. Tässä tapauksessa verkko-ostosten kokonaismyynti Euroopassa ylittäisi peräti 621 miljardiin euroon. (Kaupan liiton www-sivut 2020.)

Yksi hyvä esimerkki välittömästä viennistä, joka hoituu kokonaan verkon kautta, on Canyon polkupyörät. Canyon on saksalainen laadukkaiden polkupyörien valmistaja, joka ei käytä maahantuojia tai muitakaan välikäsiä. Onkin arvioitu, että se pystyy juuri tämän takia myymään tuotteensa 20-30 prosenttia halvemmalla kuin kilpailijansa. Sen polkupyöriä myydään yli 100 eri maahan. Canyon on myynyt tuotteitansa Saksan ulkopuolelle vuodesta 2008 asti. Nykyisin sen liikevaihto on 180 miljoonaa dollaria. (McMahon 2017.)

Mielestäni Canyonin tarina on erittäin mielenkiintoinen ja sitä tulisikin tutkia syvemmin, mikäli yritys on pohtinut välitöntä vientiä verkkokaupan avulla. Nykyään Polkupyörät ovat erittäin monimutkaisia ja teknisiä laitteita. Varsinkin kun kyseessä saattaa olla tuhansien eurojen hankinta voisi olettaa, ettei pyörää osteta ilman koeajoa. Jotain Canyon on kuitenkin tehnyt paremmin kuin sen useat kilpailijat, jos se onnistuu siinä mitä pidettiin joitain vuosia sitten mahdottomana eli myydä ammattilaistason polkupyöriä ainoastaan verkon kautta (Nothlichs 2017). Suurin syy lienee sen laadukkaat sekä palkitut tuotteet, mutta myös asiakaspalvelun ja asiakastuen tulee olla ensiluokkaista (McMahon 2017).

Myös Canyonilla on ollut ongelmansa heidän toiminnassaan. Vuonna 2014 he ottivat uudet tuotantotilat käyttöönsä, kun suureen kysyntää haluttiin vastata paremmin. Samaan aikaan uusi tilausjärjestelmä otettiin käyttöön, joka ei kuitenkaan toiminut kuten oletettiin. Tämä taas johti siihen, ettei tilattuja pyöriä pystyttykään toimittamaan ajoissa. Lisäksi huomattiin, että yrityksen asiakaspalvelukapasiteetti ei ole riittävällä tasolla. Tämä puolestaan aiheutti mainehaitan, jonka korjaaminen vei aikansa. Suuresta kysynnästä huolimatta Canyon siirtyi Yhdysvaltojen markkinoille vasta vuonna 2017. Yhtenä syynä oli, että he halusivat välttää jo tehdyt virheet kysynnän kasvaessa ja näin parantaa asiakaspalveluansa. Yhdysvalloissa Canyon joutuu muun muassa rajoittamaan sekä pyörämalliensa että myytävien pyörien määrää, jotta se pystyy pitämään tilauksen tehneet asiakkaat tyytyväisinä. Toisaalta tämä on heidän strateginen valintansa taatakseen parhaan mahdollisen asiakaspalvelun. (McMahon 2017.)

5.4 Vientisopimukset

Maslog Oy:n johdon toiveena oli, että työssä käytäisiin läpi myös markkinoille pääsyn kustannuksia. On käynyt ilmi, että näitä kustannuksia on erittäin vaikea laskea tässä vaiheessa yksityiskohtaisesti. Kustannukset riippuvat paljolti yrityksen lopullisesta strategiasta ja toimintavasta, jota viennissä tullaan käyttämään. Yksi asia, jolla yritys voi tulevaisuudessa kuitenkin säästää paljon päänvaivaa ja myös rahaa on kiinnittää erityistä huomiota vientiin liittyviin sopimuksiin.

Koska sopimuksen merkitystä ei voi liikaa korostaa, halusin tässä kappaleessa lyhyesti muutaman esimerkin avulla tuoda esiin sudenkuoppia, joita voi ilmetä, kun sopimuksissa ei ole kirjattu tarpeeksi yksityiskohtaisesti yhteisiä pelisääntöjä. Oli kyseessä sitten agentti-, jälleenmyynti- tai jokin muu sopimus, tulee se tehdä ammattilaisen kanssa ja mahdollisimman hyvin suojaamaan omaa liiketoimintaa. Pääsääntöisesti kun laaditaan sopimuksia, sopimusosapuolet voivat vapaasti sopia keskenään sen sisällöstä. On kuitenkin huomioitava, että EU-alueella tehdyissä sopimuksissa toimii pohjana EU:n laaja kilpailusäännöstö. Vaikka EU lainsäädäntö on yhtenäistänyt monta asiaa, tulisi myös kansallisesta lainsäädännöstä olla tietoinen. (Selin 2004, 74.)

Väisänen mukaan päämiehen tulisi aina pyrkiä tekemään ensimmäinen luonnos sopimuksesta, jonka pohjalta pyritään aloittamaan neuvottelut. Mikäli lähdetään neuvottelemaan esimerkiksi jälleenmyyjän standardisopimuksen pohjalta, on edessä olevat neuvottelut todennäköisesti tuohon tuomittu niiden kohtuuttomien ehtojen takia. Luultavasti orastava yhteistyö pilataan heti kättelyssä riitelyyn sopimuspapereista. Hän myös toteaa, että suomalaisen päämiehen sopimuksen tulisi olla lyhyt, maksimissaan 15 sivua. Yhdysvalloissa sopimuspaperi voi olla jopa 100 sivua, joten voi vain arvailla kumman osapuolen hyväksi loput sivut sopimuksessa ovat. (Väisänen 2018, 132.)

Tärkein asia laadittaessa esimerkiksi jälleenmyyntisopimusta ei Väisänen mukaan ole suinkaan enter-strategia, vaan exit-strategia. Hänen mukaansa kolme tärkeintä elementtiä laadittaessa jälleenmyyntisopimusta asiakkuuksien tiimoilta ovat kuinka siitä pääsee eroon, kuka omistaa asiakkaan ja kuinka asiakastietoja käsitellään. Käytännössä hän peilaa tässä omia kokemuksiaan ja mitä ongelmia hänellä itsellään on ollut

vuosien saatossa. Asiakkuuksiin liittyen sopimukseen tulisi kirjata ainakin seuraavat asiat:

1. Kuka omistaa asiakkaan? Myydäänkö tuotetta ja palvelua valmistajan puolesta vai jälleenmyyjän omassa nimissä? Onko vaarana ajautua agenttisuhteeseen?
2. Asiakastietojen luovutus:
 - a) myyntitilanteessa (sisältäen hinta- ja yhteystiedot)
 - b) asiakaspalvelun kuten tuotetuen yhteydessä
 - c) jälleenmyyntisopimuksen lakatessa
3. Mitä tapahtuu jälleenmyyjän mahdolliselle varastolle sopimuksen lakatessa?
4. Onko jälleenmyyjä oikeutettu jälkikomissioon tai palvelemaan asiakaskuntaansa, kun myyntioikeus on lakannut
5. Onko jälleenmyyjällä sopimuksen päättymisen jälkeen kilpailukiello? Jos on, kuinka pitkä? (Väisänen 2018, 139)

Vaikka jälleenmyynti sopimukseen olisi kirjattu yksityiskohtaisesti maksu- ja toimintusehdot, voi tästä huolimatta riitatilanteessa ilmetä ongelmia. Kuten aiemmin kävi ilmi agentin ja jälleenmyyjän erot, tulee sopimukseen kirjata huolellisesti, onko kyseessä jälleenmyynti- vai agenttisopimus. Agenttien toimintaa säätelee EU:n agenttidirektiivi. Agenttidirektiivi sisältää muun muassa säännöksiä liittyen agenttisopimuksen irtisanomiseen ja agentin oikeudesta jälkikomissioon edustussopimuksen päätyttyä. Nämä säännökset ovat pakottavia. Toisin sanoen päämiehen tulee olla tarkkana, ettei jälleenmyyntisopimus ajaudu agenttisopimukseen ajan saatossa. On vaarana, että jos jälleenmyyjän työ on ollut agenttipohjaista, paikallinen lainsäädäntö voi oikeuttaa entisen agentin tai jälleenmyyjän jopa vuosien liikevaihtokomissioon. (Väisänen 2018, 137.)

Myös asiakastietojen luovutus eri tilanteissa tulisi kirjata yksityiskohtaisesti sopimukseen. Vaikka toiminta olisi ollut kannattavaa markkina-alueella vuosien ajan, voi tilanne muuttua nopeastikin riitatilanteessa. Yrityksellä tulisi olla tarkka kuva asiakkaisistaan. Mikäli näin ei ole, voi tästä syntyä suurta haittaa päämiehelle. Jos jälleenmyyjäsi lopettaa yhteistyön kanssasi ja aloittaa toiminnan kilpailevan yrityksen kanssa, voi kilpailijasi saada kaiken hinta- ja asiakasinformaation käyttöönsä erittäin helposti, mikäli tätä ei ole suojattu hyvällä sopimustekniikalla. (Väisänen 2018, 139.)

Koska sopimusten laatiminen on itsessään erittäin laaja aihe, ei tässä kappaleessa ollut tarkoitus käydä niitä yksityiskohtaisesti läpi. Tärkeintä on, että yrityksen johto on tietoinen sopimusten monimutkaisesta luonteesta ja tarvittaessa käyttää niiden laadinnassa ammattilaisia.

5.5 Viennin rahoitus

Kuten on käynyt ilmi, vienti voi olla huomattavasti kalliimpaa kuin kotimaan myynti. Tähän voi olla monia syitä. Väisänen mukaan varsinkin kokemattomalle yritykselle, joka on aloittamassa vientiä, viennin hitaus ja sen kalleus saattaa tulla yritykselle yllätyksenä. Usein asiat etenevät hitaammin Suomen rajojen ulkopuolella ja tätä kautta liiketoiminnan kulut voivat yllättää. Tämän takia paikallisen liiketoiminnan kotiläksyt tulisi olla tehtynä ennen kuin sinne palkataan vaikkapa kokoaikainen myyjä. Väisänen on omien kokemustensa perusteella luonut viennille niin sanotun piin säännön. Tämähän ei ole mitenkään tieteellisesti osoitettu tosiasia, mutta jälleen kerran vientiä aloittavan yrittäjän tulisi suhtautua asiaan kriittisesti. Käytännössä Väisänen esittää, että viennin suunnitteluvaiheessa tavoitteeseen pääsyn aika, tulot ja menot käyttäytyisi seuraavalla tavalla:

- Arvioitu aika * 3,14
- Arvioidut kustannukset * 3,14
- Arvioidut tulot / 3,14

Käytännössä jos yritys arvioisi saavansa 100 000 euron tulot kuudessa kuukaudessa 30 000 euron panostuksella, voi totuus ollakin alla olevan laskelman mukainen.

- Aika 6kk * 3,14 = 1,5 vuotta
- Kustannukset 30 000 € * 3,14 = 94 200 €
- Tulot: 100 000 € / 3,14 = 32 000 €
- Yhteensä: - 62 200 €

Tämän laskelman avulla Väisänen haluaa herättää vientiä aloittavaa yritystä pohtimaan viennin todellisia kustannuksia. Jos pii kerroin toteutuukin kaikista suunnitelmista huolimatta, ajautuuko yritys välittömään kassavirtaan. (Väisänen 2018, 97-100.)

Vaikka edellinen laskelma tuntuu jopa pessimistiseltä, voi viennissä onnistua myös pienemmällä panostuksella. Hyvänä esimerkkinä tästä on Framery Oy, joka valmistaa äänieristettyjä työtiloja muun muassa avokonttoreihin. Viime vuonna Framery Oy:n liikevaihto ylitti 100 miljoonaa euroa ja sen asiakkaita ovat nykyään muun muassa Nike, Puma, Apple ja monet muut kansainväliset yritykset. Framery Oy:n toimitusjohtaja Samu Hällfors toteaa, että heillä oli ehkä kaikkien aikojen halvin amerikan valloitus. He lähtivät kokeilemaan niin sanotusti kepillä jäätä Yhdysvaltojen markkinoille ja asettivat 50 000 euron rajan käytettävälle pääomalle. Jos summa ylittyy, palataan takaisin kotimaahan. He eivät koskaan ylittäneet asetettua summaa ennen kuin saivat liiketoiminnan käyntiin. Hällforsin mukaan jokaisen yrityksen on vain löydettävä oikea tapansa toimia. Hänen mukaansa varsinkin alkuvaiheessa he ovat vain kokeilleet ja näin oppineet tekemään oikeita asioita. Hän kuitenkin myös painottaa, että virheistä tulee ottaa oppia. Nykyään heillä hiotut toimintatavat viennin aloittamiseen uusille markkinoille, jotka on otettu käyttöön oppimisen myötä. (Lappalainen 2020)

5.6 Viennin rahoituksen lähteet

Yleensä yritys määrittelee tavoitteensa rahamääräisesti, laadullisesti sekä toiminnallisesti. Kun tavoite on määritelty, strategia määrittelee sen, kuinka nämä tavoitteet saavutetaan. Tämä pätee myös vientiin ja kansainvälistymiseen. Mikäli esimerkiksi yritys tavoittelee nopeaa kansainvälisen myynnin kasvua, on sillä suora vaikutus myös rahoitusstrategian vaikutuksiin. Pienemmissä yrityksissä erityisesti taloushallinto ja strateginen suunnittelu on korvattu budjetoinnilla, joka kuuluu olennaisena osana operatiiviseen suunnitteluprosessiin. Käytännössä taloushallinnon tärkeimpiä tehtäviä on laskea toiminnan aiheuttama rahan tarve. Tämän lisäksi tulisi selvittää ja suunnitella miten rahat hankitaan, mistä se saadaan ja miten se käytetään. (Äijö 2008, 292-294.)

Kuten aiemmin on käynyt ilmi, olisi yrityksen luonnollisin tapa rahoittaa vientiä kotimaan myynnistä saadut tulot. Käytännössä rahoituksen tehtävänä on kansainvälistymisen ja kasvun mahdollistaminen. Perinteisiä pääoman lähteitä ovat oma raha, pankkilaina tai riskisijoitus. Yleensä yrityksen rahoitusvaihtoehdot ovat seuraavat tavallisuusjärjestyksessä:

- henkilökohtaiset rahoituslähteet, kuten yrittäjän oma varallisuus

- perinteinen pankkilaina
- riskirahoitus eli venture capital -rahoitus
- julkinen tuki ja avustukset esimerkiksi yrityshautomot, Finnvera, TE-keskukset, Tekes
- bisnesenkeli-sijoitukset
- muut rahoitusmuodot kuten esimerkiksi yhteisyritys, partnership, franchising

Luonnollisesti rahoittajat hakevat sijoitukselleen riittävää tuottoa ja turvallisuutta. Toisin riskirahoittajat ovat valmiita ottamaan suurempia riskejä kuin perinteiset pankit. (Äijö 2008, 294-295.)

Rahoittajat ja erityisesti riskirahoittajat arvioivat rahoituskohdetta tiettyjen kriteerien mukaan. Äijö on listannut tärkeimmäksi kriteeriksi henkilöiden uskottavuuden ja osaaamisen. Seuraavaksi tärkeimpänä pidetään bisnesmahdollisuutta. Tässä ”business plan” on tärkein väline. Siinä yrittäjä on esittänyt yrityksensä perustan sekä sen tulevaisuuden mahdollisimman uskottavasti. Kolmantena kriteerinä tulee alan näkymät, joissa korostuu erityisesti teknologian, teollisuuden alan sekä talouden näkymät. Neljänneksi tärkeimpänä kriteerinä Äijö pitää ehdotettua rahoitusjärjestelyä, josta käy ilmi sen muoto sekä ehdot. (Äijö 2008, 295.)

Suurimpana yksittäisenä kriteerinä riskisijoittajat korostavat kuitenkin henkilöiden merkitystä. Yleensä innovaatioiden kohdalla tulevaisuuden ennakointi on erittäin epävarmaa ja liiketoimintasuunnitelmissa myynnin käyrä on lähes poikkeuksetta jääkiekkomailan muotoinen. Toisin sanoen ylioptimistinen. Tämän takia yrittäjissä ja henkilöstössä arvostetaan varsinkin tähänastista näyttöä, tavoitteita, kykyä, sitoutuneisuutta sekä rehellisyyttä. Modernin riskirahoituksen uranuurtajana pidetyn G. Doriatin sanotaan todenneen: ”A-luokan henkilö B-luokan suunnitelman kanssa vielä käy, mutta ei toisinpäin.” (Äijö 2008, 295-296.)

Suomessa on lukuisia eri tahoja, jotka tarjoavat rahoitusta esimerkiksi asiantuntijapalveluiden hankkimiseen, kansainvälistymisstrategian työstämiseen, tuotekehitykseen, kohdemaan ja kumppanin valintaan, markkinaselvityksiin sekä markkinointitoimenpiteisiin. Tunnetuimpia näistä ovat Team Finland, Business Finland, Finnvera sekä

ELY-keskukset. Luoman mukaan lähes poikkeuksetta vientiä aloittavalla yrityksellä on jokin valtion avustus käytössä. Jos aloittavalla yrityksellä on jokin vientinäkökulma toiminnassaan, voi se saada maaseutuviraston alaiselta leader ryhmältä kokeilurahan, jolla vientiponnisteluita saadaan käyntiin. Business Finlandilta on mahdollista saada erilaisia tukia, kuten esimerkiksi markkinaselvitystukea (Market Explorer) tai messutukea (Trade Show Explorer). Lisäksi Business Finland tarjoaa muita vastaaviin tukia, jotka menevät niin sanotun Explorer sateenvarjon alle. Liiketoiminnan nopeaan kansainvälistymiseen on niin ikään Business Finlandilla tarjolla Tempo rahoitus. ELY-keskus puolestaan tarjoaa kehittämisavustusta, jolla voi kattaa tarvittaessa hieman isomman projektin palkkakustannuksia tai tuotteiden ja yrityksen kehittämiskustannuksia. Myös tämä tuki vaatii yritykseltä jonkin kansainvälistymisnäkökulman. Lopuksi Luoma toteaa että, maaseutuvirastolla on olemassa yritysryhmähanketuki, jota voi hakea kolme-kymmenen yritystä yhdessä, kunhan niillä on jokin yhteinen tekijä projektissa. (Luoma 2020.)

6 RUOTSI VIENNIN KOHDEMAANA

Alun perin tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tehdä vientisuunnitelma Saksan markkinoille. Opinnäytetyöprosessin aikana aloin kuitenkin pohtia, miksi vientisuunnitelma tehdään Saksan markkinoille koska keskustelujemme pohjalta kävi ilmi, että Maslog Oy:n ensimmäinen viennin kohdemaana tulee olemaan kuitenkin Ruotsi. Näin ollen päätimme, että tutkin viennin kohdemaana Ruotsia Saksan sijaan. Tavoite oli, että Maslog Oy valmistautuu mahdollisimman hyvin vientiin ensimmäisessä kohdemaassaan ja näin kertynyttä tietoa voidaan hyödyntää myös seuraavissa kohdemaissa. Vientisuunnitelman teoriarunko pyrittiin luomaan niin, että se toimii pohjana myöhemmin siirryttäessä muihin viennin kohdemiin.

Tässä kappaleessa käydään läpi Ruotsi kohdemaana. Tavoitteena on kuitenkin, että Ruotsia vientikohteena analysoidaan tiettyjen työkalujen avulla. Näiden työkalujen avulla analysoidaan itse kohdemaana viennin näkökulmasta ja pyritään tätä kautta selvittämään yrityksen johdon kannalta, mikä olisi oikea strategia, kun vienti aloitetaan. Tavoitteena on, että siirryttäessä muihin vientimaihin pystytään niitä analysoimaan samalla periaatteella. Näin ollen luodaan jo alusta asti tietty toimintatapa, jota pystytään hyödyntämään myöhemmin päätöksenteossa. On huomioitava, että tiedon kertyessä varmasti myös toimintatavat tulevat muuttumaan. Toisaalta kun alusta asti on luotu tietty malli toimia, voidaan sitä kehittää myös tulevaisuudessa.

6.1 Ruotsi kohdemaana

Ruotsi on sekä pinta-alaltaan, että asukasluvultaan Pohjolan suurin maa 10,2 miljoonalla asukkaallaan. Tukholman alueella asuu noin 2,3 miljoonaa asukasta. (Pohjoismainen yhteistyö www-sivut 2020.) Ruotsin toiseksi suurimman kaupungin Göteborgin alueella asuu noin miljoonan ihmistä ja kolmanneksi suurin kaupunki mukaan luetuna sen lähialueet, on Malmö noin 720 000 asukkaallaan (Sweden.se www-sivut 2020).

Korkeinta päätäntävaltaa Ruotsissa käyttää maan parlamentti eli valtiopäivät. Valtion muodoltaan ruotsi on perustuslaillinen monarkia mutta sen kuninkaalla Kaarle XVI

Kustaalla ei ole todellista poliittista valtaa. Ruotsi kuuluu EU:iin mutta on säilyttänyt oman valuuttansa kruunun, toisin kuin valtaosa EU:n muista jäsenvaltioista. Vuonna 2018 Ruotsin bruttokansantuote oli 54 608 dollaria asukasta kohden. (Pohjoismainen yhteistyö www-sivut 2020.) Pääkielen eli ruotsin kielen lisäksi maassa on viisi virallista vähemmistö kieltä, jotka ovat; suomi, saame, mäenkieli, romani chid sekä jiddish (Sweden.se www-sivut 2020).

6.2 Toimintaympäristöanalyysi kohdemaasta

Sen sijaan että tässä vaiheessa käytäisiin läpi Ruotsia vain kohdemaana yleisellä tasolla, otan käsittelyyn muutaman työkalun, joita voidaan käyttää hyödyksi analysoitaessa viennin kohdemaita. PEST(EL)-makrotoimintaympäristöanalyysi on toimintaympäristön kartoitustyökalu, jolla voidaan selvittää makroympäristön poliittiset (political), taloudelliset (technological), sosiokulttuuriset (sociological) ja teknologiset (technological) tekijät. Nämä ovat yleensä yrityksen oman kontrollin ulkopuolella ja voivat jopa muodostaa suoranaisia uhkia yritystoiminnalle. PEST(EL)-analyysissä otetaan usein myös käsittelyyn kohdemaan ekologiset (ecological) tai eettiset (ethical) sekä juridiset tekijät (legal), eli kyseessä on tällöin PESTEL-analyysi. PESTEL-analyysistä saadut maakohtaiset tekijät ja johtopäätökset voidaan tämän jälkeen analysoida SWOT-yhteenvetoanalyysin avulla mahdollisuuksina (opportunities) tai uhkina (threats). (Vahvaselkä 2009, 112.) PESTEL-analyysi on osa systemaattista lähestymistapaa, kun valitaan kohdemarkkinaa. Systemaattisessa lähestymistavassa edetään vaiheittain analysoimalla ensin makrotason kohdemarkkinoita ja etenemällä mikrotaoiseen yrityksen myyntipotentialin analysointiin. (Vahvaselkä 2009, 66.)

Käyttämällä valittuja työkaluja voidaan kohdemaan analysoinnista tehdä täsmällisempää ja näin ollen myös vertailla eri kohdemaita. Toinen tavoite kohdemaiden järjestelmällisellä analysoinnilla on välttää virheellisten johtopäätösten teko, joka voi johtua esimerkiksi olettamuksista oikean tiedon sijasta. Ongelmaksi taas näen, että vaikka näitä työkaluja käytettäisiin, niin osataanko oikeisiin asioihin kiinnittää huomiota ja esittää oikeat kysymykset. Mielestäni tämä voi olla hankalaa ilman riittävää kokemusta viennistä tai käytettävistä työkaluista. Rissasen mukaan yllätykset, joita yritys

voi kohdata markkinoilla voivat olla tosi erilaisia. Voi käydä jopa ilmi, ettei tuote jostain syystä kiinnostakaan kulttuurillisten tai muiden syiden takia, jota ei ole osattu arvata ennakolta. Hän painottaakin, että yrityksen on tunnettava markkina, jolle on tähtäämässä. (Rissanen 2020.)

Riippumatta yritysten strategioista, useimpien kansainvälisten yritysten tavoitteena on lisätä markkinaosuutta, tuloja sekä tätä kautta myös voittoja. Tämä onnistuu yleensä kolmen askeleen avulla, jotka ovat: (1) vertailemalla vaihtoehtoisia markkinoita, (2) arvioimalla vaihtoehtoisia kustannuksia, hyötyjä sekä riskejä kullekin markkinalle tunkeutumiseen sekä (3) valitsemalla markkinat, joilla on eniten potentiaalia markkinoille pääsulle tai laajentumiselle. (Griffin & Pustay 2015, 356.) Sen sijaan että tekisimme tässä vaiheessa PESTEL-analyysin perinteiseen tyyliin, meidän tulisi miettiä käytännön tasolla mikä olisi Maslog Oy:lle paras työkalu arvioitaessa markkinoita. Griffin ja Pustay ovatkin laatineet taulukon (Liite 1.) tärkeimmistä kysymyksistä, jotka yrityksen tulisi esittää, kun uusien markkinoiden mahdollisuuksia analysoidaan. Osaan näistä kysymyksistä on kohtuullisen helppoa löytää vastaus, kuten vaikkapa kun analysoidaan maan valuutan vakautta suhteessa esimerkiksi euroon. Usein vastaus on mahdollista löytää viejäyrityksen kotimaasta käsin esimerkiksi internetistä. On myös tietoa, joka on erittäin subjektiivista eli se voi vaihdella ihmisen omakohtaisesta kokemuksesta tai käsityksestä ja voi olla puolueellista. Tällainen tapaus voi tulla kyseeseen, kun mietitään esimerkiksi paikallisten hallituksen viranomaisten lupaprosesseja. Usein näiden kysymysten selvittäminen saattaa vaatia vierailua kohdemaassa jo päätöksentekoprosessin alkuvaiheessa. Vierailu voi sisältää tapaamisia paikallisten asiantuntijoiden, kuten suurlähetystön edustajien tai kauppakamareiden virkamiesten kanssa tai vastaavasti prosessin voi hoitaa konsultointiyritys. (Griffin & Pustay 2015, 356.)

6.3 Toimintaympäristöanalyysi kohdemaasta Ruotsi

Seuraavissa kappaleissa käymme läpi tarkemmin yrityksen toimintaympäristöä Ruotsissa Maslog Oy:n kannalta. Analyysi perustuu Liitteen 1. kysymyksiin. Kysymykset, joihin haemme vastauksia perustuvat Griffin ja Pustayn laatimaan listaan asioista, joista ainakin tulisi olla tietoinen, kun vertaillaan potentiaalisia vientimaita. (Griffin &

Pustay 2015, 356-357.) On huomioitava, että kysymyksiä voidaan muunnella sen mukaan mitä tietoa halutaan kohdemaasta tai markkinasta. En kuitenkaan lähtenyt muokkaamaan tässä vaiheessa kysymyksiä. Huomasin, että jos olisin tehnyt näin olisi analyysistä saattanut tulla jopa liian yksinkertainen. Huomasin myös, että useaan valmiiksi laadittuun kysymykseen on yllättävän vaikea löytää vastausta. Tämä pakottaa miettimään asioita laajemmin. Tulin myös siihen johtopäätökseen, etten itse pysty löytämään tiettyihin kysymyksiin vastauksia. Oleellista on kuitenkin, että yritys saa hakemiinsa kysymyksiin vastaukset, joiden avulla tehdään strategisia päätöksiä.

Kysymykset on jaettu neljään eri kategoriaan, jotka ovat markkinapotentiaali, kilpailutilanne, laillinen- ja poliittinen ympäristö sekä sosiokulttuuriset vaikutteet. Käytännössä kysymysten avulla käydään pitkälti samoja asioita kuin PESTEL-analyysissä. Seuraavissa kappaleissa on pyritty vastaamaan Griffin ja Pustayn laatimiin kysymyksiin niin hyvin kuin tietoa on ollut saatavilla. Kysymyksiin on pyritty vastaamaan analysoimalla ja perustelemaalla ne mahdollisimman tarkasti. Näin on pyritty löytämään mahdollisesti uusia näkökulmia, joita Maslog Oy voisi myöhemmin hyödyntää.

6.3.1 Markkinapotentiaali Ruotsissa

Tarkastelemalla sekä bruttokansantuotetta että bruttokansantuotetta per henkilö voidaan nopeasti vertailla eri maita ja niiden varallisuutta. Luonnollisesti varakkaampiin maihin on helpompi myydä kalliimpia ja laadukkaampia tuotteita kuin maihin, joissa ostovoima on pieni. (Griffin & Pustay 2015, 356.) Suhteessa Suomen väkilukuun, Ruotsin bruttokansantuote on suunnilleen sama. Ruotsin bruttokansantuote kokonaisuudessaan vuonna 2018 noin 556 miljardia dollaria kun taas Suomen bruttokansantuote oli noin 276,7 miljardia dollaria. Bruttokansantuote per asukas Ruotsissa oli siis vuonna 2018 54 608 dollaria ja Suomessa 50 152 dollaria. (Suomen YK-liiton www-sivut 2020.) Mikäli bruttokansantuote per asukas on alhainen, voi se antaa myös joitain viitteitä vietävän tuotteen myyntipotentiaalista. Pelkästään bruttokansantuotteesta ei voida kuitenkaan vetää liian syvällisiä johtopäätelmiä.

Pelkästään pumppukärriksen markkinapotentiaalin arviointi Ruotsissa on erittäin vaikeaa. Markkinoilla toimii useita valmistajia joista suurimman, eli Toyotan omistaman

BT lifterin kanssa Maslog Oy:llä on jo yhteistyötä. Markkinoilla on lisäksi useita sähköisiä pumppukärriä valmistajia, jotka useimmiten valmistavat myös niin sanottuja tavallisia pumppukärriä. Maslogin tuote sijoittuu perinteisen ja sähköisen pumppukärriä väliin. Se on tällä hetkellä maailman ainoa sähköavusteinen pumppukärri. Toisin sanoen sitä ei ”ajeta” sähköisesti, vaan vedettäessä tai työnnettäessä pumppukärriä, sähkömoottori avustaa automaattisesti liikettä. On todennäköistä, että Maslog Oy:n sähköavusteinen pumppukärri voisi saada asiakkaita molemmista jo olemassa olevista asiakassegmenteistä. Erään arvion mukaan pelkästään Euroopassa myydään 500 000 perinteistä pumppukärriä vuosittain. Tähän ei ole laskettu sähkökäyttöisiä pumppukärriä. Tässä vaiheessa ei ole tehty tarkkaa markkinatutkimusta, miten tämä määrä jakautuu eri maiden kesken. On käynyt myös ilmi, että tarkan arvion tekeminen on mahdotonta, koska tilastoja ei ole olemassa. Yksi erittäin karkea tapa arvioida esimerkiksi Ruotsissa myytävien pumppukärriä määrää on suhteuttaa myynti Euroopan väkilukuun. Kuten aiemmin kävi ilmi, vuonna 2015 EU-maiden väkiluku oli 508 miljoonaa henkilöä. Jos siis ajatellaan, että Ruotsin osuus tästä olisi 10,2 miljoonaa, voisimme arvioida, että Ruotsissa vuosittain myytävien pumppukärriä määrä olisi karkeasti arvioiden noin 10 000 ($500\,000/508 \cdot 10,2$) kappaletta. Korostan, että tässä vaiheessa luku on vain suuntaa antava mutta yrityksen on erittäin tärkeää pystyä edes jollain tasolla arvioimaan markkinapotentiaalia. Ilman sitä ei pystytä laatimaan myyntisuunnitelmia, budjetteja eikä valmistusmääriä.

Edellä laskettua arviota tukee kuitenkin Suomen myyntimäärien arviot. Suomen myyntimääristä ei tosin ole tarkkoja lukuja. Käymäni keskustelut Toyota Material Handling Finlandin edustajan kanssa kuitenkin tukee tätä arviota. Heidän arvionsa mukaan Suomessa myydään noin kokonaisuudessaan jonkin verran yli 5000 tuhatta pumppukärriä ja Ruotsissa myynti olisi noin kaksinkertainen.

On olemassa myös arvio, että Maslog Oy:llä voisi olla realistisesti mahdollista 10 prosentin markkinaosuuteen perinteisten pumppukärriä markkinoilla. Lähdettä tälle arviolle en voi paljastaa vaitiolovelvollisuuden vuoksi. Arvio perustuu osaltaan siihen, että monissa Euroopan maissa tietyn suuruisten kuormien käsittely on puhtaasti mekaanisilla laitteilla rajoitettu työsuojelusyistä.

Ruotsin työympäristöviraston www-sivuilla löytyvät tarkat ohjeistukset työturvallisuuden eri aloihin liittyen. Muun muassa tavaroiden vastaanottoon, varastointiin ja jakeluun liittyvät ohjeistukset on laadittu parantamaan työntekijöiden turvallisuutta. (Ruotsin työympäristöviraston www-sivut.) On kuitenkin huomioitava, että pumppukärryille löytyy näistä ohjeista myös suosituksia ja painorajoituksia liikuteltavalle kuormalle. Sähkökäyttöisille trukeille ja lavansiirtovaunuille eli sähköpässeille ja niiden käytölle löytyy omat ohjeistuksensa. (Ruotsin työympäristöviraston www-sivut.) Mielestäni olisikin tärkeää olla yhteydessä Ruotsin työympäristöviranomaisiin ja tiedustella mihin kategoriaan sähköavusteinen pumppukärri määritellään, koska vastaavaa ei ole vielä markkinoilla. Tämä auttaisi varmasti myös myyntityössä, koska silloin olisi tiedossa argumentit, joilla laitteiden hankintaa pystytään myös perustella paremmin asiakkaalle. Asiakas voi esittää myös kysymyksiä, joihin tulisi olla vastaukset. Ruotsissa työturvallisuuden ja työhyvinvointiin on kiinnitetty paljon huomiota. Tämä tukee myös Maslog Oy:n tuotteen ideologiaa parantaa työergonomiaa, työturvallisuutta sekä työhyvinvointia.

Yksi tämän työn tärkeimmistä ja ehkä myös yllättävimmistä löydöksistä teinkin liittyen lakiin käsin tehtävistä nostoista ja siirroista työssä. Kävi ilmi, että esimerkiksi Käytännössä Suomessa kuorman vetämistä ja työntämistä on ohjeistettu minimaalisen vähän. Useassa Euroopan maassa työsuojeluviranomaiset ovat ohjeistaneet työnantaja sekä työntekijöitä huomattavasti yksityiskohtaisemmin. Mielestäni tämä löydös on erittäin merkittävä Maslogin tuotetta markkinoitaessa tulevaisuudessa. Kävi myös ilmi, että tämä havainto tuli osin yllätyksenä myös Maslogin johdolle. Kun tulevaisuudessa Maslog myy tuotteita eri maihin, pystyy se käytännössä tarjoamaan ratkaisun, jolla lisätään työturvallisuutta ja työ voidaan suorittaa lain sille vaatimin edellytyksin. Tätä löydöstä käydään läpi tarkemmin vielä, kun analysoidaan tutkimustuloksia.

Kun vielä tarkastelemme liitteen yksi kysymyksiä, voimme havaita, että markkinapotentiaaliin liittyen ei vastausten löytyminen ole helppoa. Jos pohdimme esimerkiksi mitkä ovat avaintekijät onnistumiselle tähtäämässämme markkinasegmentissä ja vastaavatko kyseiset avaintekijät Maslogin kilpailukykyä meidän tulisi tutkia sitä vielä tarkemmin. Uuden tuotemerkin lanseeraaminen on aina haasteellista, koska kuluttajille tai käyttäjille kyseessä on uusi merkki, jota ei vielä tunneta.

Elinkeinoelämän valtuuskunnan vuonna 2011 julkaisemassa raportissa, jossa pohdittiin, mitä Suomi voisi oppia Ruotsilta politiikassa ja taloudessa todettiin, että Suomessa tehdään innovaatioita, Ruotsissa brändejä. Ruotsalaisille merkillä on väliä. Nykyään pelkkä hyvä tuote ja tuotekonsepti ei riitä globaalissa kilpailussa, vaan tuotteella ja yrityksellä tulee olla vahva brändi. Brändiarvo koostuu kolmesta asiasta, jotka ovat tunnettuus (recognition), arvostus (respect) ja miellyttävyys (customer likeability). Samaisessa raportissa ruotsinkielisen kauppakorkeakoulun eli Hankenin markkinoinnin laitoksen dosentti Kirsti Lindberg-Repo toteaa, että kun innovaatio, tuote ja brändi ovat kunnossa on asiakas valmis maksamaan tuotteesta premium hinnan. Ruotsalaisten menestystä maailmalla selittää osaltaan se, että he ovat tehneet tuote- ja brändikonseptit erittäin huolellisesti ja menneet ne edellä maailmalle. (Markkanen, Vapaavuori & Gustayson 2011, 48-50.) Mielestäni tätä asiaa tulisi tutkia myös Maslogin tapauksessa lisää. Varsinkin Ruotsin markkinoilla, joilla Bt lifter on tunnettu, voisi jo olemassa olevan yhteistyön syventämisen mahdollisuutta tutkia tarkemmin.

6.3.2 Kilpailutilanne Ruotsissa

Kuten aiemmin jo mainittiin, Maslogin sähköavusteinen pumppukärri sijoittuu tuotteena perinteisen käsikäyttöisen pumppukärrien ja sähkökäyttöisen pumppukärrien väliin. Sekä perinteisten että sähkökäyttöisten pumppukärrien myyjiä on Ruotsin markkinoilla lukuisia. Usein varsinkin sähköisten pumppukärrien valmistajien vahvuuksia ovat yritysten suuri koko sekä tunnetut tuotemerkit alalla, kuten Toyota Bt-lifter ja Jungheinrich. Tämän lisäksi on useita perinteisten pumppukärrien valmistajia, jotka eivät ole tunnettuja mutta pystyvät tarjoamaan huomattavan halvalla perinteisiä pumppukärriä. Varsinkin Bt lifterin vahvuus on, että se on alkuperältään ruotsalainen yritys ja sen valmistus sijaitsee Ruotsissa. Lisäksi Bt lifterin siirtyessä Toyotan omistukseen Bt lifter on varmasti pystynyt hyödyntämään yhden maailman suurimman yrityksen osaamista markkinoinnissa, myynnissä, valmistuksessa, tuotekehityksessä sekä mahdollisesti muissa asioissa mitä sen on tarvinnut parantaa. Toisaalta Toyotan omistuksessa Bt lifter on osa erittäin suurta organisaatio, joten se voi olla jopa hieman kankea joissain toiminnoissaan. Bt lifter tekee hyvää myyntiä tuotteillansa, joten voi olla mahdollista, ettei se näe tarvetta kehittää tällä hetkellä sähköavusteista pumppukärriä. Näin ollen se voi avata markkinaraon Maslog Oy:lle. Voi olla myös mahdollista, että

jo alkanut yhteistyö tulee syventymään tulevaisuudessa, mikäli Toyota huomaa, että Maslogin tuotteelle löytyy kysyntää. Koska Maslogin tuote ei käytännössä eroa ulkonäöltä muuten kuin väriltään ja logoiltaan ulkoisesti perinteisestä Bt lifterin pumppukärystä, niin voisiko tuotetta myydä esimerkiksi Ruotsissa Bt-lifterinä, jonka teknologian on kehittänyt Maslog Oy. Näin ollen Maslog Oy pääsisi hyödyntämään suoraan Toyotan myyntikanavia. Kuten aiemmin mainittiin, yleensä kuluttajat ja asiakkaat suosivat tuttuja tuotemerkkejä sekä kotimaisia tuotteita.

Pumppukärystä voi ostaa useita eri kanavia pitkin Ruotsissa. Kun verkon kautta aletaan hakea tietoa mahdollisista pumppukärysten valmistajista ja myyjistä päädytään haun alkuvaiheessa mitä todennäköisemmin suurten jälleenmyyjien sivuille. Osa näistä toimii myös Suomessa kuten Aj-tuotteet sekä Gerdmans. Aj-tuotteet esimerkiksi myyvät pumppukärystä ilman tuotemerkkiä, kun taas Gerdmans myy usean eri valmistaja valmistamia pumppukärystä.

Suurimmat valmistajat kuten Jungheinrich ja Toyota myyvät tuotteitaan myös omien verkkosivujensa kautta. Toyotan verkkokauppa toimii useissa eri maissa samalla konseptilla. Heidän sivuillaan perinteiset pumppukäryst myydään Bt lifter tuotemerkin nimellä. Näiden tietojen perusteella on käytännössä mahdotonta vetää johtopäätöksiä eri valmistajien pumppukärysten markkinaosuuksista. Toyota Material Handling Finlandin edustajan mukaan Bt lifterillä on Suomessa noin 50 prosentin markkinaosuus pumppukärystä, jotka menevät ammattikäyttöön. Ruotsin vastaavaa lukua ei ole tiedossa, mutta voisimmeko olettaa, että se on Ruotsissa ainakin samaa suuruus luokkaa?

Verkon kautta myytävistä tuotteista löytyy sekä ulkomaisia että ruotsalaisia tuotteita, joten varmasti markkinoille on mahdollista päästä. Ongelmaksi voi ainakin alkuvaiheessa muodostua tuotemerkin tunnettavuus. Kuten huomasimme, osa pumppukärystä myydään jopa ilman tuotemerkkiä mikä näkyy niiden hinnassa. Bt lifterin pumppukäryst ovat kalliimpia, mutta toisaalta niiden tuotemerkkinsä on tunnettu asiakkaiden kesken. Vaikka Maslogin tuote saadaan verkkokauppoihin, voi sen myyminen olla ilman konkreettista asiakaskontaktia ainakin alkuvaiheessa vaikeaa. Osaltaan tähän voi vaikuttaa se, että tuotetta tai tuotemerkkiä ei vielä tunneta. Tämä vaatii varmasti

tulevilta myyjiltä aktiivista otetta myyntiin ja paljon asiakastapaamisia sekä tuote-esitelyitä. Lisäksi mahdollisilla jälleenmyyjillä tulisi olla tuotetta myös niin sanotuissa kivijalkamyymälöissä, joissa sitä voitaisiin testata ja markkinoida aktiivisesti.

Mikäli taas Maslog Oy saisi tuotteensa jakeluun Toyotan verkkokauppaan ja mahdollisesti heidän muiden myyntikanavien kautta, voisi se tarjota suuria etuja myynnin kannalta varsinkin kansainvälisillä markkinoilla. Luonnollisesti tämä luultavasti merkitsisi Maslog tuotenimen poistamista tuotteesta. Voisiko kuitenkin tulla kyseeseen tuote, jonka nimi olisi Bt lifter powered by Maslog? Kyseessä voisi olla myös suoraan alihankintana tuotettu laite tai tekniikka, joka yhdistetään Bt lifterin pumppukärryyn kuten on jo tehty. Vastaavista alihankinta tapauksista on Suomessakin useita esimerkkejä. Tällainen on muun muassa Savox Oy, joka valmistaa yhtenä tuoteryhmänään radioviestintälaitteita poliisien, pelastuslaitosten ja teollisuuden käyttöön. Savox Oy kehitti radio- ja äänenvahvistusjärjestelmän, joka on integroitu palomiesten kokkasvomaskiin. Tällä hetkellä se toimii alihankkijana maailman suurimmalle maskivalmistajalle Drägerille. Ilman tätä yhteistyötä sen olisi ollut erittäin vaikea saada tuote markkinoille. Toisaalta tämä yhteistyö avasi sen tuotteelle alan maailman suurimman toimijan myyntikanavat. (Muukkonen 2017.) Jos samankaltainen yhteistyö onnistuisi Toyotan kanssa kansainvälisillä markkinoilla, pystyisi Maslog Oy mahdollisesti rahoittamaan tuotekehitystään ja laajentamaan sähköavusteisen voimalinjan käyttööntoa muissa sovelluksissa.

6.4 Laillinen- ja poliittinen ympäristö Ruotsissa

Suomen viennistä noin 60 % suuntautui EU-maihin vuonna 2018. Vuonna 2018 tärkein vientimaamme oli Saksa, jonka osuus oli 15.1% viennistä ja toisena oli Ruotsi 10,3 %:n osuudella. Palveluiden kaupassa mitattuna Ruotsi oli jopa tärkein kumppani. (Elinkeinoelämän keskusliiton www-sivut 2020.) Näiden lukujen valossa pystytään jo päättelemään, että Ruotsi on suomalaiselle yritykselle melko luonnollinen valinta aloittaa vienti. Voi myös olettaa, ettei Ruotsin markkinoilla ole suuria kaupan esteitä. Vuonna 2016 Team Finlandin tekemän kansainväistymis- ja kaupanesteselvityksen mukaan yli 60 % yrityksistä kertoi kohdanneensa kaupan esteitä, jotka rajoittivat kasvua ja kansainvälistymistä. Kaupan esteellä voidaan tarkoittaa tuotteiden paikallisen

hyväksynnän vaatimia ehtoja, jotka voivat olla tuotteen teknisiä määräyksiä, standardeja tai tullaus ja kauppamenettelyjä. Esteet voivat nostaa yrityksen vientikuluja jopa 10-20 %, mikä voi olla merkittävä kilpailuhaitta ulkomaiselle yritykselle. Kun puhutaan protektionismista, on kyseessä yleensä kaupan esteet. Tutkimuksen mukaan eniten kaupanesteteitä yritykset olivat kohdannut Venäjällä (43%), Kiinassa (16%) sekä Brasiliassa (6%). Myös tärkeimmillä vientimarkkinoilla kohdataan kaupan esteitä. Vastaavat luvut olivat Yhdysvaltojen kohdalla 4 %, Saksassa 4 %, Ruotsissa 2 %, Virossa 2 % sekä Norjassa 2 %. (Keskuskauppakamarin www-sivut 2020.) Yrityksen tulisikin tuotekohtaisesti selvittää onko vientikohteessa kaupan esteitä, jotka vaikuttavat toimintaan. Toisaalta tulisi myös selvittää lainsäädäntöä, joka voisi vaikuttaa positiivisesti myyntiin.

Kuten aiemmin todettiin, Maslog Oy:n sähköavusteisen pumppukärryn suuren markkinapotentiaaliin yhtenä perusteena on eri maiden työsuojelusyyt, jotka rajoittava tietyn suuruisten kuormien käsittelyä puhtaasti manuaalisesti. Yleensä laista ja ohjeistuksista löytyy erittäin selvät rajoitukset nostettaville kuormille mutta myös esimerkiksi työskentelyasennoille, joita tulisi välttää. Lisäksi Ruotsin työympäristöviraston verkkosivuilta löytyy rajoitukset kuormille, joita liikutellaan vetämällä tai työntämällä. Ruotsissa työtä, jossa vedon voima ylittää hetkellisesti 300 Newtonia tulisi välttää tai suorittaa turvallisesti käyttäen apuvälineitä. Jos työ on jatkuvaa, ei voima saa ylittää 200 newtonia. Kilomäärissä nämä vastaavat noin 30 ja 20 kilogramman työntävää ja vetävää voimaa. On huomioitava, että jo tätä alemmat kilomäärät antavat aiheutta työn turvallisuuden lisäarviolle. Usein näitä kuormia on erittäin vaikea arvioida. Työpäikällä, jossa tehdään nostotyötä, vedetään painavia kuormia tai työ on toistuvaa, tulisi näitä riskejä kartoittaa tekemällä riskikartoitus liittyen työhön. Vetävä liike voi olla esimerkiksi potilaan. (Ruotsin työympäristöviraston www-sivut 2020.) Myös pumppukärryn tai kaupassa käytettävien rullakoiden siirtely vaatii joko työntämistä tai vetämistä. Samanlainen riskikartoitus koskee useita Euroopan maita. Esimerkiksi Englannissa on käytössä Risk Assessment of Pushing and Pulling (RAPP) tool, jonka avulla voidaan arvioida työn kuormittavuutta ja tarvitaanko työtapoja muuttaa tai hankkia apuvälineitä (Health and Safety Executive www-sivut 2020).

Large, steerable or running on rails: eg pallet truck or overhead rail system.



Less than 600 kg	Low G/0
600 kg to 1000 kg	Medium A/2
1000 kg to 1500 kg	High R/4
More than 1500 kg	Very high R/8
Load exceeds equipment's rated capacity (manufacturer's recommended maximum weight)	Unacceptable P

Note: If the load exceeds the rated capacity of the equipment then this is classified P – Unacceptable. In this case, either the weight must be reduced or suitable equipment provided. Do not proceed until this has been improved. There is no score for 'P' on the flow chart or score sheet.

Kuva 1. Pumppukärryn kuormien aiheuttamien riskien arviointi taulukko englantilaisen HSE oppaan mukaan (Health and Safety Executive www-sivut 2020)

Kuvassa 1. on englantilaisen standardin mukaiset painorajat, jotka on ilmoitettu Risk Assessment of Pushing and Pulling tool ohjeistuksessa. Kun liikuteltavan kuorman paino on 600-1000 kilogrammaa on riski keskisuuri eli tehtävän suoritusta tulisi tarkastella lähemmin. Kun taas kuorma ylittää 1000 kiloa on riski suuri tai erittäin suuri, mikä vaatii välittömiä toimenpiteitä riskin poistamiseksi. (Health and Safety Executive www-sivut 2020.) Tähän ratkaisu voisi olla esimerkiksi sähköavusteinen pumppukärry.

Usein kuitenkin kuormien työntö- ja vetovoimien arviointi voi olla hankalaa. Tähän vaikuttaa kuorman lisäksi muun muassa työskentelyalusta ja esimerkiksi käytettävän pumppukärryn renkaiden kunto. Kalteva pinta vaikuttaa myös oleellisesti voimaan, jolla kuormaa liikutetaan. Suurin voima yleensä kuormaa liikuteltaessa tarvitaan liikkeellelähtöön. Tanskan työympäristöviraston mukaan liikkeellelähtövoima ei saisi ylittää 400 N, eli noin 40 kilogrammaa ja jatkuva työntövoima ei saisi ylittää 200 Newtonia eli noin 20 kilogrammaa. Nämä luvut eivät kuitenkaan ole enää voimassa, koska mittausepä tarkkuus on liian suuri. Näin ollen myös Tanskassa riskikartoitus on osa kokonaiskartoitusta, jossa käydään läpi työ kokonaisuudessaan. Tämä johtuu siitä, että riskikartoitus ei voi perustua vain yhteen tekijään. Käytännössä on kuitenkin todettu,

että kun pumppukärryn kokonaispaino lastin kanssa ei ylitä 200 kilogrammaa lyhytaikaisessa siirrossa tasaisella ja hyvällä pinnalla, se aiheuttaa vain harvoin ongelmia. Kun taas kuormankokonaispaino on 200-500 kilogrammaa voi kuorman siirtäminen olla vaarallista johtuen muista tekijöistä. Jos taas paino ylittää 500 kiloa, on kuorman liikuttelu aina vaikeaa. On myös todettu, että kaltevalla tasolla, jonka kaltevuus on 14 astetta, jo 40 kilogramman kokonaispaino saattaa olla kriittinen manuaalisesti kuormaa liikuteltaessa. (Tanskan työympäristöviraston www-sivut 2020.)

Edellä mainitut asiat ovat esimerkkejä miksi paikalliseen lainsäädäntöön tulisi tutustua. Jos Maslog Oy pystyy osoittamaan vaikkapa kenttätestien avulla, kuinka paljon se voi vähentää työntekijään kohdistuvaa rasitusta tietyillä kuormilla tai kaltevuuksilla tuotteensa ansiosta, pystyy se perustelamaan käytännössä, miksi tuotetta tarvitaan. Tämä olisi mahdollisesti erittäin hyvä myyntiargumentti tuotteelle. Vielä kun pystytään vetoamaan työsuojelulakiin, vahvistaa se tuotteen tarvetta asiakkaalle.

Yleisellä tasolla tulisi vielä tutkia kuinka korruptoitunut ja kuinka hyvin erilaisia lakeja noudatetaan kohdemaassa. Jo aiemmin mainittiin, että yksi EU:n perimmäisiä ideoita oli juuri maiden välisten kaupan esteiden poistaminen. Ruotsi ja Suomi ovat maailman vähiten korruptoituneita maita, joten tässä mielessä Ruotsi on turvallinen vaihtoehto viennin aloittamiselle. (Globalis www-sivut 2020) Myös IPR eli aineettoman omaisuuden oikeuksia kunnioitetaan Ruotsissa. IPR on yleensä jaettu tekijänoikeuksiin ja teollisuus oikeuksiin. Maslog Oy:n tapauksessa tämä tarkoittaa käytännössä, että heidän tuotemerkkiänsä ja patentoituja ratkaisuja estetään käyttämästä. (Patentti- ja rekisterihallituksen www-sivut.)

Yksi erittäin hyvä työkalu tutustuttaessa uuden vientimaan poliittiseen ja lailliseen toimintaympäristöön löytyy Property Rights Alliance nimisen järjestön sivulta. Heidän julkaisema IPRI eli the Property Rights Index on heidän lippulaiva julkaisunsa. Se on maailman ainoa indeksi, jonka avulla pystytään vertailemaan eri maiden IPR oikeuksiin liittyvien asioiden noudattamista. (Property Rights Alliance www-sivut 2020.) Kuvassa kaksi on tehty IPRI työkalun avulla vertailu Ruotsin ja Suomen kesken. Kukin arvioitava kohta on pisteytetty yhdestä kymmeneen. Mitä lähempänä arvo on kymmentä, sitä paremmin kyseinen asia on hoidettu vertailumaassa. Kyseisen työkalun

avulla voimme saada erittäin nopeasti vastauksen kysymyksiin, joita on esitetty liitteessä 1. Voimme luoda näin nopeasti yleiskuvan vientimaan lainsäädännöstä, IPR oikeuksista ja muista seikoista mitkä saattavat vaikeuttaa vientitoimintaa. Kun löydämme suuren poikkeaman jossain arvossa, pystymme ehkä myös varautumaan siihen. Pystymme päättämään kuvasta kaksi melko nopeasti, että toimintaympäristö on näillä vertailukohteilla melko samanlainen Suomessa ja Ruotsissa.

Finland and Sweden



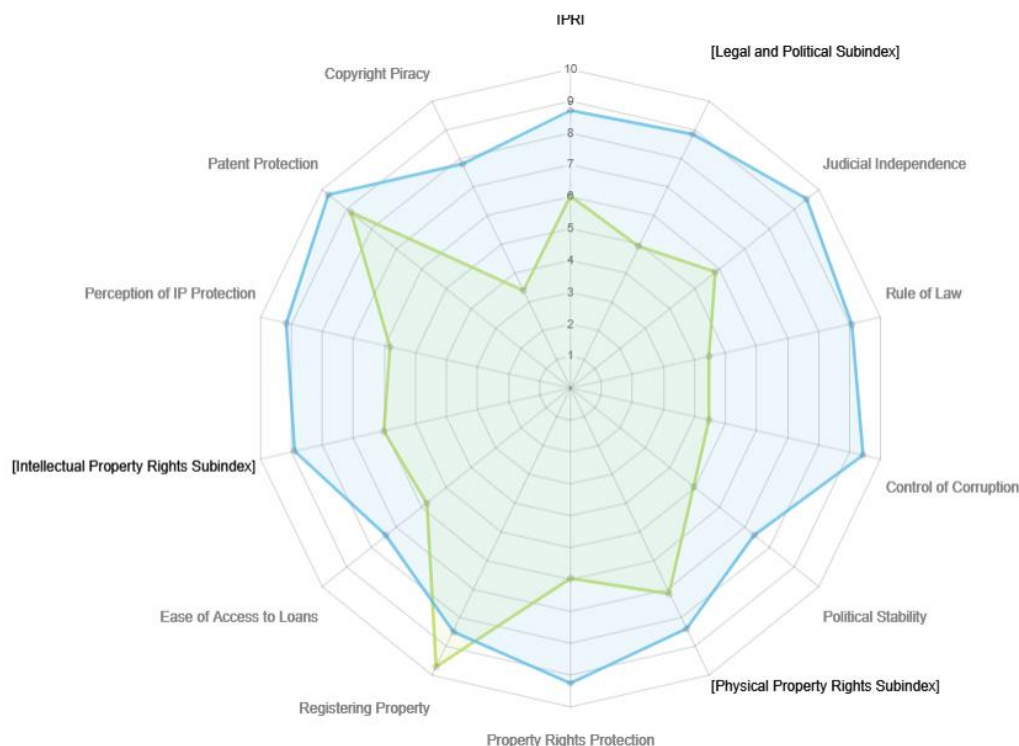
Kuva 2. Suomen ja Ruotsin IPRI vertailu (Property Rights Alliance www-sivut. 2020)

Kuvassa 2. Suomen arvot on kuvattu sinisellä ja Ruotsin vastaavat arvot vihreällä. Lisäksi sivustolta on saatavilla numeeriset arvot kullekin vertailukohteelle.

Jos olisimme aloittamassa vientiä Kiinaan, olisi tilanne täysin toinen. Kuvasta kolme voimme havaita heti isoja poikkeamia useissa arvoissa Suomen ja Kiinan välillä. Suomen arvot on jälleen kuvattu sinisellä ja Kiinan puolestaan vihreällä. Muun muassa lain noudattaminen, korruption kontrollointi sekä muut vertailtavat arvot ovat Kiinassa huomattavasti alempia kuin Suomessa. Käytännössä meidän on oltava tietoisia, että tuotetta tullaan kopioimaan Kiinassa eikä sen estämiselle ole paljonkaan mahdoli-

suuksia. Toisaalta tämä ei saa olla este viennille mutta siitä tulee olla tietoinen. Savoxin toimitusjohtaja toteaaakin osuvasti, millä heidän yrityksensä pärjää maailmalla: ”Tuotteita on helppo kopioida, mutta laatua ei.” (Muukkonen 2017).

Finland and China



Kuva 3. Suomen ja Kiinan IPRI vertailu (Property Rights Alliance www-sivut 2020)

6.5 Sosiokulttuuriset vaikutteet

Kun tarkastellaan viennin kohdemaata, tulisi pohtia myös onko tuote sopiva paikallisen kulttuurin kanssa. Aiemmin on käynyt ilmi, että Euroopan maissa työturvallisuuden ja ergonomiaan pyritään kiinnittämään erityistä huomiota. Jos pohditaan vientiä esimerkiksi maihin, joissa on alhaiset työntekijäkustannukset, voidaan myös miettiä, ollaanko esimerkiksi työhyvinvointiin valmiita investoimaan sähköavusteisen pumpukärryn avulla. Lähi-idän maissa, joissa käytetään paljon halpatyövoimaa voi olla ongelmallista perustella tämänkaltaisen tuotteen hankintaa.

Vientiä aloittavan yrityksen tulisi olla myös tietoinen siitä, kuinka vientikohde eroaa kotimaan markkinoista tai mahdollisesti maista, joihin on jo vientiä. Luonnollisin tapa aloittaa vienti on yleensä maa, jonka kulttuuri ei poikkea liian paljon oman maan kulttuurista. (Griffin & Pustay 2015, 359.) Ruotsissa on paljon samankaltaisuuksia Suomen kanssa. Toisaalta on myös kulttuurieroja, joista tulisi olla tietoinen. Vilma Rissanen muistuttaa, että usein yritykset olettavat tuntevansa Ruotsin markkinat. Tällaisille yrityksille voi hänen mukaansa tulla yllätyksenä, että kilpailu on kovaa Ruotsissa ja jalan saaminen oven väliin ei olekaan yhtä helppoa kuin Suomessa. Ruotsissa riittää kuitenkin ostovoimaa. Lisäksi se on vakaa ja lähellä oleva markkina, mikä tekee siitä houkuttelevan viennille. Hän myös muistuttaa, että Ruotsissa asiat kestävät pidempään. Esimerkkinä hän antaa päätöksen teon, johon luultavasti osallistuu suurempi porukka kuin Suomessa. Päätöksen teko pohjautuu myös enemmän tunteisiin Ruotsissa kuin Suomessa. Hänen mukaansa Ruotsissa faktojen tulee olla paikkansapitäviä, mikä onkin perusedellytys onnistuneelle yhteistyölle. Rissanen mukaan Ruotsissa menestyneillä yrityksillä on usein paikallinen henkilö tai työporukka Ruotsissa. Lopuksi hän toteaa, että Ruotsissa täytyy osata paketoida asiat kauniimmin ja enemmän tunteisiin vetoavasti kuin Suomessa sekä materiaalit tulisi olla ruotsiksi. Potentiaalisten asiakkaiden kanssa tulisi keskustella ruotsiksi, edes jotain hän päättää haastattelun. (Business Finlandin www-sivut 2020.)

Ruotsin ja Suomen bisneskulttuurin eroja voi miettiä myös toisinpäin, näin ollen voimme ymmärtää sitä paremmin. Tukholmalainen Karl Lagerber vetää ruotsalaisen ohjelmistotalo Cinoden Suomen myyntiä Suomessa. Hänelle tuli yllätyksenä toiminnan alkuvaiheessa asioiden suoraviivainen käsittelytapa Suomessa. Ruotsissa on tapana tutustua ensimmäiset 10-20 minuuttia toisiinsa ja vasta tämän jälkeen siirtyä itse tuotteen arvolupauksiin. Suomessa taas tervehditään nopeasti ja siirrytään saman tien osoittamaan palvelun hyödyllisyyttä. Mikäli siis kyseessä on ruotsalainen ekstrovertti myyntineuvottelija, joka on tottunut small-talkiin ja ruotsalaiseen diskuteerauskulttuuriin, voi Suomessa toimiva tyyli tulla hänelle aluksi jopa shokkina. Lagerberg kuitenkin toteaa, että Suomessa hänelle sopii bisneskulttuurimme vallan mainiosti ja hän arvostaakin sitä. Erityisesti Verrattuna Ruotsiin, Suomessa oikeat päätöksentekijät ovat mukana usein prosessin ensimmäisestä tapaamisesta alkaen, mikä nopeuttaa toimintaa.

Ruotsissa taas näin ei pakosta ole, mikä voi vaikeuttaa ja hidastaa myyntiprosessia. (Puro 2019.)

Kun vertaan liitteen 1. kysymyksiä edellä läpikäytyihin asioihin niin huomasi, että moniin kysymyksiin on erittäin vaikeaa, ellei mahdotonta löytää luotettavia vastauksia. Mielestäni tämä osoittaa hyvin, että vientisuunnitelman teko ilman asiantuntija apua tai oikeaa kokemusta vientimaasta saattaa olla erittäin hankalaa. Mikäli olisin itse laatinut kysymykset, olisivat ne luultavasti olleet helpompia ja niihin olisi löytynyt halutut vastaukset. Tämä taas olisi voinut johtaa vääriin johtopäätöksiin markkinoille pääsemisen helppoudesta tai vaatimuksista.

7 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

7.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Jo opinnäytetyön alkuvaiheessa kävi ilmi, että vientisuunnitelma käsitteenä voidaan tulkita usealla eri tavalla. Jollekin se voi olla yksityiskohtainen suunnitelma tietylle markkinalle pääsemiseksi, toinen taas voi käsittää sen laajana osana yrityksen kansainvälistymistä. Käytännössä vientisuunnitelma on yksi osa yrityksen kansainvälistymisprosessia. Toinen huomio minkä tein jo opinnäytetyön alkuvaiheessa oli, ettei ole olemassa selkeää tapaa tehdä yksiselitteistä vientisuunnitelmaa. Koska Maslog Oy:llä ei ole vielä vientiä, tulisi sen käydä organisaationa läpi koko kansainvälistymisen vientiprosessi sekä siihen liittyvät toimenpiteet ja ottaa ne osaksi ensimmäistä vientisuunnitelmaa. Näin ollen se pystyisi valmistautumaan mahdollisimman hyvin viennin aloittamiseen ja voisi tulevaisuudessa hyödyntää tätä kokemusta, kun siirrytään seuraaviin kohdemaihin. Mikäli taas tehtäisiin ainoastaan suppea vientisuunnitelma kohdemaan, olisi erittäin suurena vaarana, ettei olla organisaatiotasolla valmistauduttu vientiin ja tätä kautta kansainvälistymiseen tarpeeksi hyvin.

Opinnäytetyön teoriavaiheessa huomasin, että kansainvälistymisprosessi on yllättävän monitahoinen asia. Ellei ole selkeää ohjeistusta, miten prosessissa tulisi edetä, jää todennäköisesti siihen liittyviä tärkeitä asioita huomioimatta. Tämä taas voi vaikuttaa koko prosessiin negatiivisesti. Selkeyttääkseni prosessia sekä itselleni että Maslogin johdolle, tein kansainvälistymisprosessista vuokaavion (Liite 3). Tämän työkalun avulla voidaan helposti kerrata, mitä asioita teoriassa tulisi ottaa huomioon prosessin eri vaiheissa. Vuokaavio toimii käytännössä myös työkaluna, kun itse teoriaa halutaan kerrata. Vuokaaviossa on linkit opinnäytetyön siihen teoriakohtaan, jota prosessikaavion kussakin kohdassa käsitellään. Näin aiheeseen on helppo palata ja tarvittaessa löytää haluttu informaatio nopeasti. Uskon, että kun organisaatiossa on selkeä kokonaiskuva mitä ja miksi ollaan tekemässä tiettyjä asioita, selkeyttää se myös päivittäistä toimintaa.

Kun analysoimme kohdemarkkinaa, voi se olla yllättävänkin hankalaa. Toisaalta, jos se olisi liian helppoa, voi myös miettiä, onko osannut analysoida ja kysyä oikeita asioita? Kun analysoin Ruotsia kohdemaana, päädyin aluksi tekemään PESTEL-analyysiä, jonka avulla analysoidaan yrityksen toimintaympäristöä potentiaalisessa kohdemaassa. Huomasin kuitenkin melko pian, että ellei ole kokemusta PESTEL-analyysistä tai osaa kysyä haastavia kysymyksiä, voi siitä tehdä jopa liian yksinkertaisen. Tämä taas voi johtaa vääriin johtopäätöksiin. Päädyinkin käyttämään kohdemaan analysoinnissa Griffin & Pustayn laatimaa kysymyslistaa, jonka avulla analysoidaan uutta markkinaa (Liite 2). Huomasin, että tätä työkalua käyttämällä piti oikeasti etsiä vastauksia vaikeisiinkin kysymyksiin. Huomasin myös, ettei osaan kysymyksistä löytynyt vastauksia. Tämä taas on erittäin tärkeää tiedostaa. Maslog Oy:llä on vielä tässä vaiheessa mahdollisuus selvittää asioita syvällisemmin. Tosin osaan kysymyksistä, kuten pumppukärrijen markkinoiden suuruuteen ja markkinoiden jakautumiseen on lähes mahdotonta saada tarkkoja vastauksia. Markkinoiden suuruudesta tulisi kuitenkin olla mahdollisimman tarkkaa tietoa. Ilman näitä tietoja yritys esimerkiksi tehdä liian optimistiset myyntitavoitteet ja budjetin viennille.

Yksi yllättävimmistä havainnoista, joita opinnäytetyötä tehdessä tein, liittyy työturvallisuus lainsäädäntöön. Meillä oli käytössämme tieto, jonka mukaan Maslog Oy:n jopa kymmenen prosentin markkinapotentiaali mekaanisesti toimivilla haarukkavaunuille eli pumppukärriillä Euroopassa perustuisi osaltaan lakiin. Useissa Euroopan maissa tietyn suuruisen kuormien käsittely on mekaanisilla laitteilla kielletty työsuoje-lusystä. Pidin asiaan niin merkittävänä, että mielestäni sitä piti selvittää tarkemmin. Kävi myös ilmi, ettei Maslogin johdolla ollut tästä tarkkaa tietoa.

Aluksi tutkin, mitä Suomen laki sanoo käsin tehtävistä nostoista ja siirroista työssä. Kävi ilmi, että nostoille on selvät painorajat. Toisaalta vetämiseen ja työntämiseen, eli kuorman siirtämiseen ei ole määritelty selkeitä rajoja. Jos taas pumppukärriyn valmistajan (Bt lifter) kuorman painoraja on 2300 kilogrammaa, on se mielestäni erittäin suuri paino liikuteltavaksi manuaalisesti. Käytännössä tämä ei kuitenkaan ole Suomessa kielletty, koska painorajoja ei ole. Eri asia on, onko se turvallista.

Kun tutkin asiaa Ruotsin kohdalla, löysin heidän Työsuoje-luviranomaisten verkkosivuilta selkeät raja-arvot kuormien liikuttamiseen manuaalisesti. Käytännössä heillä ja

monessa muussa Euroopan maassa on käytössä joko painorajat tai sitten voiman käyttörajat, joiden ylittämistä tulisi välttää. Tämä perustuu riskianalyysiin, jonka avulla tunnistetaan ja vähennetään tai poistetaan liian suuret riskit, jotka voivat vahingoittaa työntekijää.

Euroopassa käsin tehtäviä nostoja ja siirtoja koskevat määräykset perustuvat vuonna 1990 voimaan astuneeseen Direktiiviin 90/269/EEC. Englanniksi direktiivin nimi on Manual Handling Directive. Tiivistettynä direktiivissä sanotaan, että työnantajan on laitonta vaarantaa työntekijöidensä terveyttä. Lisäksi työnantajan on tunnistettava fyysiset riskit ja poistettava ne. Käytännössä tämä tapahtuu esimerkiksi poistamalla kuormien manuaalinen käsittely tai työnantajan on tarjottava keinot, joilla kuormien käsittely on turvallista. Tämä taas voi käytännössä tarkoittaa ergonomista työvälinettä, joka voi olla vaikkapa sähköavusteinen pumppukärry. Riskien tunnistaminen voidaan tehdä esimerkiksi siihen tarkoitettulla riskien arviointityökalulla. (2Lift ApS www-sivut 2020.) On huomioitava, että kyseessä on EU-direktiivi. Toisin kuin EU-asetus, direktiivi ei ole täysin sitova eikä sitä sovelleta kaikilta osin kaikkialla EU:ssa. Direktiivi määrittää minimimitavoitteet, joihin kaikkien EU-maiden on yllettävä. Näin ollen kukin maa saa itse päättää niistä laeista, joilla tämä toteutetaan. (EU:n viralliset www-sivut 2020.) Tähän direktiivin pohjautuen valtioneuvosto antoi Suomessa päätöksen käsin tehtävistä nostoista ja siirroista työssä, joka tuli voimaan 1.1.1994 (VNp 1409/1993). Suomessa tätä päätöstä on ohjeistettu minimaalisesti verrattuna useisiin Euroopan maihin. Käytännössä se merkitsee, ettei Suomessa ole löydettävissä konkreettisia ja helpotajuisia ohjeita, kun arvioidaan kuorman siirron turvallisuutta. Tämän lisäksi ei ole olemassa julkisia siirtoihin liittyviä käyttökelpoisia riskien kartoitustyökaluja, kuten useissa Euroopan maissa. Tämä osaltaan vaikuttaa siihen, että työntekijöiden työturvallisuus ei ole kehittynyt halutulla tavalla. Edelleen tuki ja liikuntaelinsairaudet ovat lisääntyneet vuosi vuodelta. (2Lift ApS yrityksen www-sivut 2020.)

Tutkittuani eri maiden riskienarviointi työkaluja, löysin selvät ohjeistukset kuormien turvalliseen siirtämiseen sekä työntämällä että vetämällä. Tätä löydöstä pidettiin myös Maslog Oy:ssä erittäin merkittävänä. Käytännössä heidän kehittämänsä sähköavusteinen pumppukärry on työkalu, jolla riskirajoja voidaan alentaa ja jopa poistaa. Löydöstä pidettiin jopa niin merkittävänä, että yrityksen perustaja Juha-Pekka Rintamäki sanoi

sen muuttavan ja kirkastavan sekä hänen että yrityksen visiota tulevaisuudessa. Käytännössä tämä löydös vahvistaa yrityksen tärkeintä arvoa, joka on lisätä asiakkaiden työturvallisuutta sekä työhyvinvointia. Lisäksi heillä on tulevaisuudessa tiedossa useiden maiden työturvallisuuteen liittyviä seikkoja, joita voidaan perustella yhtenä tärkeimpänä myyntiargumenttina sähköavusteisen pumppukärryn hankinnalle.

7.2 Tutkimuksen kehitysehdotukset

Yhtenä tämän opinnäytetyön tärkeimpänä tavoitteena oli Maslog Oy:n johdon tiedon lisääminen viennistä ja kansainvälistymisestä. Tavoitteena oli myös luoda työväline, jonka pohjalta laaditaan lopullinen vientisuunnitelma. Opinnäytetyöprosessissa kävi hyvin varhaisessa vaiheessa selväksi, ettei yksityiskohtaista vientisuunnitelmaa voi tässä vaiheessa vielä laatia. Lopullinen vientisuunnitelma jääkin Maslog Oy:n johdon vastuulle, koska se tulee sisältämään paljon asioita, joista tässä vaiheessa ei ole selvyttä. Näitä ovat muun muassa budjetti, aikataulut sekä käytännön asiat. Myös oikean toimintatavan päättäminen jää lopulta Maslog Oy:n johdon tehtäväksi. Mitä luultavimmin kyseeseen tulee suora vienti, jolloin Ruotsin myynnin tulee hoitamaan ruotsalainen maahantuojaja, tukkuliike tai jälleenmyyjä. Yhteistyökumppanin valinnassa tulee olla erittäin kriittinen, jotta löydettäisiin paras kumppani Maslog Oy:lle.

On käynyt selväksi, että tuotteen myyntipotentiaali Euroopassa on erittäin suuri. Tämän ansiosta heidän tulisikin löytää oikeat henkilöt hoitamaan ulkomaan toimintoja. Ei riitä, että hankitaan yhteistyökumppanit vaan mielestäni Maslog Oy:llä tulisi olla myös henkilö, joka hoitaa aktiivisesti suhdetta ulkomaisiin maahantuojajien ja jälleenmyyjäin kanssa. Ellei tätä suhdetta hoideta kunnolla, on vaarana, ettei myynti ole sitä mitä tavoitellaan. Maslog Oy:n johdon tulisi myös asettaa selkeät ja realistiset tavoitteet, joilla onnistumista mitataan.

Omien resurssien kartoituksen lisäksi, Maslog Oy:n tulisi mielestäni kartoittaa tarkemmin useamman maan markkinapotentiaalia. Päätökselle, että ensimmäinen kohdema tulee olemaan Ruotsi, ei tässä vaiheessa ole mielestäni riittäviä perusteluita. Heidän tulisi tehdä maakartoitus myös muihin potentiaalsiin vientimaihin ja tämän perusteella päättää lopullinen viennin ensimmäinen kohdema. Tähän tulisi luoda myös mittareita,

mihin päätös perustuu. Markkinapotentiaalia tulisi myös tutkia vielä tarkemmin eri maiden välillä. Koska pumppukärryjen myynnistä ei ole olemassa virallisia tilastoja, tulee niihin suhtautua skeptisesti. Maslogilla on toisaalta puolellaan yksi erittäin suuri etu heidän kilpailijoihinsa nähden. Heillä on Rissanen jo aiemmin mainitsema ”unique selling point”. He pystyvät poistamaan ja vähentämään riskejä, jotka liittyvät kuorman siirtämiseen, kun tietty riskiraja ylittyy.

Yksi erittäin tärkeä kehityskohde tällä hetkellä on markkinoiden tietoisuus heidän tuotteestaan. Koska tällä hetkellä Maslog Oy:llä on vasta alkamassa kotimaan myynti ja markkinointi, eikä heidän asiakkailtaan ole ollut vielä mahdollisuutta testata tuotetta, eivät asiakkaat ole aina puhelinkeskustelujen perusteella ymmärtäneet miten laite toimii. Kärjistäen Maslog Oy:n markkinointi- ja myyntipäällikkö Elina Mähönen totesi osuvasti: ”Vaikka meidän laitteessamme olisi akusta virta loppunut, toimii se silti yhtä hyvin kuin normaali pumppukärri.” Tätä asiakkaat eivät ole vielä ymmärtäneet, mikä viittaa siihen, ettei tuotteen toimintatapaa vielä ymmärretä. Tämä onkin yksi heidän isoista haasteistaan. Tietoisuutta potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa tulee lisätä nopeasti. Suomessa tämä varmasti onnistuu suhteellisen nopeasti. Jos taas miettii asiaa viennin kohdemaan, tulisi tätä asiaa suunnitella jo hyvissä ajoin etukäteen. Jos esimerkiksi Maslog Oy:n sosiaalisen median kanavissa olisi informaatiota ja esittelyitä tuotteeseen liittyen, herättäisi se jo varmasti ennen kohdemaan siirtymistä mielenkiintoa mahdollisissa yhteistyökumppaneissa ja asiakkaissa. Tämä taas vaatii resursseja digitaaliseen markkinointiin ja sosiaalisen median suunnitelmalliseen käyttöön.

Markkinapotentiaaliin liittyy vielä yksi erittäin merkittävä asia, joka Maslog Oy:n tulisi hyödyntää. Tässäkin työssä on puhuttu uusien pumppukärryjen myynnistä vuositasolla. Jos mietitään perinteistä pumppukärriä, ei se ole muuttunut tekniikaltaan paljoakaan vuosien saatossa. Keksintönä se on todella vanha. Käytännössä asiakkaat ostavat esimerkiksi uuden pumppukärryn vanhan tilalle, joka on lopulta samanlainen kuin jo olemassa oleva. Koska laadukkaat ammattikäytössä olevat laitteet ovat erittäin kestäviä, ei niitä tarvitse uusia kovinkaan usein. Maslogin tapauksessa heidän etunsa kuitenkin on, että he pystyvät myymään täysin uudenlaisen tuotteen, joka on ainoa tuotesegmentissään. Käytännössä se merkitsee, että sen sijaan että tuijotetaan vuosittaisia myyntimääriä, voidaan miettiä, pystytäänkö vanhoja toimivia pumppukärriä

korvata sähköavusteisilla. Tämä merkitsisi huomattavasti suurempaa markkinapotentiaalia kuin perinteisten pumppukärrien vuosittainen myynti antaa olettaa. Tätä asiaa tulisi myös tutkia tarkemmin tulevaisuudessa.

Jo ennen kuin opinnäytetyö oli valmis, Maslogin johto alkoi miettiä, kuinka se voisi olla mukana kehittämässä ohjeistusta liittyen kuormien siirtoihin manuaalisesti Suomessa. Kuten aiemmin on jo todettu, Suomessa tätä ohjeistettu minimaalisen vähän. Jos asiaa ei ole ohjeistettu, herää kysymys, onko edes työturvallisuudesta vastaavat henkilöt, saati sitten työntekijät tietoisia näistä asioista ja riskeistä. Tämä on asia, minkä kehittämisessä Maslog Oy haluaa olla mukana tulevaisuudessa. Suomessa tähän liittyvästä ohjeistuksen kehittämisestä vastaa 1.1.2020 alkaen Työterveyslaitos, joka toimii Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston Suomen kansallisena koordinaatiokeskuksena. Kansallinen koordinaatiokeskus ja sen kansallisen verkosto vastaa kansallisista suuntaviivoista ja mallien laatimisesta. Syksyllä 2020 alkaa kampanja EU-OSHA:n (The European Union Information Agency for Occupational Safety and Health) vetämänä ja jonka tavoite on tuki- ja liikuntaelinten vaivojen ja liiallisen työkuormituksen ehkäisy työpaikalla. Tämä olisi Maslog Oy:lle erittäin hyvä mahdollisuus edistää työhyvinvointia ja olla mukana kehittämässä ohjeistusta myös Suomessa asiantuntijan ominaisuudessa. Kyseinen kampanja on kaksivuotinen ja tarjoaisi erittäin mielenkiintoisen mahdollisuuden myös tuoda tuotteelle näkyvyyttä sekä Suomen, että koko Euroopan mittakaavassa.

LÄHTEET

- Aaltio, I. 1999. Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. Viitattu 11.4.2020. <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>
- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus 2. uud. p. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0 4. uud. p. Tampere: Vastapaino. Viitattu 15.2.2020. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991126336605968>
- Business Finlandin www-sivut. 2020. Viitattu 18.3.2020 <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/etusivu/>
- Elinkeinoelämän keskusliiton www-sivut. 2020. Viitattu 14.4.2020. <https://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/ulkomaankauppa/>
- Euroopan parlamentin tiedotushanke www-sivut. 2020. Viitattu 24.3.2020. <http://europarlamentti.info/fi/>
- Euroopan unionin viralliset www-sivut. 2020. Viitattu 20.2.2020. https://europa.eu/european-union/index_fi
- Euroopan unionin viralliset www-sivut. 2020. Viitattu 9.5.2020. https://europa.eu/european-union/eu-law/legal-acts_fi
- Griffin, R. W. & Pustay, M. W. 2015. International business: A managerial perspective 8th ed, Global ed. Harlow: Pearson Education.
- Health and Safety Executive www-sivut. 2020. Viitattu 14.3.2020. <https://www.hse.gov.uk/toolbox/manual.htm>
- Helppi, M. & Paloheimo, A. 2005. Ulkomaankaupan rahoitus: Riskit, maksuliikenne ja ratkaisut. Helsinki: Talentum.
- Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: Edita.
- Kaupan liiton www-sivut. 2020. Viitattu 18.3.2020. <https://kauppa.fi/uutishuone/2019/06/13/raportti-verkkokauppa-jatkaa-kasvuaan-euroopassa-2019/>
- Keskuskauppakamarin www-sivut. 2020. Viitattu 14.4.2020. <https://kauppakamari.fi/2016/11/08/kaupan-esteet-yha-yritysten-kasvun-jarruna/>
- Koulutusviennin rahoitusopas www-sivut. 2020. Viitattu 18.3.2020. <http://rahoitusopas.osaamisverkko.fi/>
- Lamassaari, J. 2018. Leijonan luolan Kim Väisänen kirjoitti kirjan väärästä viennistä. 17.1.2018. Viitattu 4.2.2020. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/568898-leijonan-luolan-kim-vaisanen-kirjoitti-kirjan-vaarasta-viennista#6faff7b>

Lappalainen, E. 2020 Kasvun rakentajat Talouselämä podcast. Viitattu 22.3.2020. <https://www.talouselama.fi/uutiset/meilla-ei-ollut-edes-kasitysta-miten-hevosen-ko-kaisen-tuotteen-saa-sinne-kuuntele-kasvun-rakentajat-podcastissa-uusien-markkinoiden-avaajat-kertovat-miten-startup-viedaan-maailmalle/45b7347a-c9a3-43ba-92ef-4a6633e3a0ef>

Luoma, M. 2020. Toimitusjohtaja, Xport. Haastattelu 24.4.2020.

Markkanen, J., Vapaavuori, J., Gustavson, S., Leikola, M., Erola, M., Lassila, J., Valkonen, T., Pokkinen, P. & Nieminen, R. 2011. Heja, Sverige! Mitä Suomi voisi oppia Ruotsilta politiikassa ja taloudessa (ja urheilussa)? Helsinki: Taloustieto Oy. Viitattu 21.4.2020. <https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2011/06/Heja-Sverige.pdf>

Maslog Oy www-sivut. 2020. Viitattu 14.2.2020. <http://www.maslog.com>

McMahon, D. 2017. Viitattu 20.3.2020. <https://www.businessinsider.com/canyon-bicycles-united-states-bike-industry-disrupter-2017-8?r=US&IR=T>

Muukkonen, H. 2017. Kybersotakalustoa Savosta: suomalaisyritys valmistaa taistelureitittimiä ja tietokoneita kovaan käyttöön. Viitattu 16.4.2020. <https://www.tivi.fi/uutiset/kybersotakalustoa-savosta-suomalaisyritys-valmistaa-taistelureitittimia-ja-tietokoneita-kovaan-kayttoon/7331396e-5021-37be-b675-9618e0da0fe0>

Nothlichs, J. 2017. Viitattu 21.3.2020. <https://cross-border-magazine.com/interview-with-canyon-bicycles-we-stick-to-a-slow-build-strategy/>

Pasanen, A. 2005. Kansainvälisen kaupan käsikirja. Helsinki: Multikustannus.

Patentti- ja rekisterihallituksen www-sivut. 2020. Viitattu 16.4.2020. https://www.prh.fi/fi/ipr-tietoa_pk-yrityksille/IPR-tietoapk-yrityksille.html

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi

Pohjoismainen yhteistyö www-sivut. 2020. Viitattu 27.3.2020. <https://www.norden.org/fi>

Property Rights Alliance www-sivut. 2020. Viitattu 16.4.2020. <https://international-propertyrightsindex.org/>

Puro, J. 2019. Viitattu 16.4.2020. Näin Suomen ja Ruotsin bisneskulttuurit eroavat toisistaan-Ruotsalainen ohejelmistotalo oppi, että Suomessa käydään suoraan asiaan. <https://www.itewiki.fi/blog/2019/03/nain-suomen-ja-ruotsin-bisneskulttuurit-eroavat-toisistaan-ruotsalainen-ohjelmistotalo-oppi-etta-suomessa-kaydaan-suoraan-asiaan/>

Rissanen, V. 2020. Advisor, Business Finland Haastattelu 8.5.2020.

Ruotsin työympäristöviranomaisten www-sivut <https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/arbetsstallning-och-belastning---ergonomi/manuell-hantering/>

Ruotsin työympäristöviraston www-sivut, Trukkien käyttö. Viitatti 13.4.2020. <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/anvandning-av-truckar-foreskrifter-afs2006-5.pdf>

Selin, E. 2004. Vientitoiminnan käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.

Siilasmaa, R., Fredman, C. & Päckilä, M. 2018. Paranoidi optimisti: Näin johdin Nokkia murroksessa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Suomen YK-liiton www-sivut. 2020. Viitattu 7.4.2020. <https://www.globalis.fi/>

Sutinen, M. 1996. Pk-yrityksen vientimarkkinointi ja ulkomaankauppa. [Kuopio]: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Sweden.se www-sivut. 2020. Viitattu 27.3.2020. <https://sweden.se/>

Tanskan työympäristöviranomaisten www-sivut. 2020. Viitattu 3.5.2020. <https://at.dk/en/regulations/guidelines/lifting-pushing-and-pulling-d-3-1/>

Töttö, P. 1999. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tuolle puolen? Metodipoliittinen puheenvuoro. Sosiologia (36) 4. Turku: Westermarck-seura, 280-292.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita. 2003. Vientiopas 12. uus. p. Helsinki: Multikustannus.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta 6. uud. p. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 15.2.2020. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991232246605968>

VNp 1409/1993. Valtioneuvoston päätös käsin tehtävistä nostoista ja siirroista työssä.

Väisänen, K. 2018. Väärää vientiä: Mene itään tai länteen, mutta tee kotiläksysi. Helsinki: Alma Talent.

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon: Suomalaisyritys kansainvälistyy. Helsinki. WSOYpro.

2Lift yrityksen www-sivut. 2020. Viitattu 9.5.2020. <https://2lift.com/manual-handling>

Markkina potentiaali	<p>Kuinka suuri markkina on tänään? Kuinka nopeasti markkina kasvaa? Mitkä markkina segmentit todennäköisesti kasvavat? Mihin markkinasegmenttiin haluaisimme tähdätä? Mitkä ovat avain tekijät onnistumiselle tässä markkinassa? Vastaavatko nämä avain tekijät meidän kykyjämme? Mitä muutoksia tässä markkinassa tulee tapahtumaan tulevaisuudessa?</p>
Kilpailutilanne	<p>Kuinka monta yritystä on tällä hetkellä markkinoilla? Mitkä ovat niiden suurimmat vahvuudet ja heikkoudet? Kuka kasvattaa markkinaosuutta? Kuka häviää markkinaosuutta? Miksi? Kuinka yrityksemme kyvyt vertautuvat olemassa oleviin kilpailijoihin? Onko teollisuus keskittynyttä? Onko olemassa olevien yritysten välillä vallinnut salaista yhteistyötä? Toimivatko ulkomaiset yritykset tuloksellisesti markkinoilla? Mitkä ovat pääjakelukanavat tuotteille? Ovatko muut valmistajat tulossa markkinoille?</p>
Laillinen- ja poliittinen ympäristö	<p>Suhtautuuko paikallinen hallitus kannustavasti vai torjuvasti ulkomaisiin investointeihin? Onko hallitus asettanut kaupan esteitä arvioitavalle markkinalle? Jos on niin kuinka suuria ne ovat? Suosiiko hallitus paikallisia yrityksiä? Onko poliittisella ja business eliitillä vahvat suhteet? Onko korruptio yleistä kohdemaassa ja kuinka se on levittäytynyt? Kuinka luotettava on paikallinen laillisuusperiaate? Kuinka vahva immateriaalioikeuksien suoja on? Onko kohdemaan ja viejä maiden välillä poliittisia konflikteja ja jos on niin kuinka suuria ne ovat?</p>
Sosiokulttuuriset vaikutteet	<p>Onko tuotteemme yhteensopiva paikallisen kulttuurin kanssa? Kuinka paljon kohdemaan markkina eroaa muista markkinoista, joilla jo toimimme? Mikä työntekijöitä motivoi kohdemaan kulttuurissa? Kuinka koulutettuja ihmiset ovat kohdemaassa? Etsivätkö kuluttajat ulkomaisia brändejä? Onko väestö nuorta vai vanhaa? Kaupungeissa vai maalla? Suosiiko väestönkehitys tuotettamme?</p>

1. Mitkä asiat koette tärkeimmiksi onnistuneen ja kannattavan vientiprosessin kannalta?
2. Mitkä asiat erottavat omien kokemustenne perusteella onnistuneen ja epäonnistuneen vientiprosessin?
3. Mitkä asiat ovat yllättäneet (asiakkaan) vientiprosessissa?
4. Millä perusteella valitsitte/asiakas on valinnut viennin kohdemaan ja oliko teillä mahdollisia mittareita, jotka auttoivat tässä prosessissa?
5. Mitkä ovat omien kokemustenne perusteella suurimmat riskit, joita vientiä aloittava yritys tulee kohtaamaan ja kuinka niihin voi valmistautua?
6. Kuinka paljon asiakkaillanne oli vientikokemusta, kun he aloititte vientiä ja kuinka heidän tulisi valmistautua organisaatiossa viennin aloittamiseen kokemustenne perusteella?
7. Kuinka hyvin yritykset ovat tietoisia viennin kustannuksista sekä aikatauluista, kun vientiä aloitetaan? Onko esimerkiksi yritysten budjetit ja aikataulut olleet realistisia onnistuneen viennin aloittamiseksi?
8. Miten asiakasyrityksenne ovat yleensä rahoittaneet viennin alkuvaiheen?
9. Mikä on teidän / asiakkaidenne kokemusten perusteella onnistunein vientitapa aloittaa vienti?
10. Mitkä asiat vaikuttavat onnistuneen vientitoiminnan jatkuvuuteen?

