



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Suomalaisten mikro- ja pienyritysten kansainvälistymishaasteet Venäjän markkinoille

Laitinen, Irina

2012 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Suomalaisten mikro- ja pienyritysten kansainvälistymis- haasteet Venäjän markkinoille

Irina Laitinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2012

Irina Laitinen

Suomalaisten mikro- ja pienyritysten kansainvälistymishaasteet Venäjän markkinoille

Vuosi 2012 Sivumäärä 46

Suomen pienet markkinat houkuttelevat yrityksiä yhä useammin kansainvälisille markkinoille. Kansainvälistymisen myötä yrityksen on mahdollista saada uusia asiakkaita sekä laajentaa liiketoimintaansa. Suomalaisten yritysten määrä Venäjän markkinoilla on kasvanut 2000-luvun aikana. Yhteensä Pietari, Moskova ja Jekaterinburgin alueella toimiikin noin 600 suomalaista yritystä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda ilmi haasteita ja ongelmia, joita suomalaisilla mikro- ja pienyrityksillä on kansainvälistyessään Venäjän markkinoille. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa kansainvälistymiseen liittyviä tärkeitä kysymyksiä sekä mahdollisia ongelmakohtia, joita kansainvälistymisen käynnistämiseen saattaa liittyä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii kotimainen, erikoiskaupanalan mikroyritys. Toimeksiantajan pyynnöstä yrityksestä käytetään nimeä Yritys X.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään kansainvälistymisen syitä, esteitä, kasvustrategian ja kansainvälistymispolun valintaa, kansainvälistymisstrategiaa, operaatiostrategiaa, etabloitumisen eri muotoja sekä jakelukanavan valitsemisen vaikutusta vientiratkaisuun.

Empiirisessä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimus tehtiin sähköisen lomakkeen avulla, joka sisälsi avoimia kysymyksiä. Tutkimus toteutettiin Venäjän-kauppaa harjoittavien mikro- ja pienyritysten keskuudessa.

Tutkimustulosten perusteelta voidaan todeta, että suomalaisten mikro- ja pienyritysten kansainvälistymishaasteita ovat oikean ja luotettavan yhteistyökumppanin löytäminen sekä keino-tekoiset kansainvälistymisesteet, joista merkittävimpana tullaus ja siihen liittyvä byrokratia. Näiden asioiden ratkaiseminen vaikuttaa oleellisesti Venäjän liiketoiminnan onnistumiseen. Yrityksen tulisi myös hyödyntää yhteistyökumppanien etsinnässä ja tullaukseen liittyvissä asioissa tarjottavia tukipalveluja.

Asiasanat mikro- ja pienyritys, kansainvälistyminen, kansainvälistymispolku, operaatiostrategia, etabloituminen, jakelukanavaratkaisut

Irina Laitinen

The Challenges of Finnish Micro and Small Companies Entering the Russian Market

Year	2012	Pages	46
------	------	-------	----

Companies are increasingly tempted to expand their operations to international markets due to the limited opportunities presented by the smaller Finnish market. This enables companies to acquire new customers, and to expand their businesses. The number of Finnish companies operating in Russian markets has increased during this century with currently approximately 600 Finnish companies operating in the regions of Moscow, St. Petersburg and Yekaterinburg.

The purpose of this thesis was to highlight the challenges and problems which Finnish micro and small companies face when entering the Russian markets. The aim of the survey was to study the important issues of the internationalization process and possible problems which may arise due to this. The thesis was commissioned by a Finnish special trading micro company, which is here designated company X.

The theoretical section of this thesis studies the following areas: the causes of and barriers to internationalization, the selection of a strategy for growth and internationalization, operational strategy, the different forms of entering a market, and the selection of appropriate distribution channel.

The study was conducted using quantitative research methods. The study research data was collected via an electronic form consisting of open questions. The forms were sent to Finnish micro and small companies which are doing business in Russia.

The conclusions of this thesis project showed that the main challenges are: locating a reliable business partner and man-made barriers to internationalization where the most significant is the customs clearance. The company will have significant success in Russian markets when they are able to solve these difficulties. The advantage of available support services should be used.

Keywords micro and small companies, internationalization, internationalization path, operation strategy, establishing a company, distribution channel solutions

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön rakenne	7
1.2	Tutkimuksen rajaus	8
2	Kansainvälistyminen	9
3	Kansainvälisenkaupan esteet	10
3.1	Keinotekoiset esteet.....	10
3.2	Luonnolliset esteet	11
4	Kasvustrategian ja kansainvälistymispolun valinta.....	11
4.1	Orgaaninen kasvun polku	12
4.2	Yhteistyöhön perustuva kasvun polku	12
4.3	Born global -polku.....	13
5	Kansainvälistyminen ja kansainvälistymisstrategia	13
5.1	Kansainvälistymisen edellytysten arviointi ja kansainvälistymispäätös	14
5.2	Kohdemarkkinoiden valinta ja strategia	15
5.3	Toimintaympäristö	15
6	Operaatiostrategia.....	16
6.1	Operaatiomuodot.....	16
6.1.1	Vientioperaatiot	18
6.1.2	Sopimusperusteiset yhteistyöoperaatiot	19
6.1.3	Suorat ulkomaiset investoinnit.....	20
6.2	Operaatiomuotojen vertailu.....	21
7	Etabloitumisen eri muotoja Venäjän markkinoille	21
7.1	Kaupallinen edustaja	21
7.2	Lisensointi, franchising ja sopimusvalmistus	22
7.3	Yhtiömuodot Venäjällä.....	23
7.3.1	Edustusto	23
7.3.2	Filiaali	24
7.3.3	Yritys	24
7.3.4	Rajavastuuyhtiö	24
7.3.5	Osakeyhtiö.....	25
8	Jakelukanavan vaikutus vientiratkaisuun ja jakelutie markkinoinnin kilpailukeinona	25
8.1	Markkinoille pääsyn nopeus jakelukanavaa valittaessa.....	25
8.2	Riskin ja kontrollin vaikutus jakeluratkaisuun	26
8.3	Jakelukanavien riskeistä ja rajaesteistä	27
8.4	Jakelukanavien kustannukset	28
8.5	Jakelukanavien vaikutus toimintavapauteen	29
8.6	Jakelukanavat ja tuote-, yritys- ja markkinakohtaiset kriteerit.....	29

9	Tutkimus.....	31
9.1	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	31
9.2	Tutkimustulokset.....	32
9.2.1	Mikro- ja pienyrityksiltä vaadittavat edellytykset Venäjän-kauppaa aloitettaessa.....	32
9.2.2	Mikro- ja pienyritysten suurimmat haasteet Venäjän-kauppaa aloitettaessa.....	33
9.2.3	Ongelmakohdat Venäjän-kaupassa.....	33
9.2.4	Tekijät, jotka vaikuttavat operaatiomuodon valintaan mikro- ja pienyrityksen näkökulmasta.....	34
9.2.5	Paras ratkaisu pysyvän viennin kannalta mikro- ja pienyrityksen näkökulmasta.....	34
9.2.6	Venäjän-kauppaa suunnittelevan yrityksen tarvitsemat tukitoimenpiteet.....	35
10	Yhteenveto.....	36
	Lähteet.....	38
	Kuviot.....	40
	Taulukot.....	41
	Liitteet.....	42

1 Johdanto

Suomen pienet markkinat houkuttelevat yrityksiä yhä useammin kansainvälisille markkinoille. Kansainvälistymisen myötä yrityksen on mahdollista saada uusia asiakkaita sekä laajentaa liiketoimintaansa. Suomalaisten yrityksiä Venäjän markkinoilla on kasvanut 2000-luvun aikana. Yhteensä Pietari, Moskova ja Jekaterinburgin alueella toimiikin noin 600 suomalaista yritystä. (SVKK 2010, 11.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on pääkaupunkiseudulla toimiva suomalainen erikoiskaupan mikroyritys, Yritys X. Yritys on toiminut Suomen markkinoilla vuodesta 1989. Yritys X pitää yhtenä tulevaisuuden strategisena päätöksenä toiminnan laajentamista Venäjän markkinoille, mutta sillä ei ole tarvittavaa tietoa kansainvälistymisen muodoista ja haasteista. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on antaa toimeksiantajalleni tietoa kansainvälistymisestä sekä etabloitumishaasteista mikro- ja pienyrityksen näkökulmasta, sekä tuoda ilmi eri operaatiomuotoja ja niin, että yritys ymmärtää, kuinka suuri prosessi kansainvälistyminen on ja kuinka siihen tulee valmistua.

Oma kiinnostukseni aihepiiriin sekä Venäjän kulttuuriin syntyi keväällä 2011, jolloin olin vaihto-oppilana Pietarissa. Havaitsin, kuinka suuret ja haasteelliset markkinat suomalaisilla yrityksillä on lähialueilla. Jo tuolloin heräsi kiinnostus selvittää, mitä edellytyksiä suomalaisilta yrityksiltä vaaditaan niiden etabloituessa Venäjälle.

Työn tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle päätöksentekoon tietoa ja tukea siirryttäessä Venäjän markkinoille sekä tuoda myös tietoisuuteen niitä haasteita, joita pienyritykset kohtaavat. Työ antaa myös työkaluja liiketoiminnan aloittamiseen Venäjän lähialuemarkkinoilla. Henkilökohtaisena tavoitteena on oppia tuntemaan Venäjän markkinoita ja kulttuuria. Myös muut mikro- ja pienyritykset voivat hyödyntää tutkimuksen tuloksia kansainvälistymisstrategiansa tukena.

1.1 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Teoriaosuus kootaan ajankohtaisimmista ja uusimmista julkaisuista. Teoriaosuudessa käsitellään kansainvälistymisen syitä, esteitä, kasvustrategian ja kansainvälistymispolun valintaa, kansainvälistymisstrategiaa, operaatiostrategiaa, etabloitumisen eri muotoja sekä jakelukanavan vaikutusta vientiratkaisuun.

Koska selvitystyön kohteena on mikroyritysten kansainvälistyminen Venäjän markkinoille, empiiristä kyselyaineistoa on kerätty Venäjän-kauppaa harjoittavilta mikro- ja pienyrityksiltä.

Empiirinen osuus on aloitettu tutkimuksen toteutuksella, minkä jälkeen tutkimustuloksia tarkasteltiin. Tuloksien analysoinnin jälkeen keskitytään johtopäätöksiin. Johtopäätöksien tavoitteena on antaa yritykselle tietoa ja valmiuksia kehittää nykyistä toimintaa.

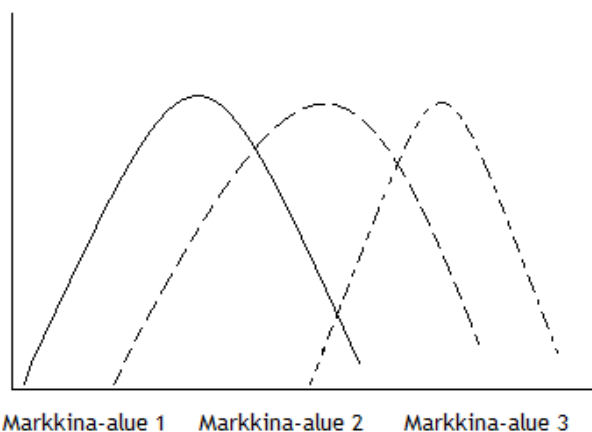
1.2 Tutkimuksen rajaus

Lähtökohtana on selvittää ne tiedot ja keinot, joita tarvitaan yrityksen suunnitellessa kansainvälistymistä Venäjän markkinoille. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda ilmi haasteet, joita suomalaisilla mikro- ja pienyrityksillä on kansainvälistyessään Venäjän markkinoille. Teoriaosuudessa rajaudutaan selvittämään operaatio- ja etabloitumismuotoja. Teoriaosuus tukee kyselytutkimusta. Kysymyksissä rajaudutaan edellä mainittuihin aihekokonaisuuksiin.

2 Kansainvälistyminen

Kansainvälistymisen syyt ovat moninaisia. Useimmiten kansainvälistyminen liittyy yrityksen kehityskaareen. Joillekin yrityksille viennin aloittaminen on pitkän pohdinnan tulos, kun taas toisille se saattaa olla mahdollisuus toiminnan jatkamiselle tai sattuma. Mikro ja pk-yritykset voivat kansainvälistyä usealla eri tavalla. Näitä tapoja ovat muun muassa raaka-aineiden, komponenttien, tuotteiden tai palveluiden vieminen ulkomaille. Pienyritys voi kansainvälistyä myös toimimalla alihankkijana erilaisissa toimintaverkoissa eli välillisesti muiden yritysten avulla. (Kananen 2010, 11.)

Markkinat kehittyvät ja muuttuvat nopeasti. Tuotteiden elinkaaren pituus voi vaihdella kuu-kaudesta vuosiin. Yleensä tuotteilla on tietty elinkaarensa, jonka loputtua kaupaksi meneminen loppuu markkinoilla. Myös niin sanottuja ikuisuustuotteita on olemassa. Tuotemuunnoksilla, löytämällä uusia asiakkaita jo olemassa olevilta markkinoilta, myyntiä tehostamalla tai uusilla jakelukanavilla yritys voi saada vielä lisämyyntiä aikaan ja säilyttää myyntitason. Kun tuote vanhenee kotimaanmarkkinoilla, tuotteen elinkaarta voidaan pidentää siirtymällä uusille markkinoille. Kohteena ovat usein markkinat, jotka ovat nykyisiä markkinoita kehittymättömpiä. (Kananen, 2010 12-14.) Kuviossa 1 on kuvattu tuotteen elinkaaren pidentämistä siirtymällä uusille markkina-alueille.



Kuvio 1: Tuotteen elinkaaren pidentäminen uusilla markkinoilla (Kananen 2010, 14)

Toinen tapa myyntitason säilyttämiseksi on löytää uusia markkinoita jo olemassa oleville tuotteille eli viennin aloittaminen. Jos tuote on menestynyt kotimarkkinoilla, sillä on todennäköisesti hyvät mahdollisuudet menestyä ulkomailta. Kansainvälistymällä yritys hyödyntää markkinoita- ja tuoteosaamistaan. Tuotekehittelyn avulla yritys voi hakea kasvua uusille tuotteille kotimaan- ja kansainvälisiltä markkinoilta. Markkinoilla pysyminen edellyttää tuotekehittelyä. Tämä usein koetaan kalliiksi, sillä harvasta tuotteesta tulee lopulta myyntimenestys. (Kananen 2010, 12.)

Myynnin tehostaminen kotimaan markkinoilla, kansainvälistyminen, uusien tuotteiden kehittäminen kansainvälisillä tai nykyisellä markkina-alueella ovat yrityksen kasvukeinoja. Kun yritys valitsee kansainvälistymisen, sen täytyy valita kohdemaan eli markkinat sekä keinot eli operaatiomuodot, kuinka se toteuttaa kansainvälistymisen. (Kananen 2010, 13.)

3 Kansainvälisenkaupan esteet

Kansainvälisillä markkinoilla toimivat yritykset kohtaavat erilaisia viennin esteitä ja ongelmia, jotka voivat vaikuttaa yrityksen viennin kehitykseen. Viennin esteet voivat olla osasyy, miksi yritys ei onnistu vientioperaatiossaan. Epäonnistumiset vaikuttavat yrityksen taloudelliseen tilanteeseen sekä johdon asenteeseen. Tästä johtuen esteet tulee havainnollistaa, jotta yritys voi edesauttaa vientioperaation onnistumista. (Leonidou 1995, 29.)

Vientiä voivat vaikeuttaa erilaiset rajaesteet, vaikka kohdemarkkinoilla olisikin riittävästi kysyntää. Rajaesteet voidaan jakaa keinotekoisiiin ja luonnollisiin esteisiin. Tulli, erilaiset kiintiöt, määräykset ja kansalliset standardit ovat valtioiden luomia keinotekoisia maahantuonnin esteitä. Kulttuuri, tottumukset, tavat ja kohdemaan sijainti ovat puolestaan luonnollisia esteitä. (Kananen 2010, 19) Eniten esteitä ja ongelmia ulkomarkkinoilla kohdataan tullaukseen, tullitariffeihin sekä teknisiin kaupanesteisiin. Maakohtaisesti katsottuna Venäjä kerää eniten mainintoja lähes kaikissa estekategorioissa. Vuonna 2008 mitattuna Venäjä oli Suomen tärkein kauppakumppani euromääräisesti mitattuna. Kuitenkin suomalaisyritykset ovat kohdanneet eniten kaupanesteitä Venäjällä. (Vuola, Kangas, Sormunen & Vilhunen 2008, 7-8.)

3.1 Keinotekoiset esteet

Keinotekoiset esteet ovat erilaisia rajamuodollisuuksia, joilla pyritään vaikeuttamaan tuontia ulkomailta. Perinteinen kaupaneste on tullit, jonka alkuperäinen tehtävänä on kerätä varoja valtiolle. Lisäksi tullit suojelevat oman maan tuotantoa ulkomaiselta kilpailulta. Tänä päivänä kuitenkin voidaan katsoa, että tullit ovat protektionistinen toimenpide, josta pyritään pääsemään eroon. Nykyään tulleilla ei ole enää niin suurta merkitystä kansainvälisen kaupan esteinä. Myös suuret vapaakauppa-alueet ovat kieltäneet tullin käytön sisäisessä kaupassa. Tullien lisäksi on olemassa liikevaihtovero, jonka suuruus voi olla jopa kymmeniä prosentteja. Tullissa vientituotteen hinta kasvaa ja vaikuttaa näin ollen myös yrityksen kilpailukykyyn. Myös strategisesti tärkeiden raaka-aineiden osalta vientiä voidaan rajoittaa tarvittaessa. (Kananen 2010, 20-22.)

Erilaiset standardit, määräykset ja viranomaisten toimenpiteet ovat kaupanesteitä. Esteet hankaloittavat palveluiden ja tavaroiden kauppaa tuonnissa ja viennissä (Kansainvälinen toi-

mintaympäristö 2012). Määräykset ja standardit tulee täyttää ennen varsinaista viennin aloittamista, esimerkiksi tuontilupa tulee olla kunnossa ennen viennin aloittamista. Standardien avulla pyritään takaamaan laatutaso. Tehokkaimpia tuontikaupan esteitä ovat maakohtaiset määräykset. Ne voivat aiheuttaa lisäkustannuksia ja vaikeuttaa esimerkiksi suurtuotannon kustannusetuja. (Kananen 2010, 20.) Keinotekoiset esteet voidaan selvittää maakohtaisesti kirjoituspöytätyöskentelyllä. Erilaiset tuontimuodollisuudet voidaan selvittää maan tullien sivuilta. Kiintiöiden selvittäminen on puolestaan haastavampaa, koska kiintiöt ovat usein vuosikohtaisia ja kiintiön suuruus saattaa riippua tuontiajankohdasta. Niin sanottuun laivauskäsikirjaan on kerätty keskeiset tullimuodollisuudet. Käsikirja on saatavissa sähköisessä tai paperiversiolla Finpron kotisivuilta. (Kananen 2010, 21.)

3.2 Luonnolliset esteet

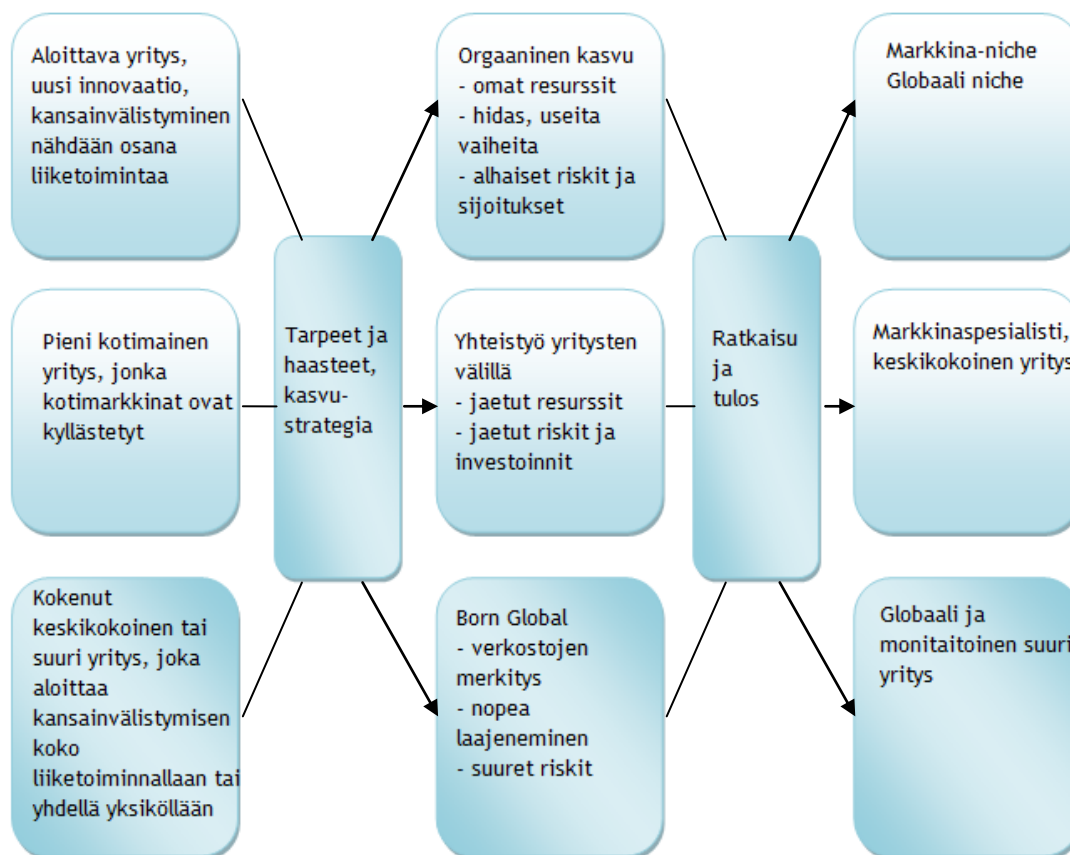
Luonnollisia esteitä ovat kulttuuri, tavat ja tottumukset. Kulttuuri näkyy erilaisina tottumuksina, tapoina sekä asiakkaiden ostokäyttäytymisenä. Kulutustavaramarkkinoilla kulttuuriin liittyvät tekijät ovat erittäin olennaisia, esimerkiksi eri värillä voi olla täysin päinvastainen merkitys ja symboli kuin mitä se on kotimaanmarkkinoilla. Luonnolliset esteet saattavat vaikuttaa myyntiin ei toivotulla tavalla. Teollisuustuotemarkkinoilla kulttuuri näkyy vähemmän. Kaupantekoprosessissa usein havaitaan kulttuurilliset tekijät. Tapoihin ja kulttuuriin liittyvät erot ja esteet voidaan suorittaa helposti pienellä markkinatutkimuksella koemarkkinoilla. Symbolien, värien, kuvioiden tai muotojen merkitys selviää vasta siinä vaiheessa, kun tuote kohtaa loppuasiakkaan. (Kananen 2010, 23.)

4 Kasvustrategian ja kansainvälistymispolun valinta

Yrityksellä tulee olla todellista kasvukykyä ja tahtoa, jos se haluaa laajentaa liiketoimintaa onnistuneesti. Kasvun ja halun lisäksi liiketoiminnan laajentaminen edellyttää suotuisaa toimintaympäristöä. Kasvuyritysten osuus pienistä ja keskisuurista yrityksistä on pieni. Tämä johtuu usein kasvuhallittomuudesta ja sen tuomista kasvun negatiivisista seurauksista. Liiketoiminnan negatiivisia seurauksia ovat muun muassa työmäärän ja riskien kasvaminen, suuremman yrityksen hallittavuusongelmat sekä rekrytoinnin tuomat negatiiviset seuraukset työilmapiiriin ja johtamiseen. (Vahvaselkä 2009, 30.)

Kansainvälistymispolku on yrityksen kansainvälistymisprosessi. Yrityksellä on vaihtoehtonaan kolme eri kansainvälistymispolkua. Kansainvälistymispolut eroavat toisistaan muun muassa nopeuden, kansainvälistymisajan, vaiheiden, yhteistyön ja verkostojen tarpeen ja määrän osalta. Orgaaninen kasvunpolku edustaa hidasta laajenemista ja kasvua. Born global - polku on puolestaan nopea. Born global - polku edellyttää ulkoista rahoitusta ja siihen sisältyy enemmän riskejä. Kumppanien ja yritysyhteistyön avulla kansainvälistymistä voidaan nopeut-

taa. (Vahvaselkä 2009, 31.) Kuviossa 2 kuvataan eri kansainvälistymispolun valintaan vaikuttavia tekijöitä ja niiden ratkaisuja.



Kuvio 2: Kansainvälistymispolun valitseminen (Vahvaselkä 2009, 32)

4.1 Orgaaninen kasvun polku

”Orgaaninen kasvu tarkoittaa liikevaihdon sisäistä kasvua ilman erityistä yritysjärjestelyä, kuten yritysostoja.” (Vahvaselkä 2009, 31-31) Kansainvälistymisessä orgaanisen kasvun polku on vaiheittainen ja kansainvälistyminen alkaa lähimarkkinoilta. Kansainvälistyminen ja kasvu saavutetaan useimmiten tuotelähtöisesti. Orgaanisen kasvun polku on melko riskitöntä ja yrityksen sijoituspanos on suhteellisen alhainen. Orgaaninen kasvun polku saavutetaan ennen kaikkea oman tekemisen ja kokemuksesta oppimisen avulla. Orgaaninen kasvun polku rahoitetaan yrityksen omalla tulorahoituksella. Esteitä kasvulle ovat muun muassa markkinatiedon, kansainvälisen liiketoimintakokemuksen ja riskinoton vähyys. Lisäksi kielitaidon ja markkinointiosaamisen puute toimivat esteinä. Hyvin suunniteltuna tämä kansainvälistymismalli on hyvä mikro- ja pk-yritykselle. (Vahvaselkä 2009, 32.)

4.2 Yhteistyöhön perustuva kasvun polku

Yhteistyöhön perustuva kasvun polku on välimuoto orgaanisen kasvun- ja born global kasvun polulle. Tässä polussa yritys vauhdittaa kansainvälistymistään ja kasvuun yritysytteistyöllä.

Ajattelutapana on, että yritys liikkuu arvoketjussa kohti arvoa luovaa järjestelmää ja saa näin lisäarvoa tekemällä yhteistyötä liiketoimintakumppaneiden, tavarantoimittajien sekä asiakkaiden kanssa. Keskeisimmät syyt yritys yhteistyöhön ovat muun muassa markkina-alueen laajentaminen, kansainvälistymisen nopeuttaminen, resurssien ja kyvykkyyksien vahvistaminen, oman kapasiteetin vähyys, investointien pienentäminen sekä kulujen säästäminen. Yhteistyötä harjoittavilta yrityksiltä puuttuu yleensä jokin resurssi, jota tarvitaan kansainvälistymisessä, resurssi voi olla esimerkiksi jakelu tai markkinointi. Suurin osa mikro- ja pk-yrityksistä rakentavat kasvun verkostoitumiselle. (Vahvaselkä 2009, 33.)

4.3 Born global -polku

Born global polussa yrityksen kansainvälinen toiminta alkaa pääsääntöisesti samanaikaisesti kotimaantoimintojen kanssa tai se on voinut alkaa jo aikaisemmin. Born global -yritysten visio ja missio ovat alusta asti suuntautuneet kansainvälisille markkinoille. Tuote, rahoitus, järjestelmät ja yritys rakenne on rakennettu toimimaan kansainvälisillä markkinoilla. Born global -yritykset ovat useimmiten 1-3 omistajan ja muutaman työntekijän pieniä osaamis- ja tietointensiivisiä yrityksiä. Yrityksen tuotteet ovat useimmiten kapeiden markkinoiden ja korkean osaamisen erikoistuotteita. ”Tuotteiden kaupallistaminen edellyttää suuren mittakaavan hyödyntämistä ja siten globaaleja niche -markkinoita.” (Vahvaselkä 2009, 33-34.) Born global yrityksille on erityisen tärkeää, että heillä on valmiit kansainväliset verkostot sekä hyvin suunnitellut ja toimivat jakelukanavat. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 19) Born global yritykset saattavat käyttää samanaikaisesti jopa useampaa eri operaatiomuotoa. Esimerkiksi tärkeimmälle markkina-alueelle voidaan etabloitua suoran investoinnin avulla ja vähemmän tärkeille alueille yritys voi toteuttaa vientiä tai yhteistoimintamuotoja. Yritys keskittää suurimmat resurssit tärkeimmän alueen operaatioihin, vaikka nopea läsnäolo muilla markkinoilla on tärkeää. (Kuivalainen & Saarenketo 2001, 138.)

5 Kansainvälistyminen ja kansainvälistymisstrategia

Kansainvälistyminen on yritykselle strateginen valinta. Strategisia valintoja tarvitaan nykypäivän kovassa kilpailussa, jotta yritys menestyy. Hyvä strateginen suunnittelu on kansainvälisen toiminnan edellytyksiä (Suomen yrittäjät 2009). Strateginen suunnittelu, kansainvälistymisen toiminnan ja toimintavaihtoehtojen osalta, koetaan hyvin vaativana ja monimutkaisena. Strategisessa suunnittelussa saatetaan pahimmassa tapauksessa kopioida kilpailijalta, jolloin näkemys kansainvälistymisestä ja siitä mikä on olennaista ja tärkeää oman yrityksen näkökulmasta heikkenee. Koko yritysjohdolla ja kansainvälisiin toimintoihin osallistuvalla henkilökunnalla tulee olla selvä ja yhteneväinen näkemys, mikä on kansainvälisessä toiminnassa ja strategisessa suunnittelussa olennaista. (Äijö 2001, 11.)

Kansainvälinen markkinatieto ja yrityksen sisäinen analyysi auttavat yritysjohtoa vastaamaan tärkeään kysymykseen, onko kansainvälistyminen paras yrityksen strategia kokonaistavoitteiden saavuttamiseksi. (Vaarnas, Virtanen, Hirvensalo 2005, 39.)

Kansainvälistymisen käynnistysvaiheeseen liittyy kolme strategista päätösalueita:

1. Miksi kansainvälistyä - kansainvälistymispäätöksen tekeminen
2. Minne kansainvälistyä - kohdemarkkinoiden valitseminen
3. Miten kansainvälistyä valitulla kohdemarkkinoilla - operaatiomuodon valinta

(Vahvaselkä 2009, 61.)

Kansainvälistymiseen syyt luovat perustan kansainvälistymispäätökselle. Tässä vaiheessa yrityksen täytyy selvittää motiivit, markkina- ja yrityskohtaiset edellytykset, haasteet ja kansainvälisyyttä puoltavat seikat. Seuraavaksi yritys valitsee kohdemarkkinat eli alueet, joilla liiketoimintaa aiotaan toteuttaa. Kohdemarkkinamaan valinta vaikuttaa operaatiomuotoon ja päinvastoin. Operaatiomuodon valinta määrittelee, kuinka yritys aikoo kansainvälistyä valitsemallaan kohdemarkkina-alueellaan. Lopuksi yritys tekee kansainvälistymispäätöksen. (Vahvaselkä 2009, 61.)

5.1 Kansainvälistymisen edellytysten arviointi ja kansainvälistymispäätös

Kun yritys harkitsee kansainvälistymisen käynnistämisen, tulee sen selvittää markkina- ja yritys-kohtaiset edellytykset. Toisin sanoen yritys kartoittaa kansainvälistymisen ulkoiset ja sisäiset edellytykset käyttäen yritys- ja markkina-analyysia. (Vahvaselkä 2009, 63.) Kartoittaminen kohdistuu usealle yrityksen osa-alueelle. Yrityksen täytyy määrittää liikeidean ylivoimainen osaaminen ja sen soveltuvuus kansainvälisille markkinoille. Puhuttaessa yrityksen johtamiseen tarvittavista edellytyksistä, yrityksellä ja sen johdolla täytyy olla asiakaslähtöinen, strateginen ja kansainvälinen ajattelutapa sekä riskinotto-kykyä. Lisäksi johdolla tulee olla kansainvälistä osaamista, hyvä ja kehittynyt tiedonhallinta sekä sen tulee hyödyntää toiminnassaan verkosto-osaamista. (Vahvaselkä 2009, 64.)

Tuotteen kilpailukykyä uusilla markkinoilla analysoidaan markkinakohtaisella kartoittamisella. Yritys vertailee omaa tuotetta tai palvelua kohdemaanmarkkinoilla kilpaileviin tuotteisiin. Kriteerejä ovat muun muassa laatu, tuotemerkki, ulkonäkö, pakkaus ja design, hinta, kate-tuotto, testaus ja kilpailuedut sekä ympäristöystävällisyys. Myös lainsäädäntö ja viranomais-ten vaatimukset tulee ottaa huomioon. Markkinat voidaan kartoittaa, kun kilpailukyky markkinoilla on testattu. Yrityksen tulee selvittää mahdollisuudet, potentiaaliset asiakkaat ja heidän ostokäyttäytymisensä. Keskeisiä selvityksen kohteita ovat muun muassa tuotteen tai palvelun kilpailutilanne, kilpailukyky, potentiaalisten asiakkaat, ostotottumukset ja jakelukanavat. Lisäksi yrityksen tulee selvittää institutionaaliset tekijät, kuten esimerkiksi kohdemaan

viranomaismääräykset, tuotteen tai palvelun markkinointimahdollisuudet. Tämä markkinointikartoitus tehdään olemassa olevien tietojen pohjalta, kirjoituspöytätyöskentelyllä. (Vahvaselkä 2009, 64-65.)

5.2 Kohdemarkkinoiden valinta ja strategia

Päätös markkinoille menosta tehdään, kun edellytykset kansainvälistymisestä on selvitetty ja päätös kansainvälistymisestä tehty. Valitulle markkinoille suuntautuminen, miten ja minne, ratkaistaan kohdemarkkinastrategiassa. Kohdemarkkinoiden valinta vaikuttaa operaatiomuotoon. Kohdemaamarkkinastrategia pitää sisällään päätökset kohdealueista ja niille asetetuista tavoitteista, tarvittavista operaatiomuodoista, jotta tavoitteeseen päästään. Lisäksi kohdemaamarkkinointistrategia sisältää päätökset markkinointisuunnitelmasta eli mitkä ovat ne keinot, joilla päästään markkinoilla ja saavutetaan halutut tavoitteet. (Vahvaselkä 2009, 66.)

5.3 Toimintaympäristö

Strategian rakentaminen voi perustua myös yrityksen toimintaympäristön tarkkaan analyysiin. Ennen kohdemaan valintaa yrityksen tulee selvittää kohdemaan toimintaympäristö. Toimintaympäristö voidaan jakaa poliittiseen, juridiseen, sosiaaliseen, teknologiseen ja taloudelliseen toimintaympäristöön. (Vahvaselkä 2009, 68.)

Poliittinen ja juridinen toimintaympäristö sisältää poliittiset ja juridiset tekijät kohdemaassa, jotka yrityksen tulee tiedostaa, kun se toimii kohdemaassa. Poliittista ympäristöä kuvaa esimerkiksi vakaus, kansainvälisen kaupan esteet ja verotus. Poliittisia riskejä ovat muun muassa omistajuus-, rahoitus- ja toiminta. Juridiseen toimintaympäristöön kuuluu esimerkiksi tuoteturvaan liittyvä lainsäädäntö sekä kilpailulainsäädäntö. (Vahvaselkä 2009, 68.) Yrityksen taloudellinen ympäristö voidaan jakaa itsenäiseen tai globaaliin talouteen. Kasvuvauhti, taloudellisten resurssien saatavuus, työllisyys, korkotaso ja liikkeellä oleva rahamäärä ovat määrittäviä yksittäisen valtion taloudelliselle tilalle. Tähän rahataloudelliseen toimintaympäristöön sisältyy yrityksen kaikki rahoituksen ja ulkomaan maksuliikenteen riskit. Näitä riskejä ovat muun muassa kaupallinen riski, poliittinen eli ei kaupallinen riski sekä vieraan valuutan vaihtoriski. (Vahvaselkä 2009, 68-69.)

Sosiokulttuuriseen toimintaympäristöön kuuluvia tekijöitä ovat kulttuuri, demografiset tekijät, kuluttajien mielipiteet sekä asenteet ja erilaiset trendit. Kulttuuri on yksi tärkeimmistä asioista, joka tulee huomioida erityisesti markkinointia suunniteltaessa sekä selvitettyä kuluttajien kulutus- ja ostotottumuksia. Sosiokulttuurisia ominaispiirteitä ovat muun muassa asenteet, demografiset tekijät, kulttuurin ominaispiirteet, etniset tekijät ja materiaalisien kulttuurin rooli. (Vahvaselkä 2009, 69.)

Tuotteen teknologia, valmistuksessa käytetty teknologia sekä johdon käyttämä teknologia muodostavat yhdessä teknologisen toimintaympäristön. Teknologinen toimintaympäristö vaikuttaa olennaisesti kilpailukykyyn, koska muutokset teknologisessa toimintaympäristössä vaikuttavat suoraan ostajiin ja myyjiin. Ostajat ja myyjät haluavat entistä enemmän laadukkaita ja parempia tuotteita markkinoille. Pitkälle kehittynyt teknologia mahdollistaa tuotteen sekä tuotantoprosessien kehittämisen. (Vahvaselkä 2009, 69.)

6 Operaatiostrategia

Operaatiostrategialla tarkoitetaan toimintatapaa, jolla yritys laajentaa toimintaansa kansainvälisille markkinoille. Toisin sanoen operaatiostrategialla tarkoitetaan toimintavaihtoehtoa, joilla tuotteet ja palvelut saadaan ulkomaisille ostajille. (Kuivalainen & Saarenketo 2001, 124.)

Oikeaa operaatiomuotoa etsiessä, yrityksen tulee määritellä seuraavat asiat:

- Kuinka paljon yritys haluaa sitoa resursseja kohdemaahan?
- Miten intensiivisesti yritys haluaa olla läsnä kohdemaassa?
- Yrityksen täytyy tutkia kontrollinmahdollisuuksia kohdemaassa, kuinka paljon se pystyy valvomaan etuja ja tekemään päätöksiä?
- Mikä on yrityksen kokonaistuottotason tavoite?

(Vahvaselkä 2009, 71.)

6.1 Operaatiomuodot

Operaatiomuoto määrittelee, kuinka paljon yritys hallitsee ja johtaa omia operaatioitaan kohdemaassa. Aluksi yrityksen on selvitettävä eri tilannetekijät ottaen huomioon, mitkä operaatiomuodot ovat yritykselle mahdollisia. Tämän jälkeen operaatiomuotoja verrataan kriittisesti keskenään. Lopuksi yritys valitsee sen operaatiomuodon, joka sopii eniten olemassa olevan strategian kanssa. (Äijö 2001, 89.)

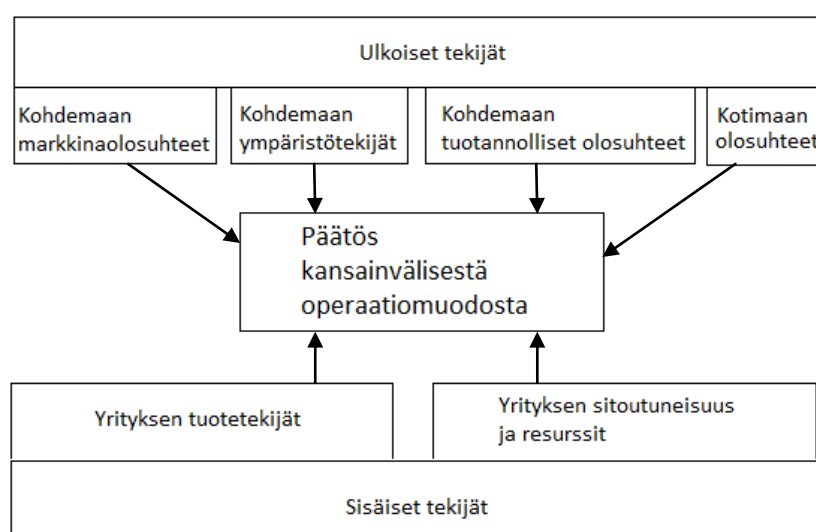
Operaatiomuodon valintaan vaikuttavia tekijät ovat sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä.

Yritys- ja tuotetekijät ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä. Yrityksen strategia, sen päämäärät, yrityskoko, rahoitus- ja henkilöstöresurssit, sitoutuneisuus, kokemus, tuotteet, palvelut ja kilpailuedut ovat yrityskohtaisia tekijöitä. Tuotetekijöitä puolestaan ovat muun muassa tuotteen tai palvelun ainutlaatuisuus, immateriaaliset oikeudet kuten patentit ja tavaramerkit, sekä hinta ja huollon tarve. Ulkoiset tekijät muodostuvat kotimaan olosuhteista, kohdemarkkinoiden koosta ja sen markkinapotentiaalista, mikro- ja makroympäristötekijöistä, toiminta-

muotojen käytettävyydestä, vaativuudesta ja monimutkaisuudesta. Ulkoisia tekijöitä ovat riskitaso, markkinoillepääsyn nopeus ja helppous. (Vahvaselkä 2009, 71-72.)

Yrityksen strategia ja kansainvälistymisen pitkän aikavälin tavoitteet selvitetään. Tämä selvitys käynnistää myös operaatiomuodon valintaprosessin. Samalla yritys selvittää kilpailuedun ja mahdollisuudet valitulla kohdemaalla. Tästä eteenpäin yritys kartoittaa, mitkä operaatiomuodot ovat sille mahdollisia, ja miten se saavuttaa kilpailuetua operaatiomuodon valinnalla. Yrityksen ja tuotteiden erityisominaisuudet, olosuhteet markkinoilla ja yrityksen erityinen kilpailuetu ovat suhteessa toisiinsa. Operaatiomuotoja verrataan keskenään peruskriteereiden avulla, joita ovat esimerkiksi operaatiomuodon ominaisuudet, riskit, kustannukset, kokonaistuottopotentiaali, markkinoillepääsyn nopeus, helppous, kokemuksen ja markkinatiedon saanti- sekä kontrollimahdollisuudet. Tämän jälkeen kriteereiden avulla yritys tarkastelee eri operaatiomuotojen etuja ja haittoja, ja lopuksi yritys tekee operaatiomuodon valinnan. (Vahvaselkä 2009, 72.)

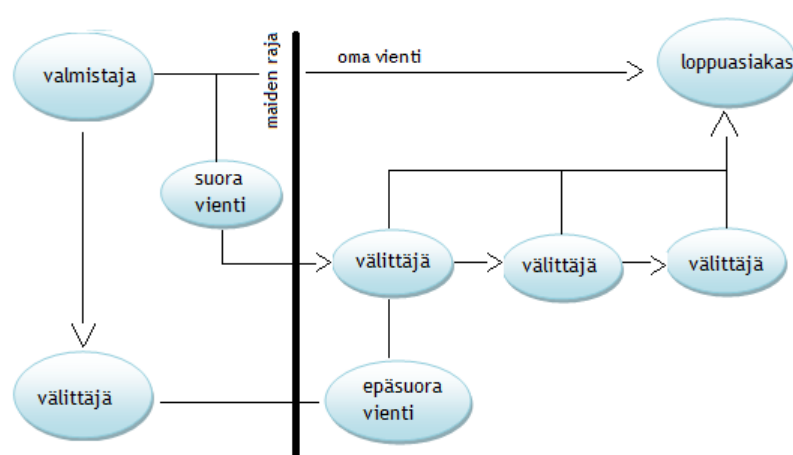
Sitoutuminen kohdemaahan ja valittuun operaatiomuotoon vaikuttaa yrityksen toiminnan läsnäoloon, määrään ja näkyvyyteen valituilla markkinoilla. Myös asiakkaat saattavat arvottaa yritystä sen operaatiomuodon perusteella. Operaatiomuodot, jotka vaativat yritykseltä resursseja jättävät asiakkaalle mielikuvan, että yritys on luotettava ja takaa myynnin jälkeistä palvelua myös pitkällä aikavälillä. ”Yrityksen toimintavaihtoehdot kansainvälistymisessä voidaan jakaa vientiin (export entry modes), sopimusperusteisiin yhteistyömuotoihin (contractual entry modes) ja suoriin ulkomaalaisiin investointeihin (investment entry modes).” (Vahvaselkä 2009, 72) Kuviossa 3 on koottu yhteen operaatiomuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 3: Operaatiomuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä (Johansson & Vahvaselkä 2010, 60)

6.1.1 Vientioperaatiot

Vienti on perinteinen tapa aloittaa kansainvälistyminen (Vahvaselkä 2009, 73). Viennin etuja ovat alhaisemmat riskit, kustannukset ja nopea pääsy markkinoille verrattuna muihin operaatiomuotoihin (Pirnes & Kukkola 2002, 81). Tuote usein valmistetaan kotimaassa ja se viedään ulkomaille joko suoraan itse (välitön oma vienti) tai käyttäen välikäsiä (epäsuora tai suora vienti). Omassa viennissä yritys vie tuotteensa itse ilman välikäsiä loppuasiakkaalle saakka. Epäsuorassa viennissä yritys käyttää omassa maassa olevaa välittäjä ja suorassa viennissä välittäjää, joka on ulkomailla. (Vahvaselkä 2009, 73.) Kuvio 4 havainnollistaa eri vientivaihtoehtoja Suomesta Venäjälle.



Kuvio 4: Viennin vaihtoehdot (Vahvaselkä 2009, 73)

Epäsuorassa viennissä valmistajan rooli on passiivinen. Yritys valmistaa itse tuotteensa ja toimittaa ne vientiyhtiölle. Epäsuorassa viennissä yritys käyttää kotimarkkinoilla toimivia välikäsiä, kuten vientiagenttia, vientiyhtiötä tai useamman yrityksen perustamaa vientirengasta. Epäsuoravienti on kallista, koska siinä on useita välikäsiä. Jokainen välikäsi ottaa palkkion ja nostaa näin lopullista tuotteen hintaa. Riippuvuus muista vientiyhtiöistä, pienet kontaktit kohdemaan asiakkaisiin ja markkinoihin ovat usein vähäisiä epäsuorassa viennissä. Epäsuoraa vientiä kannattaa harkita silloin, kun yritys hyötyy välittäjän kokemuksesta, resursseista ja silloin kun sen omat vientiresurssit ovat vähäiset. (Vahvaselkä 2009, 73-74.) Epäsuora viennin etuna on se, että toiminta ei vaadi yritykseltä erityisosaamista, näin ollen kokemusta kansainvälisestä osaamisesta ei tarvita. (Ahokangas & Pihkala 2002.)

Suorassa viennissä yritys hoitaa vientitoimenpiteet itse, ja sillä on suorat kontaktit kohdemaassa toimivaan välittäjään. Välikätenä voi olla tuontiagentti, maahantuojaja, jälleenmyyjä tai brokeri, joka työskentelee kohdemaassa. (Luostarinen & Welch 1990, 25 - 26.) Yrityksen on tärkeää valita agentti tai jakelija, joka hallitsee vientirutiinit ja tuntee markkinat. Suoran

viennin etuja ovat jakelukustannuksien ja jakelukanavan pieneneminen sekä yhteys loppuasiakkaaseen on suurempi. Epäsuoraan vientiin verrattuna suoravienti edellyttää yritykseltä enemmän riskinottoa, omaa vientiorganisaatiota, sitoutunutta ja ammattitaitoista henkilökuntaa sekä hyvää vientituntemusta. Suorassa viennissä on yksi vientiporras vähemmän kuin epäsuorassa viennissä. (Vahvaselkä 2009, 74).

Välittömässä viennissä eli omassa viennissä yritys toimii ilman välikäsiä. Tuotteen valmistaja toimittaa ja myy tuotteensa itse ulkomaiselle ostajalle tai suoraan loppuasiakkaalle. Välitön vienti on vaativin ja kallein vientimuoto. Toisaalta välittömässä viennissä yrityksen tietämys ja tuntemus markkinoista ja asiakkaista kasvaa. Lisäksi muihin vienteihin verrattuna välitön vienti on nopeaa ja toimintaa on helppo kontrolloida ilman välikäsiä. (Luostarinen & Welch 1990, 27-28.) Korkeat vientikustannukset ja edustajan puute, ovat taas haittoja omassa viennissä. Vientiyhteistyö muiden suomalaisten yritysten kanssa voi olla kannattavaa, jos tuotteet muodostavat sopivan tarjooman, myös vientikustannukset laskevat. Vientiyhteistyö voidaan rajata myös esimerkiksi kuljetusyhteistyöhön. Vientiyhteistyö voi olla myös tilapäistä. (Vahvaselkä 2009, 74.)

Välitöntä vientiä on myös internetin kautta tapahtuva myynti. Tämä mahdollistaa kansainvälistymisen myös pienemmällä investoinnilla. Verkko tarjoaa laajan jakelukanavan, mutta siitä huolimatta markkinointi ja oheispalvelut saattavat vaatia yritykseltä fyysistä läsnäoloa kohdemaassa. Internetmyynnissä yrityksen täytyy tarjota palvelua ja asiakastukea 24 tuntia vuorokaudessa. Myös tullitoiminnan periaatteet ja maiden sääntelyt tulee tuntea erinomaisesti. Yrityskoko ei ole ratkaiseva tekijä verkkokaupassa, siellä pienikin yritys pääsee toimimaan ja kilpailemaan maailmanlaajuisilla markkinoilla. (Vahvaselkä 2009, 74.)

6.1.2 Sopimusperusteiset yhteistyöoperaatiot

Sopimusperusteisia yhteistyöoperaatiomuotoja ovat kansainvälinen franchising, lisensointi, sopimusvalmistus, alihankinta, allianssit ja kumppanuudet eli strategiset liittoutumat sekä verkostoituminen. ”Kansainvälisessä lisensoinnissa ulkomainen yritys ostaa oikeuden käyttää myyvän yrityksen omistamaa immateriaalioikeutta. Ostajana toimiva yritys saa näin ollen luvan valmistaa myyjäyrityksen tuotteita korvausta vastaan huolehtien myös niiden myynnistä kotimaassaan.” Kansainvälisessä franchisingissa valmistaja myy ulkomaiselle omistajalle tai jakelijalle luvan käyttää tavaramerkkiään, nimeä, markkinointi, valmistus ja liikkeenjohtotaitojaan omien tuotteiden valmistamisessa ja myymisessä. Myyntikohdeena on koko liiketoimintakonsepti. Franchisingissa liikekumppanit tekevät tiiviimmin yhteistyötä keskenään kuin lisensoinnissa. (Johansson & Vahvaselkä 2010, 63.) Alihankinta ja sopimusvalmistus tarjoavat pk-yrityksille kansainvälistymismahdollisuuden. Yritys voi perustaa tai

viedä oman tuotantoyksikön samoille markkinoille asiakkaan kanssa. Tavarantoimitus on nopeaa sekä joustavaa. (Vahvaselkä 2009, 76-77.)

Sopimusvalmistuksessa on kyse kansainvälisestä alihankinnasta. Yritys valmistaa ulkomaiselle yritykselle tietyn määrän tuotteita, joita ulkomainen yritys myy ja markkinoi asiakkaille kohdemaassa. Sopimusvalmistuksessa tuotteiden valmistus on pitkälti kiinni päämiehen asiantuntemuksesta ja teknisestä osaamisesta. (Anteroinen 2011, 19.) Myös strategiset allianssit ja verkostoituminen ovat keinoja kansainvälistyä. Allianssissa yritys on tavoitteen mukaisessa yhteistyössä ulkomaisen yrityksen kanssa. Yhteistyö on pitkäaikaista ja se voi pitää sisällään myyntiä, markkinointia, tuotekehittelyä, varastointia, yhteisostoja tai tuotantoa. (Johansson & Vahvaselkä 2010, 64) Sopimus- ja vientioperaatio on useamman yrityksen yhteenliittymä, vientirengas, jonka tavoitteena on viennin edistäminen. (Vahvaselkä 2009, 77.)

6.1.3 Suorat ulkomaiset investoinnit

Tytäryrityksen perustaminen, omistaminen tai yhteistyöyrityksen perustaminen ovat suoria ulkomaisia investointeja. Myyntikonttorin perustaminen ulkomaille merkitsee juridista ja fyysisistä pysyvää läsnäoloa kohdemaassa. Myyntikonttori perustetaan usein vasta epäsuoran tai suoran vientivaiheen jälkeen. Suoran ulkomaisen investoinnin lähtökohtana on paikallisen kulttuurin hyvä tunteminen sekä hyvä yhteistyön organisointi. (Larimo & Kontkanen 2007, 225-226.)

6.2 Operaatiomuotojen vertailu

Taulukossa 1 on koottuna yhteen operaatiomuotojen hyödyt ja haitat.

VIENTI	
HYÖDYT	HAITAT
<ul style="list-style-type: none"> • Toimintalaitoksia ei tarvita isäntämaassa • Mittakaavaetuja voidaan hyödyntää • Internetin kautta pienetkin ja kokemattomat yritykset voivat saavuttaa kansainväliset markkinat 	<ul style="list-style-type: none"> • Yritys ei hyödy isäntämaan paikallisista eduista • Rajoittaa tiedonsaantia paikallisista markkinoista ja kilpailijoista • Saattaa aiheuttaa riippuvuuden viennin välikärsistä • Kaupankäynnin rajoitteet kuten tuontivelvollisuudet • Aiheuttaa kuljetuskustannuksia • Saattaa rajoittaa mahdollisuutta vastata nopeasti asiakkaiden vaatimuksiin
YHTEISYRITYKSET JA LIITTOUMAT (joint venture alliance)	
<ul style="list-style-type: none"> • Sijoitusriski jaetaan yhteistyökumppanin kanssa • Tietotaito ja täydentävät resurssit yhdistetään • Saattaa olla hallituksen ehtona maahanmenolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Sopivan partnerin löytäminen ja molempia tyydyttävien sopimusten tekeminen voi olla hankalaa • Suhteen ylläpitäminen ulkomaisen partnerin kanssa voi olla hankalaa • Kilpailuedun kadottaminen jäljittelyn kautta • Rajoittaa kykyä sopeutua ja koordinoita toimintaa yli maiden rajojen
LISENSIOINTI	
<ul style="list-style-type: none"> • Sopimusperusteiset tulot tuotannon myynnistä ja markkinointioikeudet • Rajoittaa taloudellisia riskejä 	<ul style="list-style-type: none"> • Sopivan partnerin löytäminen ja molempia tyydyttävien sopimusten tekeminen voi olla hankalaa • Kilpailuedun kadottaminen jäljittelyn kautta
ULKOMAISET SUORAT SIIJOITUKSET	
<ul style="list-style-type: none"> • Resurssien ja kykyjen täysi kontrolli • Helpottaa ulkomaisten toimintojen yhdistämistä ja koordinoitua • Yrityssostot sallivat nopean maahanmenon • Uussijoitukset sallivat kehittää tämän hetken huipputasoa edustavia laitoksia ja voivat houkuttaa isäntämaan hallitusta antamaan taloudellista tukea 	<ul style="list-style-type: none"> • Huomattava sijoitus ja sitoutuminen isäntämaahan johtavat taloudellisiin riskeihin • Yrityssosto voi johtaa ongelmiin sopeutumis- ja koordinoituihin • Uusi maahanmeno on aikaa vievää ja arvaamatonta kulujen suhteen

Taulukko 1: Operaatiomuotojen hyödyt ja haitat (Johansson & Vahvaselkä 2010, s. 65)

7 Etabloitumisen eri muotoja Venäjän markkinoille

Venäjän kaupan ja liiketoiminnan onnistumisen kannalta on tärkeää, että yritys löytää alusta saakka hyvän yhteistyökumppanin. (Karhunen, Kosonen, Logren & Ovasko 2010, 130.)

7.1 Kaupallinen edustaja

Kaupallisen edustajan käyttäminen on kevyin etabloitumismuoto. Kaupallinen edustaja markkinoi yrityksen tuotteita ja palveluita Venäjällä. Markkinointi eli edustussopimus voidaan sopia esimerkiksi Suomi-Venäjä Kauppakamarin ja suomalaisen yrityksen välille. Tuotteiden ja palveluiden markkinointiin sekä kontaktien kartoittamiseen rekrytoidaan henkilö, jolla on so-

piva koulutus, tarvittava tietoa ja taito tehtävään. Varmistaakseen työn tuloksellisuuden ja oikeiden menetelmien käytön yritys ohjaa edustajan toimintaa enimmäkseen itse. Kaupallisen edustajan kanssa etabloituminen tarkoittaa sitä, että yrityksen ei tarvitse perustaa omaa juridista yksikköä tai tytäryhtiötä maahan. Näin ollen yritys pystyy keskittymään tärkeimpään asiaan eli markkinoiden kehittämiseen. Kaupallisen edustajan toiminta päättyy usein siihen, että yritys perustaa oman tytäryhtiön. (SVKK 2010, 47.)

7.2 Lisensointi, franchising ja sopimusvalmistus

Lisensointi, franchising ja sopimusvalmistus tarjoavat mahdollisuuden etabloitua Venäjälle ilman juridista yksikköä tai tytäryhtiötä, jolloin toiminnan aloitus on taloudellisesti edullisempaa. Markkinalaajentuminen on nopeampaa ja edellä mainitut etabloitumisen muodot tuovat etua esimerkiksi vähittäiskaupassa, jolloin yrityksen ei tarvitse kehittää omaa ketjua. Lisensoinnissa, franchisingissa ja sopimusvalmistuksessa taloudellinen ja tuotannollinen riski jakaantuu kahden osapuolen välille. Tuotannollisessa yhteistyössä sopimusvalmistus on hyvä vaihtoehto tuotteille, joissa kuljetuskustannukset tai tuontitullit ovat suuret. Lisenssi ja franchising toimivat myös vaihtoehtona omalle tuotannolle Suomessa, tällöin on tyypillistä, että yrityksen oma kapasiteetti on täynnä eikä investointeja haluta lisätä. Kustannussäästöjä voidaan saavuttaa kuljetus-, tuotanto-, ja raaka-aine- sekä työvoima puolella. Yhteistyökumppani velvoitetaan usein seuraamaan asiakaskuntaa, asiakkuuksia ja niiden kehitystä. Kumppanin seurannan ansiosta näillä etabloitumismalleilla voidaan reagoida nopeasti markkinoiden muutoksiin. (SVKK 2010, 47-53.)

Juridiset asiat ovat haasteellisia niin sopimus-, lisenssi- kuin franchising- toiminnassa. Rekisteröimällä tavaramerkki, hakemalla patentti suojaa (Rospatent) sekä nettisivujen rekisteröinti domain -päätteellä suojataan intellektuaalista omaisuutta eli tavaramerkkiä, tietotaitoa, tuotantoprosessien ominaispiirteitä ja liikesalaisuuksia. Myös tietoturvalliset asiat on hoidettava. Due Diligence -tutkimuksen avulla yritys voi selvittää muun muassa Venäläisen yhteistyökumppanin arvot, toiminnan tavoitteet, tuotanto- ja tuotannonohjausjärjestelmät, laatustandardit sekä sertifikaatit, laadun seurantamittarit, raja-arvot sekä varastointiajat ja reklamatioiden käsittely. (SVKK 2010, 47-53.)

Sopimusvalmistuksessa venäläinen yritys tekee suomalaiselle asiakkaalle tuotteita tilauksen mukaan eli se valmistaa markkinointikelpoisia tuotteita tilaajan ehtojen ja spesifikaation mukaisesti. Tilaaaja kuitenkin itse vastaa tuotteen markkinoinnista ja myynnistä. Lisenssivalmistuksessa lisenssinantaja antaa tuotteen tai palvelun valmistuslisenssioikeuden sekä tietotaidon ja osaamisen markkinointiin ja jakeluun. Lisenssinsaaja maksaa lisenssimaksuja lisenssinantajalle käyttöoikeudesta tuotteeseen tai palveluun. Lisenssimaksu määräytyy erilaisilla perusteilla. Myynnistä ja markkinoinnista maksaa lisenssinsaaja. ”Franchising on kahden oi-

keudellisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen, franchise- antajan ja franchise -ottajan pitkäaikaista sopimusperustaista yhteistyötä, jossa franchise- antaja siirtää taloudellista vastiketta vastaan franchise -ottajalle oikeuden käyttää ennalta määrättyjen ohjeiden mukaisesti sovitun ajan tietyllä alueella tai tietyssä paikassa hallitsemaansa liiketoimintakonseptia” (Suomen franchising-yhdistys ry, www franchising.fi) Franchising on standardisoituun liiketoimintamalliin perustava liiketoiminta. Franchising syntyy kun, myydään oikeudet määrättyyn toimintamalliin, tuotteisiin ja palveluihin tai kun tuetaan suorasti tai epäsuorasti liikkeenjohdotta, myynninedistämistä, markkinointia tai operaatiomenetelmää. (SVKK 2010, 47-53.)

Venäjällä franchising toimintamuoto on varsin uusi. Ensimmäinen franchising toiminta alkoi vuonna 1993. Ulkomaiset yritykset myös suomalaiset ovat mieluummin perustaneet omia yrityksiä Venäjälle kuin etabloituneet franchise -sopimuksella. Valtaosa venäläisistä franchising toiminnoista on venäläisten omia brändejä. Vähittäiskauppa on suurin franchising toimiala Venäjällä. Sen osuus on yli 50 %. Palvelut ovat toiseksi suurin toimiala 30 %:la. Suurin osa Venäjällä toimivista franchising yrityksistä toimii Pietarin ja Moskovan alueella tai muissa suurissa kaupungeissa. (SVKK 2010, 47-53.)

7.3 Yhtiömuodot Venäjällä

Venäjän siviililaissa yhtiöt on jaettu henkilöyhtiöihin ja pääomayhtiöihin. Suomalaisten yleisimpiä käyttämiä yritysmuotoja ovat pääomapohjaiset yhtiöt, rajavastuu yhtiö (OOO) sekä suljettu osakeyhtiö (ZAO). Muita harvinaisempia yhtiömuotoja ovat avoin yhtiö (polnoe tovarishetstvo) eli yksityinen elinkeinoharjoittaja sekä kommandiittiyhtiö (tovarishetstvo na vere - kommanditnoe tovarishetstvo). Venäjälle perustetuista tytäryhtiöistä noin 90 % on rajavastuuyhtiöitä. (Nykänen 2007, 14.)

7.3.1 Edustusto

Edustustolla tarkoitetaan tässä yhteydessä Venäjälle akkreditoitua emoyhtiön toimipistettä. Se ei ole erillinen oikeushenkilö vaan yrityksen osa, joka sijaitsee Venäjän Federaation alueella. Edustusto edustaa emoyhtiötä ja sen tehtävänä on turvata emoyhtiön etuja. (Hultin ym. 1997, 245-246.) Lähtökohtaisesti edustuston tarkoituksena ei ole harjoittaa aktiivista liiketoimintaa Venäjällä toisin kuin filiaalissa eli sivutoimipisteessä. Sivutoimesta käytetään erillistä nimeä, verollinen edustusto, koska tarkoituksena on harjoittaa liiketoimintaa aktiivisesti. (SVKK 2010, 54.) Edustojen käyttö on vähentynyt suomalaisyritysten keskuudessa. Nykyisin suomalaisyritykset tulevat markkinoille sataprosenttisesti omistamallaan tytäryrityksellä, venäläisten yhteistyökumppaneiden kautta tai ostamalla osakkuuksia venäläisyrityksestä. (SVKK 2005, 13.) Edustusto ei harjoita kaupallista liiketoimintaa, se tekee markkinatutkimuksia,

seuraa toimintaympäristöä, raportoi sekä keskittyy asiakashallintaan ja hankintaan (SVKK 2010, 54).

7.3.2 Filiaali

Filiaali eli sivutoimipiste on ulkomaisen yrityksen sivuliike. Sivuliike toimii pääyhtiön valtuuksilla ja vastuulla (Nykänen 2007, 13). Filiaali ei ole suosittu liiketoimintamuoto, koska emoyhtiöllä on koko vastuu sen toiminnasta. Näin ollen filiaalin merkitys Venäjän-kaupassa on vähäinen. Ulkomaisen yhtiön sivutoimipiste eli filiaali ei ole itsenäinen oikeushenkilö. (SVKK 2010, 56.)

7.3.3 Yritys

Yritys saa harjoittaa jatkuvaa kaupallista liiketoimintaa sekä muuta toimintaa yhtiöjärjestyksen ja toimiluvan rajoissa. Yritysrekisteröinti tehdään pääasiassa vain kerran, lukuun ottamatta viranomaisia, jotka saattavat eri syistä vaatia uusintarekisteröintiä. Yrityksen rekisteröinti ei anna suojaa yritysnimelle, samannimisiä yrityksiä saattaa olla useita. Yritykset toiminimi ja logo on rekisteröitävä eli yritykset saavat toiminimisuojan tavaramerkinnöinkin kautta. Jo-kaista yritysmuotoa koskee kirjanpitovelvollisuus Venäjällä ja sillä pitää olla pääkirjanpitäjä, jonka vastuuna on raportoinnin ja kirjanpidon oikeellisuus ja oikea-aikaisuus. (SVKK 2010, 56-57-)

7.3.4 Rajavastuuyhtiö

Rajavastuuyhtiö (ООО obschestvo s organichennoj otvetstvennostju) on suosituin yritysmuoto Venäjällä (SVKK 2010, 57-58). Rajavastuuyhtiö sopii hyvin pk-yrityksille, koska se on muodoltaan yksinkertaisempi kuin osakeyhtiö (SVKK 2005, 29). Rajavastuuyhtiö on kaupallista toimintaa harjoittava verovelvollinen pääomayhtiö. Sen pääoma on jaettu osuuksiin ja omistajien vastuu rajoittuu sijoittaman pääoman määrään. Yhtiön hallinnointia helpottaa se, että rajavastuuyhtiön osakkeita ei tarvitse rekisteröidä samalla tavalla kuin osakeyhtiön osakkeita. Rajavastuuyhtiön voi perustaa sellainen yhtiö, jonka osakkeet ovat usean tahon tai yhden henkilön omistuksessa. Osakkaita voi olla enintään 50. Osuudenomistajat voivat olla venäläisiä ja / tai ulkomaalaisia luonnollisia tai juridisia henkilöitä. Jos osakkeiden raja ylittää 50:n, yhtiö on muutettava avoimeksi osakeyhtiöksi. (SVKK 2010, 57-58.)

Rajavastuuyhtiön peruspääoma määritetään yhtiöjärjestyksessä. Minimipääoma rajavastuuyhtiössä on 10 000 ruplaa. Pääoma voidaan suorittaa rahana, arvopapereina tai apporttina. Rajavastuuyhtiö on verovelvollinen ja se vastaa ensisijaisesti itse veroistaan ja muista velvoitteistaan. Yhtiöjärjestyksessä määritetään erikseen osakkaan poistumisoikeus ja osakkeiden

lunastusvaatimus. Yhtiöjärjestykseen ei kirjata osakkaita tai osuuksien määrää vaan vain yhtiön koko osuuspääoma kirjataan. Osakasluetteloon puolestaan kirjataan osakkaat ja heidän osuutensa. Tästä syystä myös osuuksien myynti on yksinkertaistunut. (SVKK 2010 58-59.)

7.3.5 Osakeyhtiö

Toinen suosittu yhtiömuoto Venäjällä on osakeyhtiö. Osakeyhtiön voi perustaa yksi henkilö tai yritys, jossa on enemmän kuin yksi omistaja. Osakkaat ovat vastuussa ainoastaan sijoittamallaan pääomalla, he eivät ole siis henkilökohtaisesti vastuussa osakeyhtiön veloista. (SVKK 2010, 59.) Venäjän osakeyhtiölain mukaan osakeyhtiö on yritys, jonka peruspääoma on jaettu samansuuruisiin osakkeisiin. Osakkeet oikeuttavat osakkeenomistajiaan ottamaan osaa yrityksen velvoitteisiin ja oikeuksiin. (Hultin ym. 1997, 159 -160.)

Venäjällä on kaksi osakeyhtiötä, avoin- ja suljettu osakeyhtiö. Osakepääoma muodostuu omistajien sijoituksista, joilla se myös vastaa sitoumuksistaan. Osakepääoma voidaan suorittaa rahana, arvopapereina tai apporttina. Yhtiöjärjestyksessä määritetään osakeyhtiön pääoman suuruus. Avoimessa osakeyhtiössä vähimmäispääoma on 1000 kertaa minimipalkka ja suljetussa osakeyhtiössä 100 kertaa minimipalkka, kuitenkin vähintään 10 000 ruplaa. (SVKK 2010, 59-60) Osakkeet rekisteröidään Federatiivisessa Arvopaperikomiteassa tai siihen kuuluvassa alueosastossa. Ennen rekisteröintiä osakkeita ei saa myydä eikä osakepääoma voida korottaa. Lisäksi osakeyhtiöllä on oltava vararahasto, jonka tehtävän on kattaa muun muassa mahdolliset tappiot. Vararahaston suuruus on viisi prosenttia osakepääomasta. (Tiri 2007, 161.)

8 Jakelukanavan vaikutus vientiratkaisuun ja jakelutie markkinoinnin kilpailukeinona

Yritys on erilaisten tilanteiden edessä päättäessään oikeaa jakelukanavavaihtoehtoa. Markkina- ja yrityskohtaiset tekijät vaikuttavat operaatiomuodon ratkaisuun (Kananen 2010, 80). Seuraavissa kappaleissa on kerrottu miten, jakelukanava vaikuttaa yrityksen vientiratkaisuun ja kuinka, jakelutie toimii markkinoinnin kilpailukeinona.

8.1 Markkinoille pääsyn nopeus jakelukanavaa valittaessa

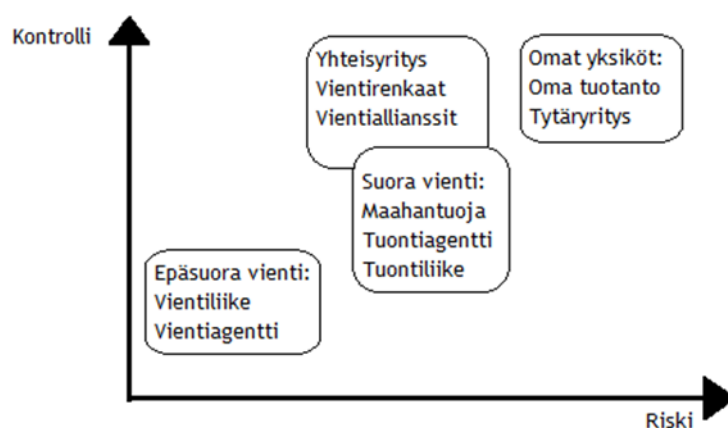
Nopein ja helpoin tapa päästä kansainvälisille markkinoille on käyttää kohdemaassa olevaa tuontiliikettä, agenttia tai maahantuojaa (suora vienti), koska heillä on valmiit suhteet loppukäyttäjään ja vienti tapahtuu suoraan potentiaaliselle asiakkaalle. Myös välitön vienti on nopea keino päästä markkinoille, koska tuote toimitetaan suoraan loppuasiakkaalle kohdemaassa. Epäsuoran viennin avulla kansainvälistyminen on hitaampaa kuin välittömässä tai suorassa viennissä, koska viennissä käytetään useampaa välijäsentä, joka luonnollisesti pidentää markkinoille pääsyä ja jakeluketju näin ollen pitenee. Lisenssin myynti pidentää markki-

noille pääsyn nopeutta, koska se vaatii usein kauppaneuvotteluja ja järjestelyjä. Tietyissä tapauksissa lisensointi mahdollistaa suhteellisen nopean pääsyn markkinoille. Franchising on puolestaan lisensointia hitaampi vaihtoehto. Oman tuotantolaitoksen perustaminen on hitain vaihtoehto päästä markkinoille. Edelliseen verrattuna nopeampaa on ostaa tuotantoyksikön tai perustaa oma myyntikonttori. Nopeimmin markkinoille pääsee siis suoran viennin avulla. (Kananen 2010, 80-84.)

8.2 Riskin ja kontrollin vaikutus jakeluratkaisuun

Riskin suuruutta ja vaikutusta on syytä tarkastella, kun yritys valitsee operaatiomuotoa. Riskin suuruuteen vaikuttaa moni eri tekijä. Nämä voivat olla poliittisia, taloudellisia tai asiariski tekijöitä. Riskin taso on suoraan yhteydessä siihen, minkä operaatiomuodon yritys valitsee. Myös kustannukset ja operaationmuodon tehokkuus vaikuttavat riskin suuruuteen ja näin jakelukanavan valintaan. Oman yksikön, tuotannon tai tytäryrityksen perustaminen ovat suurimpia riskejä, mutta antavat myös parhaan mahdollisuuden toiminnan tehokkaaseen kontrollointiin. Jos kontrollintaso halutaan säilyttää korkealla, yritys voi harjoittaa vientiä esimerkiksi yhteisyrityksen, vientirenkaan tai vientiallianssi yhtiömuotojen kautta. Epäsuorassa viennissä vienti on pitkälti vientikohteen välikäsien varassa. Riski on pienempi verrattuna oman yksikön perustamiseen, mutta kontrollointimahdollisuudet samalla pienenevät. (Kananen 2010, 82-82) Operaatoratkaisuja tehdessään yritys ei voi valita operaatiomuotoa pelkästään riskin, valvonnan ja kustannuksen pohjalta. Kohdemarkkinoiden myyntipotentiali vaikuttaa edellä mainittujen asioiden taustalla, ja yrityksen tulee tämä ottaa huomioon. Lähtökohta oman tuotannon tai tytäryrityksen perustamiselle on ennen kaikkea suuret markkinat ja kustannuksien kattaminen myyntituotolla. (Kananen 2010, 82-81.)

Valmistuksen ja markkinoinnin osalta kontrolli säilyy suurena, kun viejä perustaa oman myyntikonttorin tai valmistusyksikön. Kontrollin säilyttäminen on erityisen tärkeää, kun yritys haluaa pitää palvelutason ja laadun korkeana. Suorassa viennissä viejän kontrolli ylettyy ja rajoittuu vain kohdemarkkinoiden väljäseneen ja epäsuorassa viennissä vain kotimaiseen väljäseneen. Välittömässä viennissä kontrolli säilyy viejällä itsellään. Lisensoinnissa ja franchising-ratkaisussa viejällä on vain pieni kontrollimahdollisuus, koska toiminnan perusta on rakennettu yhteisesti sovittuun toimintamalliin. (Kananen 2010, 84-85.) Kuviossa 6 on kuvattu riskin ja kontrollin vaikutusta vientiratkaisuun.



Kuvio 5: Riskin ja kontrollin vaikutus jakeluratkaisussa (Kananen 2010, 82)

Jakelukanavien kontrollointi edellyttää markkinatiedon saantia (Kananen 2010, 82). Yritykset, joilla on oma tuotantoyksikkö saa eniten markkinatietoa, koska yritys sijaitsee fyysisesti kohdemaamarkkinoilla ja sillä on suora kontaktipinta asiakkaisiin ilman ulkopuolisia välijäseniä. Yhteisyrityksissä palaute saadaan lähes yhtä nopeasti ja helposti ja palaute on useimmiten oikeaa. Lisensoinnissa markkinatietoa ei juurikaan saada, koska yritys on myynyt valmistusoi-keuden ostajalle. Lisensointisopimuksesta riippuen palautetta voidaan kuitenkin saada riippu- en mitä tietoja ostaja toimittaa sopimuksen tekemisen jälkeen. Palautteen saaminen on vä- häistä, kun käytetään agenttia tai maahantuojaa, koska jakelukanavassa on vieras välikäsi, joka toimii useimmiten omien etujen mukaisesti. (Kananen 2010, 81.)

8.3 Jakelukanavien riskeistä ja rajaesteistä

Kansainvälisessä kaupassa on useita erilaisia riskejä, poliittisista riskeistä asiariskeihin. Tässä opinnäytetyössä riskiä tarkastellaan vientiratkaisun sijoitettujen varojen esimerkiksi inves- toinnin kannalta. Suurin riski on yrityksellä, joka perustaa oman tuotantolaitoksen kohdema- han, koska oman tuotantolaitoksen perustaminen vaatii aina suuren investoinnin yritykseltä. Kun yrityksen investoinnit ovat pieniä, myös riskit ovat pieniä. Yhteistyöyrityksessä riskit ovat pienempiä, koska riskit ja investoinnit jaetaan useampien yhteistyöyritysten kesken. Kun yri- tys käyttää lisensointia, franchisingia, maahantuojaa tai agenttia, ovat riskit myös pieniä joh- tuen investoinnin pienuudesta. Maahantuonnin ja agentin yhteydessä toimituksen maksamatta jättäminen on varteenotettava riski. (Kananen 2010, 81.)

Rajaesteitä ovat tulli, erilaiset kiintiöt ja muut kaupan esteet. Rajaesteiden tarkoituksena on vaikeuttaa kaikkea tuontia; suoraa, epäsuoraa tai välitöntä tuontia. Oman tuotannon aloitta- minen on ainoa keino välttää rajaesteiden vaikutus. Tuotannon aloittaminen kohdemaassa

tarjoaa suojan ulkomaiselta kilpailulta. Rajaesteet voidaan kiertää myös kansainvälistymällä sopimuksellisilla vaihtoehdoilla. (Kananen 2010, 85.)

Taulukossa 1 on kuvattu eri tekijöiden vaikutusta jakeluratkaisuun.

Markkinoille pääsyn nopeus	Kontrollin suuruus	Riski	Rajaesteiden merkitys
Välitön vienti	Oma tuotantolaitos	Epäsuora vienti	Lisensointi
Suora vienti	Tuotantolaitoksen osto	Suora vienti	Sopimusvalmistus
Epäsuora vienti	Oma myyntikonttori	Välitön vienti	Oma myyntikonttori
Lisensointi	Yhteisyritys	Yhteisyritys	Tuotantolaitoksen osto
Sopimusvalmistus	Välitön vienti	Lisensointi	Yhteisyritys
Oma myyntikonttori	Suora vienti	Sopimusvalmistus	Oma tuotantolaitos
Tuotantolaitoksen osto	Epäsuora vienti	Oma myyntikonttori	Välitön vienti
Yhteisyritys	Sopimusvalmistus	Tuotantolaitoksen osto	Suora vienti
Oma tuotantolaitos	Lisensointi	Oma tuotantolaitos	Epäsuora vienti

Taulukko 2: Eri tekijöiden vaikutus vientiratkaisuun (Kananen 2010, 84)

8.4 Jakelukanavien kustannukset

Jakeluratkaisua voidaan tarkastella myös kustannusten kannalta. Operaatiomuodosta kertyy kustannuksia, kiinteitä sekä muuttuvia, markkinoilta saadaan X määrä myyntiä. Muuttuvat kustannukset muuttuvat myynnin määrän mukaan ja kiinteät kustannukset koostuvat esimerkiksi markkinointi ja oman yksikön ylläpitokustannuksista. Oman tuotantolaitoksen tai tytäryrityksen palkka- ja vuokrakustannukset ovat kiinteitä eli ne syntyvät myynnistä riippumatta. Yritys voi laskea kiinteät kustannukset tarkkaan ja tehdä kiinteiden kustannuksien perusteella päätöksen onko oman yksikön perustaminen mahdollista. Jos myyntituotto ylittää kiinteät kustannukset, oman yksikön perustaminen on mahdollista. (Kananen 2010, 89-90.) Oman yksikön perustaminen on kalleinta. Myös yhteisyrittöksen kiinteät ja perustamiskustannukset ovat korkeita. Yhteistyöyrityksen kiinteät kustannukset kuitenkin pienenevät, kun osuudet jaetaan osakasyritysten kesken. Kun yritys käyttää agenttia tai maahantuoja, kustannukset ovat pienimmät. (Kananen 2010, 80.)

Investoinnin takaisinmaksulla tarkoitetaan sitä, kuinka nopeasti investointi tuottaa asiakkaalle. Kun on kyse lisensoinnista, yritys saa korvauksen välittömästi. Takaisinmaksuaika kuitenkin riippuu sopimuksesta. Lisensoinnissa voidaan käyttää kertamaksujen lisäksi valmistuksen tai myynnin mukaisia korvauskäytäntöjä. Franchisingissa korvausta maksetaan vuosittain. Kun yritys perustaa omia yksiköjä kohdemaahan, investoinnin takaisinmaksuaika voi viedä useita vuosia. Yrityksen käyttäessä maahantuoja tai agenttia tuotto jakautuu useille vuosille, koska viejä saa myyntituottoja myynnin mukaan. (Kananen 2010, 82.)

8.5 Jakelukanavien vaikutus toimintavapauteen

Toimintavapaudella tarkoitetaan sitä, että kuka tekee päätökset ja kuka vaikuttaa asioihin kohdemaassa. Valmistusyksikössä eli viejän omassa yksikössä ja tytäryrityksessä viejä tekee päätökset omistussuhteen kautta. Franchisingissa ja lisensoinnissa toimintavapaus ja päätöksenteko riippuvat sopimuksen sisällöstä. Kun käytetään tuontiagenttia, viejä on pitkälti agentin toiminnan varassa, vaikka toiminta perustuisikin sopimukseen. Vaikka agentti toimii viejän nimissä ja hänen lukuun, viejän on vaikeaa vaikuttaa itse toimintaan. Maahantuojan osalta toimintavapaus on viejällä agenttia vähäisempi. (Kananen 2010, 81.)

Välijäsenten valinta on usein hankalaa, koska valintavaihtoehtoja on vähän tai optimaalista vaihtoehtoa ei ole, jolloin joudutaan tyytymään toiseksi parhaimpaan vaihtoehtoon. Yrityksen on ennakkoon lähes mahdotonta määrittää välijäsenten onnistumista. Pahimmat ongelmat voidaan kartoittaa systemaattisella arvioinnilla, jossa huomioidaan yritys- ja markkinakohtaiset tekijät. Peruskysymyksiä välijäsenen valinnassa ovat luotettavuus ja toiminnan tehokkuus eli myynnin onnistuminen kohdemaassa. Luotettavuus liittyy sekä maksukykyyn että maksuhaluun eli asiakasriskiin. (Kananen 2010, 91.)

Välijäsenten etsimisessä, valinnassa, ja arvioinnissa tarvitaan erilaisia valintakriteerejä. Yritys määrittää itse omat valintakriteerit, johon vaikuttavat kohdemarkkinat, yritys ja tuote. Yritys- ja tuotekriteerit ovat riippumattomia markkina-alueesta. Näitä kriteerejä voidaan käyttää vientimarkkinoiden arviointiin. Kohdemaakriteerit ovat kriteereitä, joita on harkittava ja katsottava maakohtaisesti. (Kananen 2010, 91.)

8.6 Jakelukanavat ja tuote-, yritys- ja markkinakohtaiset kriteerit

Edustajan tulee tuntea vientituote riittävän hyvin, että hän pystyy markkinoimaan tuotetta kohdemarkkinoilla tehokkaasti. Tuotetuntemus ja kohdemaan markkinoiden tuotetuntemus ovat kriittisiä tekijöitä ja edellyttävät usein sitä, että edustaja toimii tai on toiminut samalla toimialalla. Samantyyppisiä tuotteita markkinoidaan tietyn tyyppisten vähittäismyyntijärjestelmien kautta. Jakelukanavat ja tuote ovat siis kytköksissä toisiinsa. Tuotteen hinta ja brändi ovat kytköksissä useimmiten jakelujärjestelmiin, toisin sanoen kalliiden tuotteiden jakelukanava ei voi olla esimerkiksi halpaketjut. Jakelulla, tuotteella ja myyntijärjestelmällä on oltava oma logiikka. (Kananen 2010, 91.)

Pienellä vientiyrityksellä on usein myyntivolyymiltaan pieni edustaja ja päinvastoin. Edustajan pienuus voi olla myös positiivinen asia, koska sillä on enemmän aikaa panostaa asiakasyrityksen yksittäisiin tuotteisiin. Suuret maahantuontiyritykset ovat usein niin isoja, että pienen

vientiyrityksen yksittäiset tuotteet hukkuvat monien muiden tuotteiden joukkoon. (Kananen 2010, 92.)

Markkinakohtaiset kriteerit ovat yhteydessä kohdemaan välijäseniin ja jakelujärjestelmiin. Jakelujärjestelmien hyvä tunteminen kohdemaassa ja edustajan kyky myydä tuote jakelujärjestelmille voivat olla ehdoton edellytys edustajan valinnassa. Edustajan tulee omata erinomaiset suhteet jakelujärjestelmiin ja sen tulee olla alan ammattilainen kohdemaassa. Yrityksen toiminnan valittu tavoitealue ja edustajan toiminnan alueellinen kattavuus eli peitto, on yksi tärkeimmistä markkinakohtaisista kriteereistä. Kun määritetään markkinakohtaisia kriteerejä, edellyttää se hyvää markkina-alueen tuntemusta. Kirjoituspöytätyö tutkimus tai tutustuminen kohdemaan markkinoihin auttavat yritystä tuntemaan kohdemaan markkinoita. (Kananen 2010, 93.)

9 Tutkimus

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuoda ilmi haasteet ja ongelmat, joita suomalaisilla mikro- ja pienyrityksillä on kansainvälistyessään Venäjän markkinoille. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa kansainvälistymiseen liittyviä tärkeitä kysymyksiä sekä sen mahdollisia ongelmakohtia, joita kansainvälistymisen käynnistämiseen saattaa liittyä mikro- ja pienyrityksen näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena olivat Venäjän-kauppaa harjoittavat mikro- ja pienyritykset. Tutkimusosiossa käsiteltiin avoimien kysymyksien avulla saatua tutkimusaineistoa. Tutkimuksen tukena toimii opinnäytetyön teoreettinen viitekehys tutkittavasta aiheesta.

Tutkimusmenetelmien ja tutkimusaineiston suunnittelu lähti liikkeelle tutkimuksen tavoitteista. Kyselyn tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta. Kysely toteutettiin kysymyslomakkeella, joka sisälsi avoimia kysymyksiä.

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tutkimusaineistoja ilman tilastollisia menetelmiä. Laadullinen tutkimus perustuu siihen, että tutkimustuloksia esitetään sanoilla ja lauseilla, kun määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustulokset esitetään pääasiassa lukuina. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen ja sen syvälinen ymmärtäminen sekä mielekkään tulkinnan antaminen. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita asioiden merkityksestä ja siitä miten ihmiset näkevät ja kokevat reaali maailman. Tutkija toimii itse päätekijänä laadullisessa tutkimuksessa. Tutkijan kautta reaali maailman näkemykset ja vastaukset suodattuvat tutkimustuloksiksi. (Kananen 2008, 24-25.)

Koska tutkimus toteutettiin suomaisten mikro- ja pienyritysten keskuudessa, ennen tutkimustyön aloittamista tuli kerätä potentiaalisia yrityksiä, jotka osallistuisivat tutkimuskyselyyn. Potentiaalisia suomalaisia mikro- ja pienyrityksiä, jotka toimivat Venäjän markkinoille kerättiin yhteensä 45 kappaletta. Kaikille yritysten päättäjille soitettiin puhelimitse ja heille esiteltiin opinnäytetyön ja tutkimuksen aihe sekä kerrottiin mahdollisuudesta osallistua tutkimukseen. Aiheesta kiinnostuneelle yritykselle, joka halusi osallistua tutkimukseen, lähetettiin saatekirje (Liite1), jossa oli linkki sähköiseen lomakkeeseen. Ennen tutkimuksen käynnistämistä vaihtoehtona sähköiselle lomakkeelle oli puhelinhaastattelu tai tapaaminen. Näitä toimintamalleja ei kuitenkaan otettu käytäntöön ajanhallinnallisista syistä.

9.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan termeillä reliabiliteetti ja validiteetti. Validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä ja osuvuutta eli, miten tutkimuksessa on onnistuttu mittaamaan sitä asiaa mitä on pitänytkin. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisä-

sen validiteetin avulla voidaan kertoa, miten teoriaosuudessa esitetyt käsitteet ja viitekehys tukevat tutkimustuloksia. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan puolestaan sitä, että muut tutkijat tulkitsevat tutkimustuloksia samalla tavalla. (Heikkilä 2005, 186.) Reliabiliteetilla mitataan tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Myös reliabiliteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen reliabiliteettiin. Sisäinen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että samaa tilastoyksikköä mitattaessa useampaan kertaan mittaustulokset pysyvät samoina eli tutkimus on reli-aabeli. Ulkoisella reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että saadut tutkimustulokset voidaan yleistää koskemaan muihin tilanteisiin ja tutkimustuloksiin. Reliabiliteettia voidaan tarkastella mittauksen jälkeen. (Heikkilä 2008, 187.)

Opinnäytetyön tutkimuksessa on pyritty huomioimaan validiteetti ja reliabiliteetti. Tutkimuskysymyksiä tehdessä on pyritty, että kysymykset vastaavat teoriaosuutta ja tutkimusongelmaa mahdollisimman hyvin. Tutkimuskysymykset on pyritty esittämään mahdollisimman selkeästi ja yksinkertaisesti niin, että vastaajaa osaa tulkita oikein tutkimuskysymykset. Myös tutkimustulokset ja teoriaosuus tukevat toisiaan. Reliabiliteettia eli luotettavuutta voivat alentaa tutkimuksen otanta. Kyselyyn vastasi yhteensä 9 mikro- ja pienyritystä. Tutkimuksen otanta on pieni, mutta tutkimuksen reliabiliteettia puoltaa se, että vastaajien keskuudessa nousi paljon samankaltaisia vastauksia.

9.2 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi avoimissa kysymyksissä saatuja vastauksia. Jokaisesta tutkimuskysymyksestä on tehty oma kappaleensa ja yhteenveto.

9.2.1 Mikro- ja pienyrityksiltä vaadittavat edellytykset Venäjän-kauppaa aloittaessa

Kyselylomakkeen ensimmäisen avoimen kysymyksen tavoitteena oli tuoda ilmi asioita ja tekijöitä, jotka Venäjän-kauppaa aloittavalla yrityksellä tulee olla kunnossa ennen toiminnan laajenemista. Kysymyksenä oli ”Millaisia edellytyksiä mikro/pienyrityksiltä vaaditaan aloittaessa Venäjän-kaupan toimintaa?” Suurin osa vastaajista koki tärkeimmäksi edellytykseksi sen, että yrityksessä on panostettu venäjänkielen taitoiseen henkilökuntaan. Venäjänkielen taitoisella henkilökunnalla viitattiin Venäjän kansalaiseen, jolla on venäjän kielen täydellisen hallinnan lisäksi myös Venäjän kauppakulttuurin tuntemusta. Myös yrityksellä itsellään tulee olla hyvää ymmärrystä Venäjän kauppakulttuurista. Ilman venäjänkielistä henkilökuntaa ja Venäjän-kauppakulttuurin tuntemusta yrityksen on lähes mahdotonta luoda hyvä kontaktipinta ja laaja verkosto Venäjän markkinoille.

Kielitaidon ja kauppakulttuurin tuntemuksen lisäksi edellytykseksi koettiin se, että Venäjälle aikovan yrityksen tuotteet ja palvelut tulevat olla kotimaassa testattu ja todettu laadukkaiksi

tuote- ja palvelukonsepteiksi. Ilman laadukasta ja toimivaa tuote- ja palvelukonseptia yrityksen ei kannata suuntautua Venäjän markkinoille. Opinnäytetyön teoriaosuudessa tuotiin esille, että, jos tuote on todettu menestyvän kotimaan markkinoilla, sillä on todennäköisesti hyvät mahdollisuudet menestyä myös kansainvälisillä markkinoilla. Lisäksi kun yritys kansainvälistyy, se hyödyntää markkinointi ja tuoteosaamistaan. Hyvin toimiva ja luotettava tuote menestyy usein myös kansainvälisillä markkinoilla. Kun kotimaassa toimivan tuotteen elinkaari vanhenee, voidaan toimivan tuotteet elinkaarta pidentää siirtymällä uusille markkinoille.

Konkreettisten edellytysten lisäksi vastauksista tuli ilmi henkisiä ominaisuuksia, joita Venäjälle aikovalla yritysjohdolla tulee olla. Tutkimuksessa nousseita henkisiä ominaisuuksia olivat kärsivällisyys, pitkäjänteisyys ja ennakkoluulottomuus sekä sitoutuneisuus.

9.2.2 Mikro- ja pienyritysten suurimmat haasteet Venäjän-kauppaa aloitettaessa

Toisessa avoimessa kysymyksessä haluttiin selvittää, mitkä ovat mikro- ja pienyritysten suurimmat haasteet Venäjän-kauppaa aloitettaessa. Suurimpien kompastuskivien selvittäminen auttaa yrityksiä ennaltaehkäisemään ja varautumaan paremmin niiden ylipääsemässä, silloin kun haasteet ovat ajoissa tiedostettuja. Suurin osa vastaajista koki suurimpana haasteena hyvän ja luotettavan yhteistyökumppanin löytämisen Venäjältä. Luotettavan yhteistyökumppanin löytäminen on Venäjän-kaupan onnistumisen avainasemassa. Teoriaosuudessa tuotiin myös esille, että Venäjän-kaupan ja liiketoiminnan onnistumisen kannalta on tärkeää, että yritys löytää alusta saakka hyvän yhteistyökumppanin.

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksen yhteenvedossa tuotiin esille yritysjohton henkiset edellytykset. Henkiset edellytykset, kuten kärsivällisyys ja sitoutuneisuus ovat myös mikro- ja pienyritysten suurimpia haasteita Venäjän-kauppaa aloitettaessa, koska Venäjän-kauppaa aloittavan yrityksen kaupankäynti on hidasta. Osa vastaajista koki haasteelliseksi erityisesti kaupan käynnin hitauden kansainvälistymisen alkuvaiheessa, koska se sitoo yrityksen taloudellisia resursseja. Aloittavien yritysten tulisi varautua pitkiin viiveisiin tarjouksien ja kaupankäynnin välillä. Yksi vastaajista piti suurimpana haasteena Venäjän liiketoimintaympäristöä ja tapoja, jotka eroavat suomalaisesta liiketoimintaympäristöstä.

9.2.3 Ongelmakohdat Venäjän-kaupassa

Kolmannen kysymyksen avulla haluttiin selvittää Venäjän-kaupassa yrityksen kohtaamat ongelmakohdat. Kuusi yhdeksästä vastaajasta oli sitä mieltä, että eniten ongelmia koettiin tullaukseen liittyvissä asioissa. Tullauksen ongelmallisuuden lisäksi ongelmia kohdattiin seuraavissa asioissa; oikeusturva, byrokratia, toimintatapojen ymmärtämisen puute, asioiden monimutkaisuus ja hitaus sekä määräysten erilainen tulkinta. Toisin sanoen byrokratia, kulttuu-

rierot ja -toimintatavat on koettu myös ongelmakohtiksi Venäjän-kaupassa. Voidaan todeta, että Venäjän-kaupassa suurimmaksi koetut ongelmat ovat keinotekoiset maahantuonnin esteet, josta suurimpana ja ongelmallisimpana koettiin tullaus, tämä voidaan selittää osittain sillä, että tullauksen lainsäädäntö muuttuu vuosittain.

9.2.4 Tekijät, jotka vaikuttavat operaatiomuodon valintaan mikro- ja pienyrityksen näkökulmasta

Neljännän avoimen kysymyksen tavoitteena oli kartoittaa tekijöitä, jotka vaikuttavat operaatiomuodon valintaan mikro- ja pienyrityksen näkökulmasta. Operaatiomuoto määrittelee, kuinka paljon yritys hallitsee ja johtaa omia operaatioitaan kohdemaassa. Viisi yhdeksästä vastaajasta koki, että tuote vaikuttaa eniten operaatiomuodon valintaan. Lisäksi kolme tuotteen valinneista vastaajista oli sitä mieltä, että tuotteen lisäksi myös toimiala vaikuttaa operaatiomuodon valintaan. Neljä vastaajaa oli valinnut muita operaatiomuodon päätökseen vaikuttavia tekijöitä. Näitä olivat toimintastrategia Venäjällä, yrityksen käytössä olevat resurssit, liiketoiminnan jatkuvuus, kohdemaan markkinatilanne ja markkina-alue, kohdemaan lainsäädäntö, käytännön asioiden toimivuus tai toimimattomuus sekä kumppanit Venäjällä.

Teoriaosuudessa kerrotaan, että operaatiomuodon valintaan vaikuttavat tekijät ovat sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Yritys- ja tuotetekijät ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä. Yrityksen strategia, sen päämäärät, yrityskoko, rahoitus- ja henkilöstöresurssit, sitoutuneisuus, kokemus, tuotteet, palvelut ja kilpailuedut ovat yrityskohtaisia tekijöitä. Tuotetekijöitä puolestaan ovat muun muassa tuotteen tai palvelun ainutlaatuisuus, immateriaaliset oikeudet kuten patentit ja tavaramerkit, sekä hinta ja huollon tarve. Ulkoiset tekijät taas muodostuvat kotimaan olosuhteista, kohdemarkkinoiden koosta ja sen markkinapotentiaalista, mikro- ja makroympäristötekijöistä, toimintamuotojen käytettävyydestä, vaativuudesta ja monimutkaisuudesta.

Tämän tutkimuskysymyksen vastauksien perusteella ei voida tehdä erillistä johtopäätöstä, mitkä tekijät vaikuttavat operaatiomuotoon. Voidaan kuitenkin todeta, että tuote ja toimiala vaikuttavat operaatiomuodon valintaan mikro- ja pienyrityksen näkökulmasta. Mikro- ja pienyritysten tuotteet ovat useimmiten kapeiden markkinoiden ja korkean osaamisen erikoistuotteita. Operaatiomuodon valintaan vaikuttavat useat eri tilannetekijät. Tästä johtuen kaikissa tilanteissa toimivaa mallia tai yleispäteviä valintakriteerejä ei voida esittää. Jokaisen yrityksen tulisi tarkastella valintaan vaikuttavia peruskriteerejä oman yrityksen näkökulmasta.

9.2.5 Paras ratkaisu pysyvän viennin kannalta mikro- ja pienyrityksen näkökulmasta

Viidennessä tutkimuskysymyksessä kysyttiin ”Mikä on paras pysyvän viennin ratkaisu mikro/pienyrittäjien näkökulmasta?” Kuusi yhdeksästä vastaajasta oli sitä mieltä, että agenttuuri on paras pysyvän viennin vaihtoehto mikro- ja pienyrityksen kannalta. Kaksi yhdeksästä vastaajasta oli sitä mieltä, että tytäryhtiön perustaminen on paras ratkaisu pysyvän viennin kannalta. Yksi vastaaja koki sivuliikkeen olevan paras pysyvän viennin vaihtoehto. Agenttuurin eli kaupallisen edustajan kanssa etabloitumiskustannukset ovat pienimmillään. Pienten kustannuksien lisäksi yrityksen ei tarvitse perustaa omaa juridista yksikköä maahan ja näin ollen sen riskit ovat myös pieniä. Tytäryhtiön perustaminen on puolestaan kalleinta ja vaatii yritykseltä suuria investointeja, jolloin yrityksen riskit myös kasvavat. Tytäryhtiön perustaminen antaa kuitenkin parhaan mahdollisuuden toiminnan tehokkaaseen kontrolliin. Yritys, joka on läsnä kohdemaassa saa eniten markkinatietoa, koska sillä on suora kontaktipinta asiakkaisiin.

Tutkimuskysymys kuusi linkittyy edelliseen tutkimuskysymykseen. Kuudennessa tutkimuskysymyksessä pyydettiin kertomaan edellä esitettyjen vaihtoehtojen kohtaamat haasteet. Yritykset, jotka vastasivat agenttuurin parhaaksi pysyvän viennin ratkaisuksi, heistä 66 % koki suurimpana haasteena löytää luotettava agenttuuri. Kysymyksessä kaksi kävi myös ilmi, että hyvän ja luotettavan yhteistyökumppanin löytäminen koettiin tärkeimmäksi ja haasteellisimmaksi Venäjän-kaupassa. Yksi agenttuurin valinneesta vastaajasta piti haasteena kohderyhmän toiminnan historian selvittämistä, agenttuurin kokemusta toimialalta, sekä tiedonsaantia ja sen oikeellisuutta.

Tytäryhtiön perustamisessa koettiin haasteelliseksi se, että tytäryhtiötä perustavalla yrityksellä täytyy olla paljon tietoa Venäjän lainsäädännöstä. Lisäksi haasteena koettiin paikallinen henkilöstö, resurssit ja yrityshistorian selvittäminen. Due diligencen avulla yritys pystyy kartoittamaan ennakkoon yrityskauppaa liittyvät taloudelliset ja verotukselliset riskit ja vastuut. Due diligence tutkimuksen avulla tehdään läpileikkaus yrityksen liiketoimintaan, jossa ostaja saa paikkansapitävää tietoa taloudellista tietoa kaupan kohteesta. Tutkimus auttaa ymmärtämään, mitä mahdollisuuksia tehty kauppa voi tarjota ostajayrityksen liiketoiminnalle tulevaisuudessa. Sivuliikkeen haasteena koettiin hallinnolliset, laskentatoiminnalliset ja verotuskysymysten paikallisen hallinnon asiat.

9.2.6 Venäjän-kauppaa suunnittelevan yrityksen tarvitsemat tukitoimenpiteet

Tämän tutkimuskysymyksen tavoitteena on antaa tietoa, minkälaisissa tapauksissa ja asioissa Venäjän-kauppaa suunnitteleva yritys tarvitsee tukitoimenpiteitä. Tukitoimenpiteiden tarkoitus on auttaa yritystä selviämään Venäjän liiketoiminnan haastekohdista käyttämällä ulkopuolista apua. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että kansainvälistyvä yritys tarvitsee erilaisia rahoitustukia. Rahoitustuki koettiin tarpeelliseksi kansainvälistymisen aloittamiseen, valmistuksen aikaiseen rahoitukseen, toimitilojen rahoitukseen silloin, kun yritys perustaa tytäryhti-

ön Venäjälle. Lisäksi erilaisissa asiantuntijapalveluissa rahoitustuki koettiin tarpeelliseksi. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että tukitoimenpiteitä tarvitaan tullaukseen liittyvissä asioissa. Tullaus oli koettu myös kaikkein ongelmalliseksi asiaksi Venäjän-kaupassa.

Loput vastaajien keskuudessa tarpeelliseksi koetut tukitoimenpiteet vaihtelivat. Yksi vastaajista koki tarpeelliseksi Venäjän-kaupan ja kulttuurin koulutusta, koska suomalaisten asenteissa venäläisiä kohtaan on korjattavaa ja näin ollen yritykset eivät näe, kuinka suuri potentiaali rajan takana on. Venäjän liiketoiminnan onnistumisen kannalta on tärkeää, että yritys löytää hyvän ja luotettavan yhteistyökumppanin, koska Venäjän kauppakulttuurissa hyvät ihmissuhteet ovat avainasemassa. Tarpeelliseksi katsottiin myös, että aloittavan yrityksen tulisi hyödyntää muita Venäjän markkinoilla toimivia yrityksiä, koska heillä on käytännön kokemusta ja informaatiota Venäjän-kaupan haastekohdista. Myös vientirengaaseen liittyminen koettiin tarpeelliseksi, kun yritys suunnittelee kansainvälistymistä Venäjälle. Epäsuorassa viennissä yritys voi käyttää useamman yrityksen perustamaa vientirengasta. Aloittavan yrityksen kannattaa harkita vientirengasta silloin, kun yritys hyötyy välittäjän kokemuksesta ja resursseista. Vientirengaaseen etuna on se, että toiminta ei vaadi yritykseltä erityisosaamista ja yritys voi hyödyntää muiden toimijoiden informaatiota. Vastauksissa nousi esiin myös eriäviä tukitoimenpiteitä, kuten apua markkinaselvitykseen, apua tuoteinformaatioon, tukea laki ja verotusasioihin.

10 Yhteenveto

Tässä kappaleessa käsitellään empiirisen tutkimustulosten yhteenvetona haasteita, joita suomalaiset mikro- ja pienyrityksen kohtaavat kansainvälistyessään Venäjän markkinoille. Lisäksi yhteenvedossa kartoitetaan kansainvälistymiseen liittyviä kysymyksiä sekä mahdollisia ongelmakohtia, joita kansainvälistymisen käynnistämiseen saattaa liittyä.

Tutkimuksen yhtenä osa-alueena havaittiin, että Venäjän-kauppaa aloittavalta yritykseltä edellytetään hyvää Venäjän kauppakulttuurin tuntemusta, venäjänkielentaitosta henkilökuntaa sekä kotimarkkinoilla testattua ja hyväksi todettua tuote- ja palvelukonseptia. Tutkimustulosten mukaan suurin osa vastaajista koki merkittävimpänä haasteena oikean ja luotettavan yhteistyökumppanin löytämisen. Osa vastaajista koki myös haasteelliseksi kaupankäynnin hitauden. Kaupankäynnin hitaus ja pitkät viiveet tarjousten ja kaupan välillä edellyttävät yritysjohtolta sitoutuneisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Ongelmaksi koettiin myös keinotekoiset maahantuonnin esteet, josta merkittävimpänä oli tullaus. Byrokratia, kulttuurierot ja -toimintatavat koettiin myös vaikeaksi hallita.

Yhtenä tutkimustuloksena saatiin, että operaatiomuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat tuote ja toimiala. Operaatiomuodon valintaan vaikuttaa kuitenkin myös monet muut tekijät.

Tästä johtuen vastauksista ei voida tehdä erillistä johtopäätöstä, vaan jokaisen yrityksen tulisi tarkastella valintaan vaikuttavia kriteerejä liiketoimintansa näkökulmasta.

Tutkimustulosten mukaan paras pysyvän viennin ratkaisu on agentuuri eli kaupallinen edustaja. Kaupallisen edustajan kanssa etabloitumiskustannukset ovat pienimmät, eikä yrityksen tarvitse perustaa omaa juridista yksikköä kohdemaahan. Näin ollen myös riskit ovat pienet. Haasteena pidettiin luotettavan agentuurin löytämistä. Toiseksi suosituin pysyvän viennin ratkaisu oli tytäryhtiö. Tytäryhtiön perustaminen vaatii yritykseltä suuria investointeja, jolloin myös taloudelliset riskit kasvavat. Riskienhallinnan kannalta tytäryhtiön perustamisessa yhtenä haasteena koettiin yrityshistorian selvittäminen. Due diligencen- tutkimuksen avulla yritys pystyy kartoittamaan ennakkoon yrityskauppaa liittyvät taloudelliset ja verotukselliset riskit ja vastuut. Tytäryhtiön perustaminen antaa kuitenkin parhaan mahdollisuuden toiminnan tehokkaaseen kontrolliin. Molempia yritysmuotoja voidaan pitää hyvinä ratkaisuinä, mutta liiketoiminnan alkuvaiheessa agentuuri koettiin paremmaksi vaihtoehdoksi.

Venäjän markkinoille kansainvälistyvä mikro- ja pienyritys tarvitsee erilaisia tukitoimenpiteitä. Tutkimuksessa nousi esiin erilaisten rahoitustukien tarve. Rahoitustuki koettiin tarpeelliseksi kansainvälistymisen alkuvaiheessa, sekä tuotevalmistuksen aikana ja toimitilojen investointivaiheessa. Muiden tukien tarve vaihtelee yrityksen osaamisen ja resurssien mukaan.

Tutkimustuloksena voidaan todeta, että tullaukseen sekä yhteistyökumppanin etisintään liittyvät tuet ovat tärkeimpiä tukipalveluja. Näiden asioiden ratkaiseminen vaikuttaa oleellisesti Venäjän liiketoiminnan onnistumiseen. Lisäksi kokemattoman yrityksen tulisi tehdä yhteistyötä muiden Venäjän markkinoilla toimivien suomalaisyritysten kanssa, koska heillä on kokemusta ja tietoa Venäjän-kaupasta.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

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

Anteroinen, S. 2011. Bisnesopas Venäjän valloittajille. Kotka: Cursor, Kotka-Haminan seudun kehittämissyhtiö, Kouvola Innovation.

Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima.

Hultin, T. 1997. Uuden Venäjän kaupan opas. Helsinki: Interpress.

Hirvikorpi, H. & Swanljung, E. 2008. Kasvun vimma. 12 tarinaa kasvuyrityksistä. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kananen, J. 2010. PK-yritysten kansainvälistyminen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Nykänen, P. 2007. Liiketoiminnan aloittaminen Venäjällä ja siihen liittyvät juridiset toimenpiteet. Teoksessa RUSLEX venäläistä lakia suomeksi. 2. painos. Joensuu: Joensuun Yliopiston Täydennyskoulutuskeskus.

Karhunen, P., Kosonen, R., Logren J. & Ovaska K. 2008. Suomalaisyritysten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu.

Larimo, J. & Kontkanen, M. 2007. Pk-yritysten kansainvälistymisen menestysstrategiat. Teoksessa Laukkanen, M. (toim.) 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum Media.

Leonidou, L. C. 1995. Empirical research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing*.

Luostarinen, R. & Welch, L. 1990. International business operations. Helsinki: Kyriiri.

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

Tiri, M. (toim.) 2007. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: Suomalais-Venäläinen kauppakamari.

Suomalais-Venäläinen kauppakamari. 2005. Suomalaisten yritysten toimintamuodot Venäjällä. Käytännön toimintatapoja ja kokemuksia. Helsinki: SVKK.

Suomalais-Venäläinen kauppakamari. 2010. Etabloituminen Venäjälle - yritysten perustaminen ja yritystoiminta Venäjällä: SVKK.

Vaarnas, M., Virtanen, J. & Hirvensalo, I., 2005. Menestyjä kilpailee tiedolla. Helsinki: Multi-kustannus.

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

Äijö, T. 2001. Suomalaisyritys kansainvälistyy, strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. Helsinki: Fintra.

Sähköiset lähteet

Johansson, L. & Vahvaselkä I. 2010. Uusia Kansainvälistymismalleja etsimässä Tapaustutkimus kansainvälistymisstrategioista ja -poluista. Viitattu 5.11.2012.
<http://markkinointi.laurea.fi/julkaisut/b/b36.pdf>

Kuivalainen, O. & Saarenketo, S. 2001. Infocom-yritys - Syntynyt kansainväliseksi? Viitattu 2.11.2012. <http://www.tbrc.fi/pubfilet/kk-kv-osio.pdf>

Kuivalainen, O. & Saarenketo, S. 2001. Infocom-yritys – Syntynyt kansainväliseksi? Viitattu 27.11.2012. <http://www.tbrc.fi/pubfilet/kk-kv-osio.pdf>

Suomen yrittäjät 2012. Kansainvälinen toimintaympäristö. Viitattu 13.10.2012.
http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/toimintaymparisto_suunnittelu_markkinatieto/

Ulkoasianministeriö 2011. Venäjän WTO-jäsenyyden hyödyt suomalaisyrityksille. Viitattu 21.11.2012.
<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=236550&nodeid=15148&contentlan=1&culture=fi-FI>

Kuviot

Kuvio 1: Tuotteen elinkaaren pidentäminen uusilla markkinoilla (Kananen 2010, 14)	9
Kuvio 2: Kansainvälistymispolun valitseminen (Vahvaselkä 2009, 32)	12
Kuvio 3: Operaatiomuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä (Johansson & Vahvaselkä 2010, 60)	17
Kuvio 4: Viennin vaihtoehdot (Vahvaselkä 2009, 73)	18
Kuvio 5: Riskin ja kontrollin vaikutus jakeluratkaisussa (Kananen 2010, 82)	27

Taulukot

Taulukko 1: Operaatiomuotojen hyödyt ja haitat (Johansson & Vahvaselkä 2010, s. 65) ..	21
Taulukko 2: Eri tekijöiden vaikutus vientiratkaisuun (Kananen 2010, 84)	28

Liitteet

Liite 1 Saatekirje.....	43
Liite 2 E-lomake.....	44

Liite 1 Saatekirje

Olen tekemässä opinnäytetyötä Venäjän kaupan kansainvälistymishaasteista mikro- ja pienyrityksen näkökulmasta. Kysely toteutetaan Venäjän kauppaa harjoittavien yrityksiensä sekä suomalaisten viranomaistahojen ja järjestöjen keskuudessa.

Pyytäisin teitä ystävällisesti osallistumaan kyselyyn. Vastaukset ovat minulle erittäin arvokkaita opinnäytetyön etenemisen ja saatavien tutkimustulosten kannalta. Kysely toteutetaan luotamuksellisesti.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu sähköisellä e-lomakkeella, johon pääsee alla olevasta linkistä.
<https://elomake3.laurea.fi/lomakkeet/6074/lomake.html>

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 20 minuuttia. Kyselyyn voi vastata keskiviikkoon 21.11.2012 mennessä.

Mikäli teillä on jotakin kysyttävää, vastaan mielelläni kysymyksiinne.

Kiitos yhteistyöstänne!

Ystävällisin terveisin

Irina Laitinen

041-5055792

irina.laitinen@laurea.fi

Liite 2 E-lomake

Venäjän kaupan kansainvälistymishaasteet mikro/pienyrittäjien näkökulmasta

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 13.11.2012 18.00 ja päättyy 30.11.2012 18.00

Kysely toteutetaan Venäjän kauppaa harjoittavien yritysten sekä suomalaisten viranomaistahojen ja järjestöjen keskuudessa.

Kysely toteutetaan luottamuksellisesti.

Yrityksen perustiedot

- * Toimiala
- Kuinka kauan olet harjoittanut Venäjän kauppaa?

Kysely

- * Millaisia edellytyksiä mikro/pienyrittäjiltä vaaditaan aloittaessa venäjän kaupan toimintaa?
- * Mitkä ovat mikro/pienyrittäjien suurimmat haasteet venäjän kauppaa aloittaessa?
- * Mitkä asiat on koettu ongelmallisiksi venäjän kaupassa?
- * Mitkä tekijät vaikuttavat operaatiomuodon valintaan mikro/pienyrittäjien näkökulmasta?

Mikä on paras pysyvän viennin ratkaisu mikro/pienyrittäjien kannalta?

- Agentuuri
- Sivuliike
- Tytäryhtiö
- Venäjällä toimivan yrityksen ostaminen

- * Millaisia haasteita edellä esitetyissä vaihtoehdoissa on ja miksi?
- * Minkälaisia konkreettisia tukitoimenpiteitä venäjän kauppaa suunnitteleva yritys tarvitsee?

Tietojen lähetykset