

Janne Harkas

SUOMALAISTEN PK-YRITYSTEN VIENTISUUNNITTELUA

Kohteena EU:n sisämarkkinat

**Opinnäytetyö
CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU
Kansainvälinen kauppa
Tammikuu 2015**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Kokkola – Pietarsaaren Yksikkö	Aika Tammikuu 2015	Tekijä/tekijät Janne Harkas
Koulutusohjelma Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma		
Työn nimi SUOMALAISTEN PK-YRITYSTEN VIENTISUUNNITTELUA. Kohteena EU:n sisämarkkinat		
Työn ohjaaja Sara Åhman	Sivumäärä 71 + 2	
Työelämäohjaaja		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvailla vientisuunnittelua suomalaisten pk-yritysten näkökulmasta. Työ rajattiin koskemaan tavaravientiä Suomesta Euroopan unionin sisämarkkina-alueelle. Virallisesti tätä kauppaa kutsutaan sisämarkkinakaupaksi, mutta tässä työssä sitä käsitellään vientiä. Tutkimusongelmana oli miten suomalaiset pk-yritykset suunnittelevat vientiä Unioniin kuuluviin maihin. Tavoitteena oli esittää sellaista tietoa, joka antaisi selkeän kuvan siitä mitä vientisuunnittelu on.</p> <p>Opinnäytetyö jakautuu kahteen osaan. Ensimmäinen osa on teoriaa, jossa käsitellään ensin suomalaisia pk-yrityksiä ja Euroopan unionia. Seuraavaksi teoriassa edetään Suomen vientiin, jossa käydään läpi sen kilpailukykyä ja tunnuslukuja. Teoriaosuuden viimeinen pääluku kertoo vientisuunnittelun prosessista, joka perustuu Äijön (2008) kehittämään opastukseen.</p> <p>Työn toinen osa koostuu kvalitatiivisesta tutkimuksesta, jossa selvitettiin miten viisi suomalaista pk-yritystä oli suunnitellut vientiään EU:n alueelle. Tiedonantajina toimi viisi henkilöä, jotka kertoivat suunnittelukokemuksistaan ja yksi asiantuntija, joka kertoi kokemuksistaan suomalaisten pk-yritysten vientisuunnittelusta. Asiantuntijan avulla tutkimukseen saatiin yleistä näkökulmaa.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista huomattiin, että teoria ei täysin vastaa käytännön vientisuunnittelua näiden pk-yritysten osalta. Samoja piirteitä löytyi paljon, mutta teoriassa vientisuunnittelu on strategisempaa kuin tutkituissa tapauksissa. Lisäksi vientisuunnittelu oli tutkituissa yrityksissä hyvin yksilökohtaista. Tutkimuksen mukaan vienti muotoutuu omien resurssien, sekä markkinoiden ehdoilla ja yritykset toimivat niiden mukaisesti. Suunnittelu on kuitenkin hyödyllinen osa vientiä ja sen tärkeys korostuu, kun välimatka kasvaa yrityksen ja kohdemarkkinoiden välillä.</p>		
Asiasanat Euroopan unioni, kilpailuetu, kilpailukyky, markkinointi, pk-yritys, strategia, Suomi, suunnittelu, tiedonhankinta, vienti		

ABSTRACT

Unit Kokkola – Pietarsaari unit	Date January 2014	Author/s Janne Harkas
Degree programme Degree Programme in International Business		
Name of thesis FINNISH SMEs PLANNING EXPORT. Targeting the EU's internal market		
Instructor Sara Åhman		Pages 71 + 2
Supervisor		
<p>The purpose of this thesis was to describe export planning from a Finnish SME's point of view. The study addresses the export of goods from Finland to the internal market of the European Union. Officially the trade is internal but in this thesis it is regarded as export. The research problem of this thesis was how the Finnish SMEs plan their export to countries which are part of the internal market. The objective was to achieve that sort of information which would give a clear perception on export planning.</p> <p>The thesis was separated into two sections. The first part is theory, in which Finnish SMEs and the European Union were discussed at the beginning. Next the theory moves on to Finland's export, where its competitiveness and characteristics are reviewed. The last main chapter of the theory goes through the process of export planning, which is based on the guideline developed by Äijö (2008).</p> <p>The second section of the thesis consists of a qualitative study which examines how five different Finnish SMEs have planned their export to EU countries. The informants were five persons who discussed the experiences they had in planning and an expert who addressed his experiences in export planning of Finnish companies. The expert's knowledge gave the study some general points of view.</p> <p>The results of the study point out that the theory used in this thesis is not fully compatible with the practical export planning of these enterprises. There were a lot of mutual features but in theory export planning is more strategic than in these cases which were studied. Furthermore the export planning in these cases was very individual. The study indicates that export molds itself in terms of resources and markets, and companies operate accordingly. However, planning seems to be a useful part of export and its significance increases when targeted markets are further away from the company.</p>		

Key words

Competitive advantage, competitiveness, European Union, export, Finland, marketing, planning, research, SME, strategy

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT**

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 SUOMALAISTEN PK-YRITYSTEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	8
2.1 Pk-yritykset Suomessa	8
2.2 Euroopan unionin sisämarkkinat	9
2.3 Euroopan unionin tuki pk-yrityksille	11
3 SUOMEN VIENTI	13
3.1 Suomalaisten yritysten kilpailukyky viennissä	13
3.2 Suomen viennin tunnuslukuja	17
4 VIENTISUUNNITTELUN PROSESSI	18
4.1 Päätös selvittää vientiä	18
4.2 Yrityksen itsearviointi	20
4.3 Markkinatutkimus	22
4.4 Kansainvälisen kilpailustrategian määrittely	23
4.5 Operaatio- ja vientimuodon valinta	25
4.6 Markkinointistrategia	28
5 TUTKIMUSMENETELMÄ	30
5.1 Teoriaa kvalitatiivisesta tutkimuksesta	30
5.2 Teoriaa luotettavuudesta ja pätevyydestä	31
5.3 Tutkimuksen toteutus	32
6 TUTKIMUSTULOKSET	35
6.1 Alkutilanne	35
6.1.1 Euroopan unioni	35
6.1.2 Päätös viennin selvittämisestä	37
6.2 Tiedonhankinta	40
6.2.1 Itsearviointi	41
6.2.2 Markkinatiedonhankinta	44
6.3 Strateginen suunnittelu	48
6.3.1 Kansainvälinen kilpailustrategia	49
6.3.2 Yritysten vahvuudet ja heikkoudet	51
6.3.3 Operaatiomuodon valinta	54
6.4 Markkinoinnin suunnittelu	57
6.5 Yhteenveto	61
6.6 Luotettavuuden ja pätevyyden arviointi	63
7 POHDINTA	65
LÄHTEET LIITTEET	68

KUVIOT

KUVIO 1. Vientisuunnittelun prosessi (mukaillen Äijö 2008, 24)	18
KUVIO 2. Kansainvälisen markkinoinnin mix (mukaillen Äijö 2008, 236)	28

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Yritysten lukumäärä yrityskokoluokittain 2012 (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2014a)	8
TAULUKKO 2. Suomalaisyritysten vahvuudet ja heikkoudet yrittäjien mielestä (mukaillen Äijö 2008, 48 - 49)	14
TAULUKKO 3. Johdon muistilista vientiä aloittaessa (mukaillen Äijö 2008, 50 - 52)	21
TAULUKKO 4. Tutkimuksen tiedonantajat	33

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena oli suomalaisten pk-yritysten vientisuunnittelu Euroopan unionin jäsenvaltioihin. Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, mutta idea sen aiheesta lähti työharjoittelusta Finn Spring Oy:ssä vuonna 2013. Tuolloin Finn Spring oli aloittanut pulloitetun lähdeveden viennin Saksaan. Työn valmistelu alkoi jo vuoden 2013 lopulla ja seuraavana keväänä teoriaosuus oli valmis. Käytännön tutkimusosan teko aloitettiin 2014 syksyllä ja talvella työ valmistui lopulliseen muotoonsa.

Opinnäytetyössä käydään läpi suomalaisten pk-yrityksen tunnusmerkit ja niiden toimintaympäristö. Euroopan unionin roolia tässä toimintaympäristössä esitellään omana osanaan. Lukijalle selvitetään myös suomalaisten yritysten kilpailukykyä ja Suomen viennin perustietoja. Teoriaosuuden ydin on kuitenkin vientisuunnittelun kuvailu ja sen prosessin esittely.

Tutkimusongelmana tässä opinnäytetyössä on miten suomalainen pk-yritys suunnittelee vientiä Euroopan unionin jäsenvaltioon. Tämän työn kontekstissa kauppa Suomesta toiseen EU-maahan käsitellään vientinä, vaikka muodollisesti kyseessä onkin sisämarkkinakauppa. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusta ja aineistoa kerätään puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla.

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla vientisuunnittelua. Tällä työllä halutaan selvittää miten teoriassa suomalaiset pk-yritykset voisivat suunnitella vientiään Eurooppaan ja miten he käytännössä sitä nykyään tekevät. Tutkimuksen tuloksia analysoidaan vertaamalla käytäntöä vientisuunnittelun teoriaan. Tavoitteena on, että tämä tutkimus tarjoaisi aiheesta kiinnostuneille perustietoa siitä, miten pk-yritys voi suunnitella vientiä Euroopan unionin jäsenmaihin. Tutkimus on onnistunut, jos vientiin haluava suomalainen pieni- tai keskisuuri yritys voisi periaatteessa saada tästä hyödyllistä tietoa omaan suunnitteluunsa.

Pk-yritysten vientisuunnittelu on aiheena tärkeä ja myös ajankohtainen Suomessa. Kuluneen vuoden aikana julkisuudessa on keskusteltu paljon pienten ja keskisuur-

ten yritysten asemasta ja niiden kasvun auttamisesta. Vientisuunnittelu ei ole ollut tämän keskustelun ytimessä, mutta sillä on oma paikkansa kansallisessa itsetutkiskelussamme. Tämä opinnäytetyö osaltaan tarkastelee yritysten toimintaa ja jakaa tietoa vientisuunnittelusta, mikä on hyödyllistä taloudellisesti haasteellisina aikoina. Tutkimuksen ei ole kuitenkaan tarkoitus olla yritysten vientisuunnittelua arvioivaa.

2 SUOMALAISTEN PK-YRITYSTEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Suomessa pieneksi ja keskisuureksi yritykseksi lasketaan kaikki alle 250 työntekijää työllistävät yritykset. Näihin niin kutsuttuihin pk-yrityksiin lasketaan kuuluvaksi mikroyritykset, pienyritykset ja keskisuuret yritykset. Mikroyritys työllistää alle 10 ihmistä, pienyritys alle 50. Keskisuuressa yrityksessä on siis 50 – 249 työntekijää. (Suomen Yrittäjät 2014a.)

2.1 Pk-yritykset Suomessa

Vuonna 2012 Suomessa oli kaikkiaan 322 183 yritystä, joista 99,8 % oli pk-yrityksiä. Ne työllistivät 64 % kaikesta henkilöstöstä ja tuottivat 53 % kaikesta liikevaihdosta. Koko yrityskannasta alle prosentti on keskisuuria yrityksiä ja kaikista yrittäjistä vain 35 % työllistää itsensä lisäksi jonkun muun henkilön. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2014a.) Suomen kansantalous on siis hyvin mikro- ja pienyritysvaltainen. Ne muodostavat taloutemme perustan (Kiema 2008).

TAULUKKO 1. Yritysten lukumäärä yrityskokoluokittain 2012 (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2014a)

Työntekijöitä	Yritysten lukumäärä	% yrityksistä
Alle 5	231 053	86,7
5-9	17 945	6,7
10-49	14 769	5,5
50-249	2 523	0,9
Väh. 250	619	0,2
Yhteensä	266 909	100,0

Pk-yritysten suuresta määrästä huolimatta Suomen talouden tulos on perinteisesti ollut lähes täysin muutamien suuryritysten viennin varassa (Lähteenmäki 2010). Vuonna 2012 pelkästään kymmenen suurimman yrityksen osuus viennin kokonaisarvosta oli 32 % (Tulli 2014a). Suuryritysten korostunut tärkeys on loogista, sillä esimerkiksi Saksaan verrattuna Suomen yrityskannassa on hyvin vähän keskisuuria yrityksiä (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2014a).

On kuitenkin olemassa merkkejä siitä, että pk-yritysten merkitys kasvaa Suomen kansantaloudessa, koska vuoden 2008 taluskriisin jälkeen suuryritysten työllistävä vaikutus on pienentynyt. Sitä vastoin uusia työpaikkoja on syntynyt viime vuosina lähinnä ainoastaan pk-yrityksiin. (Kokko 2012; Elinkeinoelämän keskusliitto 2014a.) Pienyritysten lukumäärä ja niiden työllistämien henkilöiden määrä on laskenut vuodesta 2011, mutta samalla keskisuurten yritysten määrä ja työllistämisvaikutus vastaavasti on noussut. (Findikaattori 2013.) Taluskriisin jälkeisinä vuosina pk-yritysten harjoittama vienti on myös yleistynyt. Eniten vientitoiminta on yleistynyt pienissä yrityksissä. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2014b.)

2.2 Euroopan unionin sisämarkkinat

Euroopan unioni on taloudellinen ja poliittinen liitto, jolla on 28 jäsenmaata. Suomi on ollut unionin jäsenvaltiona vuodesta 1995 lähtien. Taloudellisesti Euroopan unionin keskeisimpiä saavutuksia on ollut yhteisen sisämarkkinan luonti sen alueelle. (Euroopan unioni 2014a.)

Euroopan unionin sisämarkkinoiden alueella on 500 miljoonaa kuluttajaa ja 20 miljoonaa pk-yritystä. Sisämarkkinakaupan arvo oli vuonna 2013 noin 2 800 miljardia euroa ja bruttokansantuotteen mukaan laskettuna se on maailman suurin talous. Suomalaiset pk-yritykset ovat siis osa valtavaa taloutta, jonka sisäistä kaupankäyntiä on tehty helpommaksi ja halutaan yhä helpottaa. (Barnier 2013.) Sisämarkkinat ovat lisänneet kilpailua, mutta antavat myös entistä enemmän mahdollisuuksia laajentumiseen. Julkisissa hankinnoissa kilpailutukseen voivat osallistua kaikki EU:n alueella toimivat yritykset, välittämättä siitä mistä jäsenvaltiosta on peräisin. (Euroopan unioni 2014b.)

Suomesta toiseen EU-maahan suuntautuvaa kauppaa nimitetään sisämarkkina-kaupaksi. Siihen ei kohdistu tullausta, ja kaupattavaa tavaraa kutsutaan yhteisötavaraksi. Tietyissä tapauksissa sisämarkkinakaupassakin pitää osoittaa tavarantullausoikeudellinen asema, mutta pääsääntöisesti sisämarkkinoiden alueella riittää kauppalasku ja kuljetusasiakirja. Sisämarkkinakauppa on EU:n ulkopuolelle kohdistuvaan vientiin verrattuna joustavaa, eikä siihen sisälly ylimääräisiä maksuja. (Suomen Yrittäjät 2014b.) Sisämarkkinakaupassa liikkuvien tavaroiden osalta yrityksen pitää osoittaa niiden yhteisöstatus. Yhteisöstatuksen saadakseen tavarantulee olla tuotettu kokonaan yhteisön alueella tai tuotettu EU:n ulkopuolella erityisesti yhteisön alueelle ja tullattu asianmukaisesti. (Melin 2011, 249.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yhteisöstatuksen saanut tavara saa CE-merkinnän, joka takaa sen, että tavara saa liikkua vapaasti yhteisön alueella (Barnier 2013).

Sisämarkkinakauppaa eli Euroopan unionin yhteisömaiden välistä kauppaa tilastoidaan Intrastat-järjestelmään. Sisäkaupan osalta Intrastat-tilastointijärjestelmä korvaa tullauksen. Intrastat on yhteydessä jäsenmaiden alv-järjestelmään, ja on siksi pakollinen niille sisäkauppaa käyville yrityksille, joiden kaupan arvo on viennissä vähintään 500 000€ ja tuonnissa 250 000€. Yrityksen, joka on velvollinen tekemään Intrastat-ilmoituksia, pitää tehdä ilmoituksia kuukausittain, vaikka kauppaa ei olisi välillä tehtykään. Vain tavarakauppa kuuluu Intrastatin piiriin. (Suomen Yrittäjät 2014b.)

EU:n Komission johtama kilpailupolitiikka tähtää yritysten vapautteen solmia keskinäisiä sopimuksia, joilla helpotetaan toiminnan laajentamista sisämarkkinoilla. Sisämarkkinakauppaa helpottamaan on myös luotu yhteinen valuutta euro, jonka yhtenä tärkeänä tehtävänä on saada tuotteiden hinnoittelu helposti vertailtavaksi. Euron avulla Euroopan Keskuspankki pystyy sääntelemään taloudellista kehitystä Unionin alueella. Komission yksi tärkeimpiä tehtäviä on yhä edelleen tarkkailla ja kehittää sisämarkkinoiden toimintaa. (Ojala 2011, 29 - 30.) Lisäksi euro helpottaa pk-yritysten vientikauppaa erityisesti euroalueen sisällä, koska tällöin ei tarvitse vaihtaa valuuttaa missään vaiheessa. Valuuttaa vaihtaessa on aina olemassa vaihtokurssiriski, koska kun kurssit muuttuvat, saatavien ja velkojen arvo muuttuu myös (Keppola 2012; Melin 2011, 138).

2.3 Euroopan unionin tuki pk-yrityksille

Euroopan unionin sisällä toimii noin 23 miljoonaa pk-yritystä, joka vastaa lukumäärältään 99 prosenttia kaikista yrityksistä. Pk-yritykset muodostivat vuonna 2010 noin 67 % kaikista yksityisen sektorin työpaikoista (Euroopan unioni 2011) ja ne luovat nykyään jopa 85 % koko EU:n uusista työpaikoista (Barnier 2013). On siis selvää, että pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on suuri merkitys Euroopan alueen talouskasvulle ja kilpailukyvyille (Euroopan unioni 2011).

Pk-yritysten suuren merkityksen takia Euroopan unioni tukee pienyrittäjyyttä esimerkiksi Small Business Act (SBA) -aloitteella, jonka komissio hyväksyi vuonna 2008. Aloite on ensimmäinen ja ainoa kattava toimintapolitiittinen kehys, joka koskee suoraan Euroopan unionin alueella toimivia pk-yrityksiä. SBA-aloitteessa EU:n komissio on lupautunut tukemaan yrittäjyyttä, ottamaan huomioon pienet yritykset lainsäädännössä ja parantamaan pienyritysten kasvumahdollisuuksia. Käytännössä SBA:n avulla halutaan lainsäädännöllisesti yhtenäistää pk-yrittämistä Unionin alueella ja vähentää byrokratiaa esimerkiksi uutta yritystä perustettaessa. (Euroopan unioni 2011.)

Komission oman raportin mukaan SBA-aloitteen kahtena ensimmäisenä vuotena jäsenvaltiot olivat onnistuneet parantamaan pk-yritysten toimintaympäristöä monin tavoin. Aloitteen myötä luotiin yli 100 000 uutta työpaikkaa auttamalla pk-yrityksiä niiden rahoituksen saannissa. Myös yritysten kassavirtaa onnistuttiin parantamaan, sillä maksuviivedirektiivin myötä viranomaisten on maksettava tukea yrityksille 30 päivän sisällä päätöksestä. Lisäksi yrityksen perustamiseen käytettävä aika ja kustannukset pienenevät. Raportissa kuitenkin tunnustettiin, että erot jäsenvaltioiden välillä olivat suuria ja pk-yritysten hyväksi tehtävää työtä pitää jatkaa ja syventää SBA-aloitteen puitteissa. (Euroopan unioni 2011.)

Yhteenvetona Euroopan unionin tukitoimet pienille- ja keskisuurille yrityksille voidaan jakaa kolmeen osaan. Unioni tarjoaa rahoitusmahdollisuuksia, helpottaa liikeyrityksien luomista ja tukee kansainvälistymistä niin Unionin alueelle kuin sen ulkopuolellekin. (Euroopan unioni 2014c.) Rahoitusta on mahdollista hakea EU:n yritystukiohjelmista, jotka on tarkoitettu ainoastaan pk-yrityksille paran-

tamaan erityisesti niiden kilpailukykyä, innovointia ja tutkimusta. Tukien lisäksi Unionin hallintomenettelyissä on kohdennettu helpotuksia pk-yrityksiä silmälläpitäen pienempien vaatimusten ja alhaisimpien kulujen muodossa. (Euroopan unioni 2014d.)

3 SUOMEN VIENTI

Viennillä tarkoitetaan tavaroiden tai palveluiden myyntiä yrityksille tai ihmisille toiseen maahan. Palveluvienti jätetään tämän työn tarkastelun ulkopuolelle ja viennillä viitataan tavaravientiin. Vienti on perinteisin ja tunnetuin yritysten kansainvälistymisen muoto. Sitä pidetään yleisesti myös yritysten kansainvälistymisen ensimmäisenä askeleena sen suhteellisen helppouden takia. Teorialähteissä puhutaan yleisluontoisesti kansainvälistymisestä, mutta tässä työssä kansainvälistymistä käsitellään ainoastaan viennin näkökulmasta. (Melin 2011, 10; Äijö 2008, 187 - 188.)

3.1 Suomalaisen yritysten kilpailukyky viennissä

Suomalaisyrittäjillä on luonnollisesti omat piirteensä, jotka vaikuttavat niiden kilpailukykyyn viennissä. Suomen markkinat ovat pienet ja hintataso on maassamme korkea (Melin 2011, 10). Suomalaisilla yrityksillä ei ole siis hyviä edellytyksiä kilpailla halpa- tai massatuotannossa. Markkinoiden pienen koon takia suomalaisyritykset joutuvat usein aloittamaan viennin ulkomaisia kilpailijoitaan aikaisemmin. Helpompaa yrityksille olisi tietysti kasvaa ensin suuriksi kotimarkkinoilla, mutta Suomen koon takia se ei vain yleensä ole mahdollista. Lisäksi suomalaisyritykset joutuvat usein siirtämään tuotantoa ulkomaille, koska korkeat tuotantokustannukset eivät anna mahdollisuutta kilpailla hinnalla. Vaikka raaka-aineisiin perustuviin aloihin ei yleisesti ottaen ole hyvät edellytykset Suomessa, on olemassa poikkeuksia, kuten puhtaat elintarvikkeet ja uudistuvat metsäraaka-aineet. (Äijö 2008, 47 - 48.)

Hyvän koulutuksen ja infrastruktuurin myötä Suomen yrityksille on luonnollista perustaa kilpailukykyänsä korkeaan teknologiaan ja palveluosaamiseen. Kansainvälisellä tasolla suomalaisyritysten on realistisinta saavuttaa markkinajohtajuus vain kapeilla sektoreilla eli niin sanotuissa niche-markkinoissa. Suurten markkinoiden valtaus on vaikeampaa suomalaisyritysten pienuuden ja niukkojen resurssien ta-

kia. Näiden haasteiden kanssa voi pärjätä tekemällä yhteistyötä ulkomaisten yritysten kanssa. (Äijö 2008, 48.)

Äijö esittelee (2008, 48 - 49) yhteenvedon tutkimuksista, joissa suomalaisilta yrittäjiltä oli kysytty omia menestystekijöitään kansainvälisillä markkinoilla. Yrittäjiä pyydettiin laittamaan menestystekijät tärkeysjärjestykseen. Ylivoimaisesti eniten suomalaisyrittäjät haluavat kilpailla ulkomailla tarjoamalla laadukkaampia tuotteita kuin kilpailijansa. He arvostavat teknologista osaamista, tuotekehitystä ja tuotantomenetelmien tehokasta hallintaa. Seuraavaksi parhaaksi vahvuudeksi koettiin asiakaslähtöisyys ja siihen liittyvät muut tekijät kuten huolto, toimitukset, tuotevalikoima ja asiakassuhteiden hallinta. Kaikkein harvimminkin suomalaisyrittäjät kokevat menestystekijäkseen markkinointitaidon, tunnettuuden, kustannustason ja ulkomaisen kontaktiverkoston. Osaa niistä mainittiin yhtä usein heikkouksina kuin vahvuuksina.

Äijö (2008, 49) esittelee myös suomalaisyrittäjien mielipiteitä siitä, mitkä ovat heidän yritystensä suurimmat vaikeudet tai heikkoudet matkalla viennin aloittamiseen. Merkittävin heikkous suomalaisyrityksillä on yrityksen tuntemattomuus, eli toisin sanoen asiakkaat tuntevat kilpailevat yritykset paremmin. Toiseksi merkittävimpänä vaikeutena pidetään sitä, ettei yritys tiedä tarpeeksi kohdemaastaan ja -markkinoistaan. Kolmantena esteenä menestykseen suomalaiset yrittäjät pitävät resurssien puutetta. Tällaisia resursseja ovat kielitaito, kansainvälinen kokemus, markkinointiosaaminen ja rahoitus. Neljännen ja viimeisen kokonaisuuden muodostavat niin sanotut ulkopuolisen toimijan yleiset hankaluudet. Näitä ovat muiden muassa pitkä etäisyys kohdemarkkinoista, kaupan esteet ja paikallisten kilpailijoiden toimet.

TAULUKKO 2. Suomalaisyritysten vahvuudet ja heikkoudet yrittäjien mielestä (mukaillen Äijö 2008, 48 - 49)

Vahvuudet	Heikkoudet
1. Laatu	1. Tunnettuus
2. Tuotantomenetelmät	2. Markkinatietous
3. Asiakaslähtöisyys	3. Markkinointi

Vientiä estävien heikkouksien lisäksi vientiä aloittava yritys joutuu päihittämään aina markkinoille pääsyn esteen eli niin sanotun entry barrierin. Tällä tarkoitetaan sitä, että tulokkaalla ei ole olemassa olevia kontakteja asiakkaisiin ja usein siltä puuttuu kokemus sekä imago. Ulkomaille suuntaavalla pk-yrityksellä on nämä vaikeudet ja niiden lisäksi vientiin liittyvät vielä omat käytännön haasteensa. Näitä haasteita ovat esimerkiksi kuljetuskustannukset, kaupan esteet, vieras kulttuuri ja vieraat toimijat markkinoilla. Keskeinen menestystekijä uusilla markkinoilla on tunnettuuden ja suotuisan imagon saavuttaminen. Tulokkailta tämä luonnollisesti usein puuttuu tai voi olla jopa negatiivinen ulkomaisuuden takia. (Leeman 2010, 49 - 51; Äijö 2008, 60.)

Toisen näkökulman suomalaisten yritysten, erityisesti pk-yritysten kilpailukykyyn tarjosi Timo Koivumäki. Hän on pk-yrityksiä vientimarkkinoilla auttavan asiantuntijayritys Integrian toimitusjohtaja. Koivumäen mielestä suomalaisten pk-yritysten kilpailukykyyn suurin ongelma vientiä ajatellen on huono laatu ja heikko toimitusvarmuus. Hänen mukaansa pk-yritykset ovat jääneet laadussa jälkeen kilpailijoilleen Puolasta, Tšekistä, Slovakiasta ja Unkarista. Lisäksi monet suomalaiset pk-yritykset eivät pysty tekemään luotettavasti pidempiä sarjoja, kuten kilpailijansa. Koivumäki toivoo suomalaisten suuryritysten kiinnostuvan enemmän pk-alihankkijoittensa laatuprosessien kehittämisestä. (Lukkari 2013, 10.)

Koivumäen käsityksen puolesta puhuu myös laaja amerikkalaisen laatu yhdistyksen American Society of Qualityn tutkimus vuodelta 2012, jossa oli mukana 2000 yritystä 22 eri maasta. Suomesta saadut tulokset olivat jokaisella alueella huonoimpien joukossa, vaikka varsinaista maiden paremmuuslistausta ei tehtykään. Tutkimuksen tuloksista esimerkkinä voi mainita sen, että suomalaiset yritykset suhtautuvat suopeammin sekundatavaran tuottamiseen kuin vaikkapa saksalaiset kollegansa. Suomalaisilla yrityksillä on tutkimusten perusteella harvemmin virallisia laatutavoitteita kuin missään muussa tutkitussa parissakymmenessä kansantaloudessa ja laadun hallinto- sekä tukitoimet olivat tutkimuksen huonoimmat. (Jansén 2013; Vikman 2013.)

Pesosen (2013) haastattelussa Suomen Laatu keskuksen johtaja Tani Järvinen toteaa, että suomalaisilla yrityksillä on liian vähän ulkopuolisten organisaatioiden

antamia todisteita ja sertifiointeja omasta laadustaan. Järvisen mielestä laatu ei ole Suomessa huonoa, mutta se on vain usein parempaa muualla, koska Suomessa laadun myytti on niin vahva, ettei siihen ole enää jaksettu kiinnittää erityistä huomiota 80-luvun jälkeen. Ratkaisuksi Järvinen ehdottaa valtion tukeman laatuohjelman perustamisen, jolla erityisesti pk-yrityksiä autettaisiin saamaan laatujohtaminen ja -toiminta kuntoon. Muita keinoja voisivat olla tuotekehitykseen kohdennettujen tukien ehdollistaminen laatuvaatimuksille ja yliopistotason laatukoulutuksen aloittaminen Suomessa.

Uusimmassa Suomen kansantalouden kilpailukykyä mittaavassa tutkimuksessa maamme sijoittui neljänneksi koko maailmassa. World Economic Forumin teettämässä yritysjohtajakyselyssä mitattiin kansantalouden pitkän aikavälin kilpailukykyä. Toisessa vuonna 2014 valmistuneessa kilpailukykytutkimuksessa, jonka suoritti sveitsiläinen liiketalouden koulu IMD, mitattiin teollisuuden ja palveluiden lyhyen aikavälin hintakilpailukykyä. Tässä Suomi sijoittui sijalle 18. Kansantalouksien kilpailukyvyyn mittaaminen on hankalaa ja talouksia on vaikea vertailla toisiinsa, joten asiantuntijat ovat kehottaneet suhtautumaan tuloksiin varauksella. Kansantaloudet eivät myöskään kilpaile suoranaisesti keskenään, vaan kilpailijoina toimivat yritykset. (Sajari 2014.)

Tutkimusten perusteella voidaan joka tapauksessa tehdä päätelmiä suomalaisten pk-yritysten toimintaympäristöstä, Suomen kansantaloudesta. Suomi on kansainvälisessä vertailussa heikoilla pienen kotimarkkinan ja suhteellisen syrjäisen sijainnin takia. Kokonaistaloudellinen ympäristö Suomessa on tällä hetkellä huolestuttava, eli talous on alijäämäinen ja julkista velkaa on melko paljon. Tutkimusten mukaan Suomella on myös parannettavaa työmarkkinoiden tehokkuudessa. Suomi pärjää kuitenkin monessa muussa asiassa. Yksityiset ja julkiset instituutiot ovat toimivia sekä terveydenhuolto ja koulutus ovat hyvällä tasolla. Lisäksi korkeakoulutus sekä työssä oppiminen kestää kansainvälisen vertailun ja Suomessa ollaan innovatiivisia. (Sajari 2014.)

3.2 Suomen viennin tunnuslukuja

Suomalaisista pienistä- ja keskisuurista yrityksistä noin 28 % harjoittaa vientiä. Tavallisesti mitä suurempi pk-yritys on kyseessä, sen todennäköisemmin se on vientikaupassa mukana, mutta viime vuosina pienimmissäkin yrityksissä kansainvälistyminen on yleistynyt. (Tulli 2014b.) Kaikkien suomalaisten pk-yritysten yhteenlaskettu osuus koko Suomen viennistä oli vuoden 2013 loka-joulukuussa 14 % (Tulli 2014a).

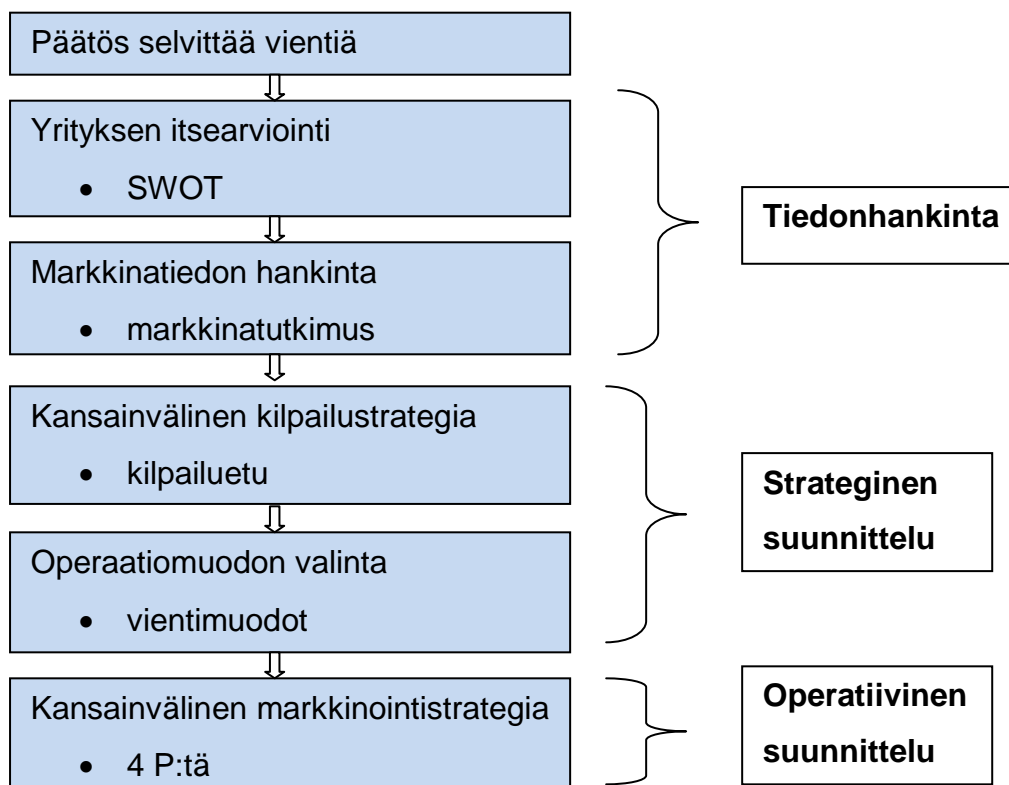
Koko Suomen viennin arvo vuonna 2013 oli 55,9 miljardia euroa. Suurimmat viennin kohdemaat vuonna 2013 olivat Ruotsi (11,6%), Saksa (9,7%), Venäjä (9,6%) ja Yhdysvallat (6,4%) (Tulli 2014b). Suomalaiset yritykset vievät enimmäkseen ulkomaille kemianteollisuuden tuotteita, metsäteollisuuden tuotteita, metalleja ja metallituotteita, koneita ja laitteita sekä sähkö- ja elektroniikkateollisuuden tuotteita. Perinteisen teollisuuden merkitys Suomen viennissä on yhä suuri. (Tilastokeskus 2014.)

Vuonna 2013 viennin arvo laski edellisvuoteen verrattuna noin 2 %. Laskun takana oli koneiden, laitteiden ja kulkuneuvojen sekä sähkö- ja elektroniikkateollisuuden tuotteiden viennin pienentyminen. Kemianteollisuuden vienti puolestaan kasvoi. Vuoden 2013 aikana suomalaisten yritysten vienti EU:n sisälle kääntyi prosentin kasvuun, kun se vuonna 2012 oli laskenut 4 %. Vienti euroalueelle kasvoi hieman enemmän kuin euron ulkopuolisiin maihin. Sisäkaupan osuus vuonna 2013 kaikesta Suomen tavaraviennistä oli 55,2 %, kun vuonna 2012 se oli 53,7 %. (Tulli 2014b.)

Suomen viennin arvo vuonna 2014 pysyi tammi-syyskuun välisenä aikana samalla tasolla, kun sitä verrataan vuoden 2013 vastaavaan ajankohtaan. Vienti tosin kasvoi syyskuussa edellisvuoteen verrattuna 11 prosenttia EU-maihin ja 10 prosenttia Unionin ulkopuolelle. Koko vuoden tase on kuitenkin yhä 1,4 miljardia euroa alijäämäinen. (Findikaattori 2014.) Vuoden 2014 kesäkuussa Suomen Pankki arvioi, että taloutemme ei vielä tänä vuonna pääse muun EU:n maltilliseen kasvuun mukaan, mutta seuraaville kahdelle vuodelle Suomen taloudelle ennustetaan pientä kasvua (Suomen Pankki 2014).

4 VIENTISUUNNITTELUN PROSESSI

Ennen kuin yritys voi harjoittaa vientitoimintaa, on sen luonnollisesti suunniteltava ja alustettava sitä. Äijö (2008, 24) esittää tämän toiminnan vientisuunnittelun prosessina. Hänen mukaansa sen jälkeen kun päätös viennin selvittämisestä on tehty, voidaan suunnitteluprosessi jakaa kolmeen osaan. Aivan ensimmäiseksi yrityksen tulee arvioida päätöksentekoon tarvittavaa tietoa esimerkiksi yrityksestä itsestään, kohdemarkkinoista ja kilpailijoista. Toiseksi yrityksen tulee muotoilla kilpailustrategiansa ja valita sopiva vientimuoto. Prosessin lopussa yritys suunnittelee markkinointiaan. (Kuvio 1.)



KUVIO 1. Vientisuunnittelun prosessi (mukaillen Äijö 2008, 24)

4.1 Päätös selvittää vientiä

Vientisuunnittelu on Äijön (2008, 41) mukaan yrityksen kokonaisvaltainen oppimis- ja muutosprosessi. Prosessin tuloksena yritys laajentaa toimintaansa kansainväli-

sille markkinoille. Tällä tarkoitetaan sitä, että se ei ole erillinen yksi projekti, vaan kokonainen joukko toimenpiteitä. Se vaatii kaikilta yrityksen osa-alueilta mukanaoloa tavalla tai toisella. Johtamisstrategia, tiedon hallinta, tuotanto, tuotekehitys, logistiikka, rahoitus sekä markkinointi ovat esimerkkejä osa-alueista, joihin pitää kiinnittää huomiota viennin kannalta.

Yrityksen vientisuunnittelu alkaa yleensä päätöksestä lähteä selvittämään vientiä, mutta toisaalta se voi tapahtua ilmankin tietoista valintaa. Tällöin riskinä on päämäärättömyys ja epäonnistuminen viennissä. Päätös lähteä selvittämään vientiä nähdään yleensä prosessina ja sitä voidaan tarkastella monelta eri kannalta. Päätöksen muodostaminen voidaan nähdä yrittäjämäisenä toimintana, oppimisprosessina, rationaalisena päätöksenä tai innovaation omaksumisena. (Ahokangas & Pihkala 2002, 108.)

Perinteisesti yritykset laajentavat vähän kerrallaan toimintaansa uusiin maihin ja markkinoihin aloittamalla sieltä, minne pääsy on helpointa ja riskittömintä. Kokeemuksen karttuessa voidaan toimintaa yhä laajentaa. On toki olemassa yrityksiä, jotka ovat jo syntyessään luotuja vientitoiminnalle. Ne aloittavat viennin yleensä jo parin vuoden sisällä perustamisestaan. Perinteinen vaiheittainen laajentuminen on kuitenkin yleisintä. (Immonen 2005, 19 - 33.)

Äijö on määritellyt viennin syiksi työntö- ja vetotekijöitä. Työntötekijöillä tarkoitetaan epäsuotuisia tekijöitä kotimaan markkinoilla, jotka ajavat vientiin, kun taas vetotekijät ovat tekijöitä, jotka houkuttelevat uusille markkinoille. Yleisimmät kotimarkkinoiden työntötekijät ovat markkinoiden pienuus, liian vähäinen kasvu ja kova kilpailutilanne. Vetotekijöinä toimivat yrityksen henkilöstön tai johdon aikaisempi kansainvälinen kokemus sekä heidän halunsa kansainvälistyä. Lisäksi merkittävän asiakkaan tai muun kumppanin kansainvälistyminen voi saada aikaan tarpeen ja mahdollisuuden vientiin. Usein viennin syyt ovat yhdistelmä sekä veto- että työntötekijöitä. Yhteenvetona voidaan todeta, että syy vientiin on halu turvata yrityksen kasvu ja hyvä tulos. (Äijö 2008, 38 - 39.)

Ahokangas ja Pihkala (2002, 64) jakavat pk-yritysten viennin syyt sisäisiin ja ulkoiisiin tekijöihin. Sisäiset tekijät ovat esimerkiksi nykyiseen tilanteeseen liiallinen tuo-

tantokapasiteetti, ulkomaisille markkinoille sopiva tuote tai muu kilpailuetu. Ulkoisia tekijöitä voivat olla ulkomailta tulevat tarjouspyynnöt tai muu kiinnostuksenosoitus sekä kotimaan markkinoiden heikko menekki.

Melinin (2011, 10 -17) mukaan Suomen kotimarkkinoiden pienuus on ratkaiseva syy siihen miksi suomalaiset pk-yritykset haluavat aloittaa vientisuunnittelun. Se nostaa yrityksen kasvuhaluutta eli painetekijöitä. Ulkoa päin tulleet impulssit kuten tarjouspyyntö tai muun kiinnostuksen Melin nimeää imutekijöiksi. Näiden lisäksi ovat olemassa yrityksestä itsestään johtuvat tekijät, kuten kilpailukyvyyn ja osaamisen parantaminen, johdon kansainvälistymistähdosta puhumattakaan.

Holmvallin ja Åkessonin (2004, 16 - 17) mukaan viennin tarkoituksena on kasvattaa yrityksen markkinoita eli toisin sanoen myydä suurempia volyymeja useammille maille ja asiakkaille. Suuremmat volyymit voivat pienentää valmistuskustannuksia. Uudet markkinat luovat mahdollisuuden kysynnän vaihteluiden tasoittamiseen. Uusilla markkinoilla voi olla hyvä kysyntä silloin kun kotimarkkinoilla menee huonommin tai toisinpäin. Joskus yritykset haluavat myös kilpailla kilpailijoita vastaan heidän kotimarkkinoillaan.

4.2 Yrityksen itsearviointi

Melinin (2011, 17) mukaan yrityksen tulee selvittää onko se kykenevä aloittamaan vientitoimintaa ennen tarkempaa suunnittelua. Selvitettävät asiat voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin eli yritysکوhtaisiin ja markkinakohtaisiin tekijöihin. Itsearvioinnissa voidaan käyttää SWOT-analyysia, jonka avulla saadaan tietoa yrityksen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista.

Vahvuuksia ja heikkouksia mietittäessä yritys analysoi sen toimintaan ja kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi miten tuote soveltuu kansainvälisille markkinoille ja mitkä ovat yrityksen mahdollisuudet panostaa taloudellisesti vientiin sekä riittävätkö osaaminen ja ammattitaito siihen. On myös mietittävä miten markkinointi nyt hoidetaan ja pitääkö sitä sopeuttaa viennin takia sekä vaatiiko vientipäätös tavoitteiden muuttamista. Mahdollisuuksia ja uhkia mietittäessä yritys analysoi mitä

muutoksia yritykseen suoraan vaikuttavissa asiakkaissa ja kilpailijoissa voi tapahtua. Lisäksi mahdollisia yritykseen epäsuorasti vaikuttavia poliittisia, sosiaalisia, taloudellisia, kulttuurisia ja juridisia muutoksia tulee arvioida. (Melin 2011, 17.)

Taloudellisten mahdollisuuksien arviointi on yksi tärkeimmistä mietinnän aiheista yritykselle, koska vientitoiminta vaatii käyttöpääomaa ja investointeja. Suomessa pk-yritykset voivat hakea avustusmuotoista rahoitusta julkisista lähteistä, jos omaa pääomaa ei ole riittävästi. Rahoitusta voi saada asiantuntijapalveluiden hankintaan, kansainvälistymisstrategian luontiin, tuotekehitykseen, kohdemarkkinoiden valintaan, markkinaselvityksiin sekä markkinointiin. Taloudellista tukea myönnetään omaa rahoitusosuutta vastaan lainoina, avustuksina sekä pääomasijoituksina. (Yritys-Suomi 2014.) Vientiin tukea voivat antaa Finnvera, ELY-keskukset sekä Työ- ja elinkeinoministeriö. Tietysti myös yksityiset pankit ovat vaihtoehto, jos yritys on lainan tarpeessa. (Suomen Yrittäjät 2014c.)

Kansainvälinen toiminta on yritykselle aina haasteellista, mutta erityisen haastavaa se on pienille ja keskisuurille yrityksille, jotka vasta aloittelevat vientitoimintaa. Tämän vuoksi yrityksen johdon on tärkeää pohtia etukäteen, mitä vientitoiminta vaatii ja ollaanko siihen todella valmiita. (Äijö 2008, 50 - 52.) Taulukko 3 antaa teoreettisen esimerkin yrityksen johdon pohdinnasta.

TAULUKKO 3. Johdon muistilista itsearviointiin (mukaillen Äijö 2008, 50 - 52)

Onko yrityksen johto valmis viennin aloittamiseen ja sopiiko kansainvälistyminen yrityksen filosofiaan.
Mitä resursseja, tietoja ja taitoja vienti vaatii ja onko yrityksellä niitä.
Kuinka hyvin johto tuntee kohdemarkkinat ja tämän perusteella arvioitava onko tuotteille todella kysyntää.
Tunnetaanko kohdemarkkinoiden asiakkaiden tarpeet, ostokäyttäytyminen ja kilpailijat tarpeeksi hyvin.

(jatkuu)

TAULUKKO 3. (jatkuu)

Ovatko vietävät tuotteet selkeästi parempia kuin kohdemarkkinoilla tarjolla olevat kilpailijoiden vastaavat tuotteet.
Tunnetaanko kansainvälistymisstrategioita ja eri vientimuotoja.
Millä tavalla myynti-, viestintä- ja jakelukanavat toimivat vientimarkkinoilla.
Vientitoiminnan riskien kartoitus; onko yrityksen tieto ja osaaminen luotettavaa.
Osaako johto laatia oikean strategian ja implementoida sen.

Liiketoiminta on perusteiltaan samanlaista kaikkialla, mutta toimintaympäristön muutos tuo kuitenkin aina huomattavia muutostarpeita ja uusia haasteita. Asiakkaiden arvot ja tarpeet ovat yleensä erilaisia joka markkinoilla. Lisäksi uusiin bisnes- ja yrityskulttuureihin tutustuminen on tarpeellista. Voidaan siis yhteenvetonä väittää, että liiketoiminta ulkomailla on samankaltaisuudesta huolimatta vaikeampaa kuin kotimaassa. (Äijö 2008, 42.)

4.3 Markkinatutkimus

Viennin kohdemarkkinoita valittaessa perusteina ovat usein maantieteelliset tekijät, kulttuurin asettamat tekijät sekä poliittiset, oikeudelliset, sosiaaliset ja taloudelliset tekijät. Markkina-alueen valinta voi muodostua myös ulkopuolelta tulevan impulssin mukaan, kuten yhteistyökumppanin tekemien muutosten takia. Euroopan unionin alue on vientiä aloitteleville yrityksille usein ensimmäinen askel. (Immonen 2005, 19 - 33.)

Menestyksekkään vientitoiminnan varmistamiseksi yrityksen on erittäin hyödyllistä tuntea se ympäristö, johon se on laajentamassa toimintaansa. Markkinatutkimus

on hyvä keino kerätä tietoa vientiä varten. Se auttaa oikeanlaisen strategian muodostamisessa ja antaa kuvan siitä miten markkinat toimivat. Markkinatutkimukseen voi kuulua esimerkiksi kulttuuritekijöiden, poliittisten tekijöiden, väestön rakenteen ja talouden selvittäminen. Tutkimus, joka on hyvin tehty, selvittää päätöksenteolle tärkeät asiat. Toisin sanoen se vahvistaa mahdollisuuksia ja heikentää riskejä päätöksenteossa. (Immonen 2005, 19 - 33; Selin 2004, 32 - 33; 38 - 39.)

Tutkimuksen pääosa-alueita ovat aluetekijät, toimialaa koskevat tekijät, asiakastiedot, kilpailijatiedot ja markkinatiedot. Selvitettäviin aluetekijöihin kuuluvat kohdemaan poliittinen kehitys, sen kansantalouden tiedot, lainsäädäntö sekä ympäristö- ja väestötekijät. Toimialaa koskevat tiedot sisältävät sen rakenteen ja sisäänpääsymahdollisuuksien kartoittamisen. Asiakastietoja selvittämällä pyritään saamaan tietoa asiakkaiden pitkän tähtäimen pyrkimyksistä, tuotteen merkityksestä asiakkaalle ja asiakkaan ostoprosessista. Kilpailijatietoja ovat esimerkiksi kilpailijoiden tuotteet, heidän sisäiset vahvuutensa sekä strategiansa ja ympäristön vaikutukset heihin. Muut markkinatiedot ovat tarkkoja tietoja esimerkiksi markkinoiden koosta, markkinasegmenteistä, muutoksista markkinoissa ja vakiintuneista tunnusluvuista. (Immonen 2005, 19 - 33; Äijö 2008, 85; 105 - 110.)

4.4 Kansainvälisen kilpailustrategian määrittely

Kansainvälisessä kilpailustrategiassa yritys määrittää, millä tavalla se aikoo toimia menestyäkseen Suomen ulkopuolisilla markkinoilla. Kansainvälisen kilpailustrategian visio, missio ja arvot ovat usein yhteneväiset yrityksen kokonaisstrategian kanssa, koska kansainvälinen kilpailustrategia pohjautuu aina siihen. Jotkut yritykset tosin näkevät, että kansainvälinen toiminta eroaa niin paljon yrityksen muusta toiminnasta, että sille tarvitaan oma visio, missio ja arvot. (Äijö 2008, 150 - 151.)

Itse kansainvälisen kilpailustrategian voi jakaa kolmeen osa-alueeseen: bisneskonseptiin, menestyksen perustaan ja strategisiin toimintaperiaatteisiin. Kaikki kolme osaa liittyvät läheisesti toisiinsa. Bisneskonseptin osa-alueessa yritys määrittelee missä liiketoiminnassa se toimii, eli millainen on yrityksen tarjoama tuotekokonaisuus ja tavoittelema asiakaskunta. Asiakaskunnan määrittelyssä on tar-

peen rajata maantieteellisesti kyseinen kohdemarkkina. Menestyksen perustan osa-alueessa yritys käy läpi sen kriittiset menestystekijät eli kilpailuedun ja ydinosaamisen. Strategisten toimintaperiaatteiden osa-alueessa yritys konkretisoi, mitä sen pitää tehdä, jotta kilpailuetu toteutuu ja yritys saavuttaa haluamansa menestyksen. Yksi suurimmista ja selkeimmistä strategisista toimintaperiaatteista on vientimuodon valinta.(Äijö 2008, 151.)

Immonen (2005, 19 - 33) puolestaan nimeää kansainvälisen kilpailustrategian kansainvälistymisen strategiaksi. Immosen mukaan kaikkien strategioiden, myös kansainvälistymisen strategian, pohjana on yrityksen oma voima suhteessa kilpailijoiden voimiin. Usein viennin kohdemaassa kilpailijat ovat suurempia, ja jos yrityksellä ei ole jotain erilaista tarjottavana, on tuloksena epäonnistuminen. Lisäksi uusille markkinoille tulon voisi kohdistaa markkinajohtajille strategisesti vähemmän tärkeille alueille. Ylipäätään kilpailijan asemaan asettuminen on hyvä ajatus uusille vientimarkkinoille mentäessä.

Immonen (2005, 19 - 33) jakaa kansainvälisen toiminnan strategiat neljään perustrategiaan, joiden näkökulmana on omien resurssien suhde muihin. Ne ovat puolustusstrategia, hyökkäysstrategia, koukkausstrategia ja sissistrategia. Puolustusstrategia on vahvan markkinajohtajan reaktio silloin kun sen markkinoille tulee uusi tulokas. Hyökkäysstrategia sopii vahvalle tulokkaalle, joka haluaa hyödyntää kilpailijoiden puutteita. Koukkausstrategia on yrityksille, joilla ei ole paljon resursseja käytettävissään, mutta haluavat luoda uuden vaihtoehdon markkinoille. Sissistrategia sopii pienille yrityksille ja erityisesti lyhytaikaiseen projektivientiin.

Kilpailuetu on yrityksen menestyksen perusta ja strategisen suunnittelun keskeisiä tekijöitä. Se on asia, jossa yritys on asiakkaan mielestä kilpailijoitaan selvästi parempi, eli syy, miksi asiakas ostaa juuri kyseiseltä yritykseltä eikä kilpailijalta. Kilpailuetuja voivat olla esimerkiksi hinta, laatu, imago tai yrityksen luotettavuus. Kilpailuetu ei kuitenkaan synny tyhjästä, vaan se perustuu yrityksen sisäiseen osaamiseen. Siksi on kilpailuedun määrittämisen lisäksi tärkeää osata sanoa mitä yrityksen sisällä tehdään kilpailijoita paremmin. Kilpailuedun ja sisäisen osaamisen tärkeys korostuu ulkomaankaupassa, koska se on kotimaassa toimimista vaikeampaa. Tässä yhteydessä on hyvä muistaa pk-yritysten kilpailukyvyn

kohdalla mainittu entry barrier. Kilpailuedulla yritys pystyy päihittämään entry barrierin. (Äijö 2008, 61; 153.)

4.5 Operaatio- ja vientimuodon valinta

Vienti on yksi kansainvälisistä toiminnoista eli operaatioista, joiden avulla yritys kansainvälistyy. Muita operaatiomuotoja ovat lisensiointi, franchising, myyntikonttori, sopimusvalmistus, yhteisyritys, projektivienti, liikkeenjohtosopimus, tuotantoyksikkö ja yhteistyösopimukset. Yrityksen pitää tehdä strateginen päätös siitä, millä konkreettisella tavalla se haluaa mennä uusille markkinoille. Siksi operaatiomuodon valintaa kutsutaan myös markkinoillemenostrategian eli entrystrategian valinnaksi. Operaatiomuoto on vastaus kysymyksiin siitä, missä ja miten ulkomaisille asiakkaille myytävät tuotteet valmistetaan ja miten ne kohdemarkkinoille toimitetaan. (Ahokangas & Pihkala 2002, 24; Äijö 2008, 185 - 216.)

Oikean operaatiomuodon valintaan vaikuttavat monet seikat. Yrityksen johdon on mietittävä, mitkä ovat sen strategiset tavoitteet ulkomaisilla markkinoilla ja mikä on heidän kilpailuetunsa, jotta entry barrier voidaan kukistaa. Yrityksen on myös arvioitava mitkä operaatiomuodot ovat mahdollisia toteuttaa, kun otetaan huomioon kilpailuetu, yrityksen ja tuotteen ominaisuudet ja kohdemarkkinat. Lopuksi on verrattava kaikkia mahdollisia operaatiomuotoja näihin seikkoihin ja valittava paras vaihtoehto. (Äijö 2008, 186.) Paras operaatiomuoto on sellainen, jonka avulla yritys voi hyödyntää parhaiten kilpailuetuaan ja sopii yrityksen kokonaisstrategiaan sekä tavoitteisiin (Ahokangas & Pihkala 2002, 59; Melin 2011, 18; Äijö 2008, 186).

Äijön (2008, 188) mukaan on tilanteita, jolloin vienti on selkeästi parempi valinta kuin muut operaatiomuodot. Vienti on parempi vaihtoehto silloin, jos yritykseltä puuttuu resursseja muiden toimintavaihtoehtojen toteuttamiseen. Resurssit voivat esimerkiksi olla kokemuksen puute tai rahoituksen riittämättömyys. Tällöin muu laajeneminen on epärealistista yritystekijöiden takia. Vienti on järkevä valinta myös silloin kun yritys näkee, että tuotteen ominaisuudet eivät sovellu tuotettavaksi ulkomailta. Näin on erityisesti siinä tapauksessa, kun tuote perustuu raaka-aineisiin, joita on saatavilla vain kotimaassa tai tuotteen imago perustuu suomalaisuuteen.

Vienti voi toisaalta olla huono idea silloin, kun tuote ei ole tarpeeksi kilpailukykyinen uusilla markkinoilla tai kun ulkomainen valmistus esimerkiksi saatavilla olevan raaka-aineen tai henkilöstökustannusten vuoksi on halvempaa. Tuotteen myynti ulkomailla voi vaatia liian paljon ammattitaitoa, jota yrityksellä tai sen jakeluportaalilla ei ole, ja kouluttaminen on ongelmallista. (Melin 2011, 17.)

Ulkomaisten markkinoiden olosuhteet vaikuttavat myös operaatiomuodon valintaan. Markkinat voivat olla kaukana, liian pienet tai muuten liian riskialttiit. Näissä tapauksissa on usein järkevintä välttää ulkomaista tuotantoa ja keskittyä esimerkiksi edustajan avulla tehtävään vientiin. (Äijö 2008, 189.)

Vienti eroaa muista operaatiomuodoista sillä, että siinä tavara tai palvelu tuotetaan aina kotimaassa. Muissa operaatiomuodoissa tuottaminen voi tapahtua myös ulkomailla. Muihin operaatiovaihtoehtoihin yritys voi siirtyä vasta kun kokemusta ja myynnin kasvua on tapahtunut. (Äijö 2008, 185.) Toisaalta Holmvall ja Åkesson (2004, 96 - 115) niputtavat kaiken kaupan, joka kohdistuu yrityksen kotimaan ulkopuolelle, viennin alle. Heidän mielestään niin franchising, myyntikonttori, kuin ulkomainen tuotantoyksikkökin ovat viennin alalajeja. Heidän mukaansa muita viennin alalajeja ovat tytäryhtiöt, epäsuora vienti, kauppahuoneiden käyttö, suoramyynti, välittäjän käyttö, agentin käyttö, maahantuojan käyttö, paikallisen jälleenmyyjän käyttö, paikalliset ratkaisut, yhteisyritys, lisenssi, sivukonttori, tytäryhtiön vuokrahankinta ja sopimusvalmistus. Viennin alalajit jaotellaan sen mukaan minkälaista jakelukanavaa yritys päättää viennissään käyttää.

Riippumatta siitä, mitä operaatiomuotoja vientiin luetaan kuuluvaksi, voidaan vientitoiminta jakaa perinteisesti kolmeen päätyyppiin: epäsuoraan, suoraan ja omaan vientiin. Yritys voi tehdä valinnan näiden kolmen tyyppin välillä silloin, kun se on tehnyt päätöksensä käyttää vientiä operaatiomuotona. Vientityypin valinta riippuu yrityksen tarpeista ja voimavaroista sekä riskeistä ja mahdollisuuksista. Kussakin viennin muodossa on luonnollisesti omat vahvuutensa ja heikkoutensa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 29.)

Epäsuora vienti on myyntiä kotimaiselle asiakkaalle, joka puolestaan myy tuotteet eteenpäin ulkomaisille asiakkaille. Myös ulkomaiselle yritykselle myymistä voidaan pitää epäsuorana vientinä, kunhan yritys toimii Suomessa. Epäsuora vienti ei välttämättä vaadi kansainvälisen kaupan erityisosaamista tai lisätiedon hankkimista markkinatutkimuksen muodossa. Vientiä aloittavan yrityksen kannalta riskejä on vähän ja investointien tarve on pieni. Toisaalta voidaan sanoa, että epäsuora vienti ei ole tehokasta, koska mukana on välikäsiä. Markkinoilta tuleva tieto on usein muuteltua ja myöhässä, koska sitä ei saada suoraan asiakkailta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 30 - 32; Selin 2004, 23.)

Suora vienti on operaatiomuoto, jossa yritys myy tuotteita ulkomaiselle välikädelle, joka jälleenmyy ne loppuasiakkaille omilla markkinoillaan. Välikäsi hoitaa myynnin, markkinoinnin ja jakelun ulkomailla. Suorassa viennissä jakeluketju on yleensä lyhempi alkuperäisen tuottajan ja loppuasiakkaan välillä kuin epäsuorassa viennissä. Ulkomainen ostaja myös yleensä tuntee paremmin omat markkinansa kuin kotimainen vastineensa. Suoran viennin tehokkuus kuitenkin riippuu pitkälti siitä kuinka hyvän ulkomaisen välikäden yritys onnistuu löytämään. Suoran viennin heikkoudet ja vahvuudet ovat osaksi samoja kuin epäsuorassa viennissä, mutta vain lievempinä. Suora vienti vaatii enemmän resursseja ja investointeja ja on riippuvainen ulkomaisesta välikädestä. Yritys kuitenkin joka tapauksessa oppii enemmän kansainvälisestä toiminnasta suorassa viennissä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 32 - 33; Selin 2004, 23 - 24.)

Oma vienti tai toiselta nimeltään välitön vienti on tuotteen toimittamista ja myyntiä suoraan loppuasiakkaalle ulkomaille. Yritys huolehtii viennin toiminnasta kokonaan itse. Oma vienti vaatii enemmän rahaa ja syvemmän sitoutumisen kohdemarkkinoihin kuin muut viennin muodot. Pääomaa tarvitaan esimerkiksi asiakassuhteiden ylläpitoon, tukitoimiin ja markkinointiin. Lisäksi ulkomailla on usein pidemmät maksuajat kuin Suomessa, joten rahoitus pitää olla tästäkin syystä kunnossa. Oman viennin hyvinä puolina ovat nopea ja suora tiedonkulku asiakkaalta yritykselle, joka mahdollistaa syvän asiakassuhteen luomisen. Luonnollisesti oman viennin vahvuutena on se, että yrityksellä on niin sanotusti kaikki langat käsissään. (Ahokangas & Pihkala 2002, 33 - 34; Selin 2004, 24.)

4.6 Markkinointistrategia

Viimeisenä osana viennin suunnitteluprosessissa on markkinointistrategian suunnittelu. Yrityksellä tulisi olla suunnitelma siitä millä tavalla se aikoo hoitaa markkinointinsa vientikaupan osalta jo ennen kuin kauppaa käydään. Markkinointistrategian pitää tukeutua niihin tietoihin ja päätöksiin, joita viennin suunnitteluprosessissa on aikaisemmin hankittu ja saatu aikaan. Erityisesti kilpailustrategia kulkee käsi kädessä markkinoinnin kanssa. (Äijö 2008, 220 - 221.)

Markkinoinnin kilpailukeinot on perinteisesti kuvailtu McCarthyn (1960) neljän P:n mallin mukaisesti ja Äijön (2008, 235 - 236) mukaan ne toimivat myös viennin markkinoinnissa. Neljä P:tä tulevat englannin kielen sanoista product, place, promotion ja price eli tuote, jakelu, viestintä ja hinta. Mallista käytetään myös nimitystä markkinoinnin mix. Äijö käyttää kansainvälisessä markkinoinnissa siitä omaa päivitettyä versiota, jota kutsutaan kansainvälisen markkinoinnin mixiksi. (Kuvio 2.)

- Kansainvälinen kohdeasiakas- ja segmentointistrategia
- Kansainvälinen tuote- ja palvelustrategia
- Kansainvälinen viestintä- ja myyntistrategia
- Kansainvälinen jakelu- ja toimitusstrategia
- Kansainvälinen hinnoittelustrategia
- Kansainvälinen asiakassuhteen hallintastrategia

KUVIO 2. Kansainvälisen markkinoinnin mix (mukaillen Äijö 2008, 236)

Kansainvälisen markkinoinnin mix on tiivistetty esitys siitä mitä kaikkea markkinointiin voi kuulua vientitapahtumassa. Se koostuu eri kohdista, joita kutsutaan strategioiksi. Kohdeasiakas- ja segmentointistrategiassa yritys päättää minkälaisiin asiakkaisiin se keskittyy kohdemarkkinoillaan. Valinta pitää perustua yrityksen kilpailuetuun, eli markkinointia pitää kohdistaa niille asiakkaille, jotka välittävät yrityksen tarjoamasta kilpailuedusta. Saattaa myös olla, että markkinat pitää segmentoida eri ryhmiin, jotka ovat yrityksen mielestä tärkeitä. Tuote- ja palvelustrategias-

sa on päätettävä millaisella tavalla tuotetta, jota viedään, myydään asiakkaille. Muutokset tuotteessa tai tuotteen markkinoinnissa voivat olla paikallaan, koska ulkomailla saatetaan arvostaa eri asioita samassa tuotteessa kuin Suomessa. (Äijö 2008, 236 - 245.)

Äijön (2008, 246 - 277) mukaan viestintä- ja myyntistrategiassa on kyse siitä millä tavalla markkinointi käytännössä hoidetaan vientimarkkinoilla. Voi olla, että viestintään ei tarvitse tehdä muutoksia. On myös mahdollista, että yritys ei itse hoida markkinointiaan, vaan siitä on vastuussa esimerkiksi ulkomainen välittäjä. Jakelu- ja toimitusstrategia on logistiikkaa, eli jakelukanavien luontia ja ylläpitoa. Välittäjä voi hoitaa myös jakelua, mutta yrityksen pitää muistaa, että lopulta se on kuitenkin itse vastuussa jakeluketjuistaan. Hinnoittelustrategiassa päätetään luonnollisesti hinta vientituotteista. Yritys määrittää aina tuotteensa hinnan verrattuna markkinahintaan. Lisäksi hinnoittelustrategiaan kuuluu viennin toimitus- ja maksuehdot sekä alennuspolitiikka. Asiakassuhteen hallintastrategiassa on kyse asiakkaiden luokittelusta ja sen perusteella tapahtuvasta suhteiden ylläpitämisestä sekä kehittämisestä.

Selinin (2004, 110 - 111) näkemys markkinointistrategiasta viennissä on samansuuntainen kuin kansainvälisen markkinoinnin mix, mutta hieman pelkistetympi. Markkinointistrategian osa-alueet, joita yrityksen tulisi miettiä, ovat hänen mukaansa tuote-, hinta- ja jakelupolitiikka sekä markkinointiviestintä. Näihin vaikuttavat monet yrityksen sisäiset ominaisuudet kuten vientituotteen laatu, huolto ja asiakaspalvelu. Strategian osa-alueet yhdessä yrityksen sisäisten ominaisuuksien kanssa muodostavat valtaosan yrityksen imagosta vientimarkkinoilla.

5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Kaikki tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvalitatiivisen tutkimuksen, kvantitatiivisen tutkimuksen sekä näiden yhdistelmän monimenetelmäisyyden ryhmiin. Kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tutkimusmenetelmäsuuntaukset esitellään usein toistensa vastapareina selkeyden takia, vaikka ne voidaan nähdä myös toisiaan täydentävinä ja tukevinä menetelminä. Joissakin tutkimuksissa voidaan käyttää molempia menetelmäsuuntauksia. (Jyväskylän Yliopisto 2014.)

5.1 Teoriaa kvalitatiivisesta tutkimuksesta

Tämän työn tutkimus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen tyyppi, jossa selvitetään ilmiöiden laatua ja merkityksiä (Jyväskylän Yliopisto 2014). Lähtökohtaisesti laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellisuutta sellaisena kuin se on. Todellisuutta ei pidä pilkkoa osiin, joten tutkimuksen kohdetta pitää tutkia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkijan ja tutkimuksen tulee olla objektiivisiä, mutta tästä huolimatta arvolähtökohdat ovat aina läsnä kvalitatiivisessa tutkimuksessa, koska ne muokkaavat sitä mitä ja miten tutkimme. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on enemmän löytää ja paljastaa tosiasioita, kuin toistaa alkuperäisiä väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 151.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä niin kyselyillä, haastatteluilta, havainnoinnilla kuin dokumenttien avulla. Yhdessä tutkimuksessa voidaan käyttää joko yhtä tai vaihtoehtoisesti useampaa aineistonkeruumenetelmää. Kysely ja haastattelu nähdään usein samankaltaisina aineistonkeruumenetelminä, koska niissä molemmissa kysytään kysymyksiä tiedonantajilta tutkimustiedon saamiseksi. Kysely ja haastattelu eivät kuitenkaan ole synonyymejä, koska haastattelussa vastataan suullisesti, kyselyssä kirjallisesti. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelun eri tyyppejä ovat syvähaastattelu, lomakehaastattelu, dialogi ja teemahaastattelu. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73.)

Tuomen ja Sarajärven (2002, 73) mukaan havainnointi on kyselyn ja haastattelun ohella laadullisen tutkimuksen suosituimpia aineistonkeruumenetelmiä. Se on haasteellinen aineistonkeruumenetelmä, joka vaatii suhteellisen paljon aikaa. Usein havainnointi kannattaa tehdä yhdessä jonkin muun menetelmän, kuten haastattelun kanssa. Lisäksi havainnointi on hyvä valinta silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä tiedetään vain vähän etukäteen. Laadullisessa tutkimuksessa havainnoinnin eri tyyppejä ovat piilohavainnointi, havainnointi ilman osallistumista, osallistuva havainnointi ja osallistava havainnointi.

Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Teemahaastattelussa haastatteliija etenee etukäteen valittujen teemojen mukaisesti ja käyttää apunaan tarkentavia kysymyksiä. Tuomen ja Sarajärven (2002, 73) mukaan on mielipidekysymys kuinka paljon teemahaastattelua strukturoidaan eli esimerkiksi esitetäänkö jokaiselle vastaajalle kysymykset täysin samanlaisina tai pitääkö kysymykset esittää samassa järjestyksessä. Teemahaastattelun jäsenyyksen vaihteluväli on lähes avoimesta haastattelusta lähes täysin strukturoituun haastatteluun. Teemahaastattelussa pyritään saamaan esille tutkimusongelman ja tutkimuksen tarkoituksen kannalta olennaiset asiat. Tämä pitää varmistaa etukäteen sillä, että haastattelun teemat pohjautuvat täysin aiempaan teoriaan tutkimuksen aiheesta.

5.2 Teoriaa luotettavuudesta ja pätevydestä

Tutkimustiedon on luonnollisesti tarkoitus olla mahdollisimman luotettavaa ja pätevää. Luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan jokaisen tutkimuksen kohdalla. Arviointi voidaan toteuttaa erilaisilla mittaus- ja tutkimustavoilla. Luotettavuus, eli reliabiliteetti, on tutkimuksen kyky antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Yksinkertaisimmillaan tämä voidaan todeta sillä, että tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa. Tämä tarkoittaa sitä, että toinen tutkija saa samoja menetelmiä käyttäen samat tulokset eri tutkimuskerralla. Pätevyys, eli validiteetti, on tutkimuksen mittarin tai tutkimusmenetelmän kyky mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Tutkimuksen pätevyys kärsii, jos esimerkiksi haastattelussa vastaaja ymmärtää jonkin kysymyksen toisella tavalla kuin tutkija on ajatellut. Tutkijan on siis saatava vas-

taaja ymmärtämään tutkimuksen kysymykset oikealla tavalla ja välttää väärinkäsityksiä. (Hirsjärvi ym. 2006, 216 - 217.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteettia ja validiteettia on vaikeampi todentaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja jotkin tutkijat jopa välttävät kyseisten termien käyttöä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa. Tämä perustuu siihen ajatukseen, että laadulliset tapaustutkimukset ovat aina ainutlaatuisia, eikä kahta samanlaista tutkimusta saada aikaan. Tästä huolimatta myös kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä pitää arvioida. (Hirsjärvi ym. 2006, 216 - 217.)

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia voidaan parantaa tutkijan tekemällä tarkalla selosteella tutkimuksen etenemisestä ja toteuttamisesta. Lukijoiden tulee tietää tarkasti mitä tutkija on tutkimuksessaan tehnyt ja miten saatuihin tuloksiin on päädytty. Tähän kuuluu myös aineistonkeruun olosuhteiden kerronta, eli missä ja miten aineistot kerättiin. Muita julkaistavia asioita ovat haastatteluihin käytetty aika, haastatteluihin vaikuttaneet häiriötekijät, mahdolliset virhetulkinnat ja tutkijan oma itsearviointi. Lisäksi tutkijan pitää osata kertoa millä perusteella hän luokittelee vastauksia ja tekee päätelmiä aineiston analyysiosiossa. (Hirsjärvi ym. 2006, 216 - 217.)

5.3 Tutkimuksen toteutus

Tässä tutkimuksessa on kuusi tiedonantajaa, jotka ovat eri tavoin olleet mukana suomalaisen pk-yrityksen viennin suunnittelussa sisämarkkinoiden alueelle. Haastattelut pyrittiin alun perin suorittamaan kasvotusten, mutta aikataulullisten seikkojen takia kolmessa tapauksessa jouduttiin turvautumaan puhelinhaastatteluun. Kasvotusten tehdyt haastattelut kestivät kukin suunnilleen 75 minuuttia ja puhelinhaastattelut puolestaan 20 - 30 minuuttia. Haastattelut suoritettiin aikavälillä 28. lokakuuta ja 13. marraskuuta 2014.

TAULUKKO 4. Tutkimuksen tiedonantajat

Nimi	Asema	Yritys	Henkilöstön määrä	Vienti-maa	Vientituote
Håkan Forss	Toimitusjohtaja	Osuuskunta Viexpo	8	-	-
Virpi Ali-Haapala	Yrittäjä, Hallintojohtaja	Finn Spring Oy	60 - 70	Saksa	Pullotettu lähdevesi
Paavo Hannula	Yrittäjä, Toimitusjohtaja	Taivassalon Teräsporras Oy	22	Ruotsi	Teräs-rakenteiset portaat & kaiteet
Hannu Majander	Yrittäjä, Materiaalit & Tavaranhankinta, Ex-vientipäällikkö	Munax Oy	55	Viro	Nestemäiset kananmunatuotteet
Kim Varjo	Vienti & Kotimaan asentavat jälleenmyyjät	A-Laiturit Oy	15	Ruotsi	Laituritarvikkeet
Mika Aitio	Myyntipäällikkö	Ursuk Oy	70	Englanti	Kuivapuvut

Tiedonantaja Håkan Forss oli haastattelussa asiantuntijan roolissa, sillä hän on vientineuvontaa yrityksille tarjoavan Osuuskunta Viexpon toimitusjohtaja. Hänelle osoitetut haastattelukysymykset olivat siis hieman erilaisia muihin verrattuna, koska Viexpolla ei ole omaa vientitoimintaa. Muista tiedonantajista Kim Varjo ja Mika Aitio olivat työntekijöinä mukana haastattelussa läpikäytyissä vientsuunnitteluisissa. Virpi Ali-Haapala, Paavo Hannula ja Hannu Majander edustivat tiedonantajien joukossa yrittäjiä. Kaikki tiedonantajat sopivat erittäin hyvin tutkimuksen tarpeisiin, sillä he edustivat oikeantyyppisiä yrityksiä ja heillä jokaisella oli merkittävä määrä kokemusta viennistä.

Haastattelut sovittiin etukäteen puhelimitse ja kaikissa paitsi yhdessä tapauksista lisätietoja haastattelusta sekä kysymyksistä annettiin ennen haastattelua sähköpostitse. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin jälkepäin. Kaikki tiedonantajat antoivat luvan käyttää nimiään ja yritystensä nimiä tässä opinnäytetyössä. Tiedonantajat vastasivat hyvin niitä kriteereitä, joita tutkimuksen aineistonkeruulle asetettiin.

Haastattelulomakkeessa, jota pidettiin haastatteluissa mukana, oli seitsemän teemaa. Selkeyden vuoksi tämän opinnäytetyön tutkimustuloksissa teemat käsitellään neljän yläkäsitteen ryhmissä. Ryhmät ovat alkutilanne, tiedonhankinta, strateginen suunnittelu ja operatiivinen suunnittelu. Jako perustuu tässä työssä aikaisemmin esitettyyn viennin suunnittelun prosessiin sivulla 16. Joillakin tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli monia vientikohteita Euroopan Unionin alueella, joten näissä tapauksissa keskityttiin erikseen yhteen tiedonantajan vapaasti valitsemaan vientikohteeseen tai -projektiin.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tuloksissa käydään rinnakkain läpi vientiä harjoittavien yritysten edustajien ja vientiasiantuntijan vastaukset. Tiedonantajien vastauksia verrataan tosiinsa ja analyysin rakenne pohjautuu teoriaosuudessa esiteltyyn Äijön (2008) malliin (Kuvio 1). Tuloksissa edetään pääasiallisesti siis samassa järjestyksessä kuin työn teoriaosuudessa.

6.1 Alkutilanne

Tutkimuksen tuloksissa tähän lukuun kuuluvat Euroopan unioni ja päätös viennin selvittämisestä. Euroopan unioni käsitellään alussa, koska se edustaa suomalaisten pk-yritysten viennin toimintaympäristöä. Päätös ja sen syyt ovat puolestaan vientisuunnittelun prosessin ensimmäinen osa.

6.1.1 Euroopan unioni

Ensimmäisessä teemassa selvitettiin miten Euroopan unionin sisämarkkinat vaikuttavat yrityksen vientitoimintaan ja suunnitteluun. Vastauksista kävi ilmi, että tiedonantajista kukaan ei pitänyt Euroopan unionia suuresti merkittävänä markkinoiden valinnassa tai viennin suunnittelussa. Käytännön vientitoiminnassa ja kaupankäynnissä sisämarkkinat ovat kuitenkin viiden tiedonantajan mukaan positiivinen, kaupantekoa tukeva asia, kuten Majander (2014) asian ilmaisi.

Se nyt kuitenkin aina yksinkertaistaa asioita, et kyl sil merkitystä on, et ei voi sitä sivuuttaa. Et et jos totanoini ei oo EU-maa, ni meil on todennäköisesti jonkunnäköinen rajasuoja, mikä pitää niinku hoitaa jollain taval, maksaa tullii tai jotain tehdä, mut siin vaihees ku ollaan EU:ssa ni se tavaran liikkuvuus ja rahan vapaa liikkuvuus, ni kyllä se vaan on aika tärkeä asia. Et kyl se niinku edesauttaa näit toimenpiteit, se tekee niist hyvin paljon yksinkertasimpii. (Majander 2014.)

Ainoastaan Hannula (2014) ei nähnyt Euroopan unionilla mitään merkitystä hänen yrityksensä viennissä Ruotsiin.

Ei sillä (Euroopan Unionilla) ollut mitään asemaa tässä. (Hannula 2014.)

Aitio (2014) näki sisämarkkinoilla olevan myös kilpailua kiristävää vaikutusta eli eurooppalaisten välinen kauppa on Euroopan unionin myötä tullut helpommaksi kaikille, ei vain Ursukille. Lisäksi Viexpon toimitusjohtaja Forssilla (2014) oli kilpailusta samansuuntaisia ajatuksia kuin Aitiolla (2014), mutta tähdensi, että Euroopan unioni ei ole voinut siihen vaikuttaa yksin. Kilpailu on hänen mielestään myös hyvä asia.

Se on... kaikki on, mä en tiedä voidaanko kaikki niinku vetää siihen että se on EU:sta kiinni vai onks se vaan että koko yhteiskunta koko maailmassa on muuttunut paljon nopeemmaks ja kaikki viestintä ja kaikki toimii niin nopeesti. Mut kyl se niinku kokonaisuutena on niin, että kanssakäyminen on tiivistynyt ja on nopeempaa ja niin, ni sikäli kilpailu on kasvanut samanaikaisesti kyllä joo. Mutta tuota mahdollisuudet etabloitua EU-maissa on kans kasvanu paljon paljon enemmän, että mä sanoisin että niin kauan ku hoidetaan asiaa kunnolla, että sulla on niinku mitä myydä, sul on joku valtti... added value siinä tuotteessa niin niin silloin pystyy niinku hyvillä toimenpiteillä pärjäämään kyllä. (Forss 2014.)

Haastatteluissa ei tullut esille lainkaan Euroopan unionin pk-yritysten hyväksi tekemää työtä, jota teoriaosuudessa sivuttiin. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi SBA-aloitetta ja rahoituksen saannin helpottamista. Toisaalta haastattelun tulokset vahvistavat kuvan siitä, että Euroopan unioni on todella helpottanut vientiä Eurooppaan, sillä byrokratia on vähentynyt ja yhteinen valuutta häivyttää valuuttariskin.

Euroopan unionin roolia voidaan tiedonantajien vastausten perusteella pitää hyvänä taustatekijänä erityisesti vientitoiminnassa ja yksinkertaistavan asioita viennin suunnittelussa. Erityisen suurta roolia sillä ei kuitenkaan tunnu olevan. Voi olla, että suomalaisten Euroopan vientiin sillä ei olisi juuri mitään vaikutusta, jos emme kuuluisikaan sisämarkkinoihin. Niiden tiedonantajien mukaan, jotka asiaan ottivat

kantaa, tällöin byrokratiaa vain olisi enemmän. Tässä tutkimuksessa Euroopan unioni oli lähinnä tiedonantajia rajaava tekijä.

6.1.2 Päätös viennin selvittämisestä

Toisessa teemassa käsiteltiin miten ja miksi tiedonantajien yritykset olivat lähteneet kartoittamaan vientiä johonkin sisämarkkinamaahan. Tarkastelun keskiössä oli se, kuka oli tehnyt aloitteen ja mikä motivoi yritystä aloittamaan viennin selvittämistä. Ali-Haapalan (2014), Aition (2014) ja Varjon (2014) kertomissa tapauksissa alkuperäinen kontakti tuli ulkomailta.

No se lähti siitä, että sieltä kohdemaasta otettiin yhteyttä ja osoitettiin kiinnostusta ja oli tapahtunut niinko useammalla yhteydenotolla, sitten me lähdettiin tutkimaan niitä vaihtoehtoja, että miten se lähtis se markkina toimimaan. (Ali-Haapala 2014.)

Kyllä se syntyi siitä, että mä... ne oli niinku asiakkaat... Että tää kaveri joka mulle sitten soitti, ni oli tällanen turvallisuusvastaava ja vastas niinku monen firman... mietti näitä asioita ja niin hän oli kuitenkin niin meistä kuullut ja kuullut hyvää. (Aitio 2014.)

Öö.. se (aloite) tuli maahantuojan puolelta. Siis se on ollut aktiivinen, vuoden aikana tarjonnut laituriprojekteja ympäri Ruotsii. (Varjo 2014.)

Majanderin (2014) mukaan aloite Viroon suuntautuvaan vientiin lähti yrityksestä itsestään.

Kyl me lähdettiin niinku tätä aktiivisesti kartoittamaan ja tarjoamaan (Majander 2014).

Hannula (2014) piti aloitusta ennemminkin yhteisenä keskusteluna, eikä ottanut kantaa siihen kumpi toimi aloitteentekijänä. Molemmat osapuolet etsivät tässä tapauksessa kumppania.

Se liikkeen lähtö oli vaan tällanen useiden, useiden sattumien summa, et niin tuotantoinniin, sanotaan että siel oli markkinoilla oli tilaa ja ja sitte ni monen mutkan kautta löyty sopiva yhteistyökumppani. Ni tuotantoinni, mä luulen että se oli vähän niinku tämmöst molemminpuolis-

ta (halua), elikkä totanoi se lähti vähän niinku tämmösest, oli tämmö-
nen keskusteluasetelma. (Hannula 2014.)

Viexpoa johtavan Forssin (2014) mukaan on yleistä, että vientiä aloittava suoma-
lainen yritys on jo menestynyt kotimaassa ja markkinoiden kylläisyyden takia läh-
tee itse hakemaan kasvua ulkomailta.

Minust tuntuu sille juuri, että että tuota on ollut joku tuote joka on myy-
nyt Suomessa ja Suomen markkinat ei enää riitä. Ni sit tulee niinku
vähän kiire, et se sitä ja sitten ei olla valmistautuneita. (Forss 2014.)

Toisaalta Forss (2014) näkee, että ensimmäinen kontakti, joka rohkaisee yritykset
lopulta aloittamaan viennin suunnittelun, tulee usein ulkomailta.

Aika usein käy niin, että yritykset menevät vientiin, että niillä on joku
tuote, joka on sen verran hyvä, että on tullut ulkomaalaista kysyntää.
Joku on käynyt jopa ostamassa. Ja sit rupee sana kulkemaan ja sit se
on vähän niinku mennyt itsestään (Forss 2014.)

Tiedonantajilta löytyi monenlaisia motiiveja viennin perusteiksi. Majanderin (2014)
mukaan syitä vientiin olivat tuotannossa ollut ylikapasiteetti ja hintariskin tasoitta-
minen toimimalla useilla eri markkinoilla.

No totanoini, ensinnäkin ni tää, jos mietitään tätä nestemäist puolta, ni
muutenkin vast kolme vuotta ollu, ni me vaan haluttii, meil oli vapaat
kapasiteettii... Ja sillen ku on useampi vientikohde tai markkinakohde,
ni hinnat yleensä ei oo ihan samas rytmis. Et jos jossain on huono hin-
ta, ni välttämät toisel markkinal sitä ei oo just sil hetkel. Et se vähän
tasottaa sitä.. hintariskiä. (Majander 2014.)

Aitio (2014) kertoi, että Ursuk tarttui mahdollisuuteen, koska yritys halusi kasvaa ja
tässä nimenomaisessa tapauksessa oli mukana suuryrityksiä, mikä lisäsi houku-
tusta.

Ei kyllä, et kyl meil tota raha sil taval ratkasee, et asiakkaat, maksuky-
kyiset asiakkaat, et kyl me kauppa halutaan tehdä ja se oli kuitenkin
meille sil taval, sillä tavalla tota helppo ratkasu, että tota ne asiakkaat,
jotka siellä... ne on merkittävi pelureita ja ne on niinku maailmanlaa-
juisesti isoja firmoja... Koska täs nyt ainakin vielä toistaseks on tavoit-
teena et tää homma kasvais kokoajan. (Aitio 2014.)

Hannulan (2014) mielestä Ruotsissa oli enemmän tilaa toimia ja talouden suhdanteet eivät kulje käsi kädessä Suomen kanssa kuten juuri nyt nähdään. Ruotsin markkinat olivat myös hyvässä paikassa Taivassalon Teräsportaan sijaintiin nähden. Varjon (2014) näkemyksen mukaan viennistä on saatavissa A-Laitureille monia etuja. Vienti Ruotsiin voi auttaa sesonkiperusteisen myynnin tasaamisessa, tarvikkeiden osto ulkomailta halpenee määrien suuretessa ja yritys hakee ulkomailta kasvua liiketoimiinsa.

Asiantuntijan roolissa tässä tutkimuksessa toimineen Forssin (2014) vastaus viennin syistä on melko yhteneväinen muilta tiedonantajilta saatujen tietojen kanssa. Forss (2014) kertoo, että syitä voi olla monia ja ne riippuvat yrityksestä, tuotteesta sekä alasta.

Haastattelut osoittivat, että yrityksiltä löytyy viennille samanlaisia syitä kuin teoriassa kerrottiin. Tutkimuksen tästä osasta teki haasteellisen se, että vasta haastattelujen jälkeen tuli ymmärrys siitä, että syitä voidaan käsitellä ainakin kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen on *miten*, eli mikä oli se konkreettinen syy lähteä viemään esimerkiksi Ruotsiin. Sellainen voisi olla vaikka ruotsalaisen maahantuojan tekemä aloite suomalaiselle pk-yritykselle. Tämän lisäksi on *miksi*, eli mistä syystä suomalainen pk-yritys on kiinnostunut vastaamaan tämän ruotsalaisen kiinnostukseen myönteisesti tai kääntäen mistä syystä ruotsalainen otti juuri tähän yritykseen yhteyttä. Kaikilta tiedonantajilta saatiin siitä huolimatta melko kattavat vastaukset näihin kysymyksiin, vaikka ymmärsin nämä asiat kunnolla vasta tulosten analysointivaiheessa. Parempia ja kattavampia vastauksia olisi saatu, jos olisin ajatellut näitä etukäteen. *Miksi* oli joidenkin tiedonantajien vastauksissa puutteellisesti käsitelty syistä puhuttaessa. Ainakin minun olisi pitänyt saada se haastatteluissa selkeämmin esiin. Kuitenkin motiiveja saatiin esiin kun tuloksia analysoi tarkkaan ja siihen voi olla tyytyväinen.

Haastattelussa selvitettiin myös sitä kuinka kauan yrityksillä meni aikaa ensimmäisestä kontaktista kaupankäyntiin. Teoriaosuudessa tätä käsiteltiin kertomalla, että päätös viennin selvittämisestä voi olla lyhyt tai pitkä prosessi ja se voi lähteä liikkeelle ilman päätöstäkin. Haastatteluissa selvisi, että kaikilla paitsi Aition (2014)

edustamalla yrityksellä Ursukilla meni kauppoja edeltävään työhön paljon aikaa. Muiden yritysten prosesseissa meni vuodesta kuuteen vuoteen.

Tiedonantajilta siis kysyttiin, kauanko heiltä meni aikaa ensimmäisestä kontaktista kaupantekoon. Alkuperäisenä tarkoituksena oli selvittää, kuinka kauan kesti tehdä päätös viennin selvittämisestä vai tehtiinkö sellaista ollenkaan. Tätä haluttiin selvittää siksi, että sitä oli käsitelty teoriaosuudessa. Sitä ei kuitenkaan ymmärretty tai osattu kysyä haastatteluissa oikein, vaikka minun olisi pitänyt olla tässä hyvin tarkkana. Kyse on ehkä pienestä erosta, mutta se muuttaa saadun tiedon tyyppiä oleellisesti. Se ristiriita, että kysymys ei tältä kohdin ollut täysin yhtenevä teorian kanssa, huomattiin vasta tulosten analysointivaiheessa.

Tutkimusosassa vastauksia saatiin siis siitä, kuinka kauan koko viennin suunnittelu oli kestänyt. Voidaan ajatella, että tämä antaa jotain käsitystä siitä, oliko päätös nopea tai ei. Esimerkiksi Finn Springin tapauksessa viennin suunnitteluun kului kolme vuotta, joten voidaan arvella, että päätös ei ollut nopea, vaan pikemminkin sitä piti kypsyttellä. Sitä, oliko yrityksillä jossain vaiheessa selkeää päätöstä vai eikö, ei pysty näistä vastauksista päättelemään.

6.2 Tiedonhankinta

Tiedonhankinta jakautuu itsearviointiin ja markkinatiedonhankintaan. Näistä ensimmäisenä tutkimuksen tulosten käsittelyssä on itsearviointi. Teoriassa itsearviointi on viennin suunnittelun lähtökohta. Se tarkoittaa yrityksen ja vientituotteen ominaisuuksien vertailua viennin oletettuihin vaatimuksiin. SWOT-analyysin tekeminen on yksi vaihtoehto yrityksen itsearvioinnissa. Jonkin verran markkinatietoa olisi hyvä olla mukana itsearviointia tehdessä, mutta markkinatiedonhankintaa tulee jatkaa arvioinnin jälkeen. (Äijö 2008, 50.)

6.2.1 Itsearviointi

Haastattelussa itsearviointi oli kolmas teema. Sen kohdalla käsiteltiin miten yritykset arvioivat valmiuttaan vientiin, vai arvioivatko he ollenkaan. Hannulan (2014) mukaan heidän tapauksessaan itsearviointi olisi ollut hyödytöntä. Majander (2014), Varjo (2014) ja Aitio (2014) eivät tuoneet ilmi, että he olisivat varsinaisesti tehneet itsearviointia, vaan oli jo lähtökohtaisesti selvää, että yritys on valmis vientiin.

En, en (tehnyt itsearviointia). Ehhh.. no siis jos tällä tavalla toimitaan niinku nyt toimitaan niin ni, eipä siitä, siitä... ei siitä paljoo olis ollu hyöty jos sitä oltais eri tavalla lähdetty valmistelee. (Hannula 2014.)

Meil oli tuotteet niinku, vastas sitä mitkä heiän tarpeet oli ja yleisesti-kin, niin vastaa. Ne on korkeeluokkasii ja toimivuudeltaan hyviä, ni ne yleensä vastaa niitä, mitä näilt tuotteilt odotetaan. (Majander 2014.)

Ei vaadi enempää meilt, tän ympäriltä sopeuttamista. Et meil on nyt tota... me ollaan iso maahantuojia. (Varjo 2014.)

No joo, kyllä se oli sit vaan yks lisä vientiin, et se ei tuonu siihen mitään sellasta vaativaa niinku perustavaa laatua olevaa lisää. Mut tietysti me jouduttiin miettimään siinä, et... mimmosen kanavan kautta me sitä myydään. (Aitio 2014.)

Forssin (2014) mielestä suomalaiset pk-yritykset eivät arvioi itseään tarpeeksi, vaikka siitä olisi selvää hyötyä.

Se on todella tarpeellista, no pitäis ja sitä ei tehdä tarpeeksi. Mun mielestä ei tehdä. Ei käydä läpi. Vaikka, vaikka tuota kaikenlaisia Suomen Yrittäjät ja Tekesillä ja näillä ja meilläkin niin niin näiden kautta niin löytyy tällaisia itsearviointimalleja ja niin edelleen. Jos viittis vähän niinku panostua... panostaa siihen niin ja meidänkin kautta, me halutaan niinku auttaa nämä yritykset, että ne aukais sen luukun ja kattelis että missä tilanteessa ollaan. (Forss 2014.)

Ali-Haapala (2014) kertoi yrityksen johdon tehneen arviointia Finn Springin valmiudesta ja markkinoiden riskeistä. Arviointien perusteella ei kuitenkaan nähty tarpeelliseksi tehdä muutoksia. Lisäksi itsearvioinnista kysyttäessä sekä Aitio (2014), että Ali-Haapala (2014) kertoivat, että Suomessa menestyminen kertoo jo jotain siitä kannattaako vientiin lähteä. Kotimarkkinamenestyminen antaa huomatt-

tavasti varmuutta vientiin. Tämän saman asian vahvisti Forss (2014) suomalaisten pk-yritysten syissä aloittaa vienti.

Tiedonhankintaosuudessa yrityksen itsearviointista kysyessä olisi voinut syventyä enemmän niihin syihin miksi arviointia tehtiin tai miksi ei tehty. Kysymyksissä keskityttiin liikaa siihen miten arviointia tehtiin, vai tehtiinkö sitä ollenkaan. Tältä osin tutkimuksen suunnittelu oli vähän puutteellista, mutta onneksi vastauksista sai jotain hyödyllistä irti. Voi olla, että tiedonantajat eivät oikein edes ymmärtäneet kysymystä, koska heille on selvää, että yritys on niin valmis vientiin kuin voi olla. Tietysti vastauksissa pitää huomioida, että Finn Springillä, Munaxilla, A-laitureilla ja Ursukilla on erilaista kansainvälistä toimintaa ollut jo pidempään. Heidän osaltaan vastauksista voi päätellä sen, että mitä enemmän kokemusta viennistä on, sitä vähemmän on tarvetta itsearviointiin. Lisäksi tässä pitää jälleen huomioida, että Aitio (2014), Ali-Haapala (2014) ja Forss (2014) kokivat kotimarkkinamenestymisen antavan ainakin signaalin siitä, että yrityksellä voisi olla kykyjä vientiin.

Haastattelussa itsearviointin erityisenä osa-alueena kysyttiin rahoituksen arvioinnista, sillä teorian mukaan se on yksi asia, jota yrityksen tulee miettiä. Kukaan tiedonantajista ei myöntänyt, että haastattelussa käsitellyssä ollut viennin suunnittelu tai itse vientitoiminta olisi vaatinut lisärahoitusta. Rahat, joita näissä käytettiin tai käytetään, löytyivät jo yrityksiltä. Majander (2014) ja Ali-Haapala olivat tiedonantajat, joka kertoivat, että rahoituspuolta oli arvioitu viennin suunnittelun aikana. Hannulan (2014) mielestä vienti ei vaatinut rahoituksen suunnittelua, koska se ei eroa mitenkään kotimaan toiminnan rahoittamisesta.

Kyl se katottii, et kuitenkin siel sit ne maksuajat on suhtkoht lyhkäsii, et se raha kiertää kyl siin, et siinä ei oo ongelmaa. Ja nää asiakkaat on kuitenkin semmosii et ne ei vaadi mitään rahoitusjärjestelyi. Monet kuitenkin nii toimii tukkuna, ni niil on asiat kunnossa. (Majander 2014.)

Me niinko tavallaan analysoitiin se riski siinä, että minkä verran siinä on sitä taloudellista riskiä, kun me markkinointiin kumminkin satsattiin...(Ali-Haapala 2014.)

Ei, ei. Et ei se siin mieles... ainakaan meiän osalta niin viennin rahoitustarve, se ei poikkee täst kotimaan myynnist mitenkään. (Hannula 2014.)

Tiedonantajista Varjo (2014) ja Aitio (2014) kertoivat, että heille oli myönnetty valtion vientitukea aikaisemmin yritystensä historiassa. Varjon tapauksessa tukea käytettiin haastattelussa käsitellyssä Ruotsin viennissä.

Tää ei oo vaatinu (rahoitusta), mut tota, meil on TE-keskuksen tuet haettuna... Ja se, etabloituminen ulkomaille, ni siit saa sen tuen. Et se on myönnetty meille. (Varjo 2014.)

Kyllä me ainakin niinkun ollaan jokainen tukieuro, mitä me ollaan saatu, niin ollaan moninkertaisesti maksettu veroina takaisin. (Aitio 2014.)

Toisaalta Varjo (2014) moitti vientitukien hakemisessa byrokratian ja ylimääräisen työn määrää.

Tuet saa, kun on aktiivinen ja sä tiedät mihin paikkaan mennä ja sul on oikeesti, ni sul on jo valmiiks mietittynä mitä sä aiot tehdä. Ni lupapäätös tuen saamiseen, ni sen kyl saa. Mut sitten ku lähdetään hakee sitä rahaa sieltä ulos, ni se on sit se vähän tuskallisempi prosessi... Ni se on, siis se on byrokratiaa, mut kyl se, sen byrokratian läpikäyminen ni kyl se kans kannattaa. Et ku vaan jaksaa, on aikaa siihen. (Varjo 2014.)

Ali-Haapala (2014) puolestaan kertoi, ettei Finn Spring ole saanut rahallista tukea viennilleen.

Ei meillä kyllä oo kokemusta siitä, että kyllä se taitaa olla isojen pelureitten etu, että ei ainakaan meillä oo ollu mahdollisuutta siihen. (Ali-Haapala 2014.)

Forss (2014) oli sitä mieltä, että valtiolta tukea saa melko hyvin, mutta systeemi on hyvin jäykkä ja työläs, vaikka sitä yritetäänkin nykyään parantaa.

Mä oon kuullut aika usein myös, myös pienyrittäjiltä kun ovat olleet mukana jossakin ja ehkä pettyneet tähän byrokratiaan tai jäykkyyteen tai koviin ehtoihin tai johonkin muuhun että tuota löytyykin tilanteita, että ei edes viitsi hakea sitä ilmaista tai puoli-ilmaista rahaa mitä löytyy. Toisaalta... niin minulla on ainakin sellainen käsitys että ollaan kyllä erittäin tietoisia mitä olis syytä parantaa ja ollaan yrittämässä parantamassa sitä. (Forss 2014.)

Rahoituksen arvioinnista vientisuunnittelussa Forss (2014) oli sitä mieltä, että vientiin tahtovalla yrityksellä pitää olla rahaa, jota voidaan käyttää matkustamiseen, messuilla käymiseen ja markkinointiin. Myyntiin on huonot edellytykset ilman edellä mainittuja konkreettisia sijoituksia. Vientiin tarvitsee rahaa, jotta pääsee ensimmäisen kynnyksen yli, jonka jälkeen toiminta voi vasta lähteä tuottamaan jotain takaisin.

Rahoituksesta kysyminen olisi pitänyt hoitaa paremmin. Se on yksityinen asia varsinkin yrittäjille, joten on ymmärrettävää, jos vastaukset raha-asioissa ovat niukkoja. Kuitenkin rahoituksesta olisi pitänyt kysyä enemmän sitä, että onko viennin suunnittelun aikana mietitty raha-asioita. Tässä kohtaa kysyttiin pikemminkin sitä, onko vienti vaatinut lisäpanostusta tai onko valtiolta haettu rahallista tukea. Toisin sanoen kysymykset ja tutkimusongelma eivät tässä paikassa täysin kohdanneet, mikä on epäonnistuminen tutkimuksen kannalta. Toisaalta rahoituksen arviointi oli tutkimuksessa vain yksityiskohta itsearvioinnin sisällä, joten sen painoarvo ei ole kovin suuri tälle työlle. Tutkimuksen perusteella ei voi luotettavasti tehdä johtopäätöksiä rahoituksesta, mutta ainakin kaksi yritystä oli miettinyt sitä näissä vientitapauksissa ja Forss (2014) oli myös sitä mieltä, että se on tärkeä osa itsearviointia.

6.2.2 Markkinatiedonhankinta

Haastattelun neljännessä teemassa keskusteltiin markkinatiedonhankinnasta. Selvitettäviä asioita olivat se millä tavalla ja mistä asioista kyseiset pk-yritykset ovat hakeneet markkinatietoa. Teoriaosuudessa markkinatiedonhankintaa käsiteltiin vain markkinatutkimuksena. Markkinatutkimus on keino hankkia tietoa esimerkiksi asiakkaista, markkinoilla olevista tuotteista ja kilpailijoista. Haastatteluissa markkinatutkimus jäi kuitenkin pieneen osaan koko markkinatiedonhankinnassa.

Varjo (2014) oli tilannut markkinatutkimuksen haastatteluissa käsittelyssä olleesta tapauksesta. Aitio (2014) kertoi tilanneensa niitä muissa vientitapauksissa. Kukaan muu ei maininnut teettäneensä markkinatutkimuksia. Ali-Haapala (2014) selitti asian niin, ettei markkinatutkimusta tarvittu, koska Finn Spring lähti matalalla profiililla

Saksan vientiin. Markkinatutkimus olisi ollut pakollinen, jos markkinointiin olisi haluttu satsata suuria summia.

Ruotsist ni mul on niinku aika täydellinen kilpailijamarkkinatutkimus. Öö Norjasta, ni on jotain ja sitten niin tota... mul on työn alla, tota mies Saksassa, joka tekee. (Varjo 2014.)

Me ollaan jonkun verran tota Brasilian markkinaa tutkittu ja sit me ollaan niin tutkittiin yhden pienemmän alueen osalta, esimerkiks Hollannin markkinoita. Silloin me tehtiin tämmösen markkinatutkimuksen tyyppisiä ratkasuja. Ehkä se olis semmosen niinku, sanotaan jos tää tietynlainen pysähdys jatkuu, niin silloin me ehkä joudutaan enemmän miettimään sitä... (Aitio 2014.)

No siinä tapauksessa se on äärimmäisen tärkeää, jos sä ajattelet, että sä panostat siihen etukäteen markkinointiin tai markkinointiin etupainotteisesti, ni silloin se tieto niistä markkinoista pitää olla riittävä. (Ali-Haapala 2014).

Tiedonantajien markkinatiedonhankintaa koskevissa vastauksissa markkinatutkimuksia useammin esiintyi sopivan yhteistyökumppanin löytäminen kohdemaasta. Sopiva yhteistyökumppani on asiantunteva taho, joka haluaa vilpittömästi jakaa tietoa markkinoista vientiyrityksen kanssa. Tällaisia esiintyi Hannulan (2014), Aitio (2014), Varjon (2014) ja Ali-Haapalan (2014) tapauksissa.

Et lähinnä tätä markkinatilannetta on kartoitettu tän meidän yhteistyökumppanin kanssa yhdessä ja ja toki on sitte selvitelty ruotsalaisii kilpailijoit, et mitä ja miten he toimii. (Hannula 2014.)

Hyvin pitkälti me käydään niinku asiakkaitten kanssa keskusteluja mitä on ja tietenkin kilpailijat myöskin antaa infoa niillä omilla... millasii tuotteita muilla on... ja sitten tietysti pyritään saamaan selville, mikä se alan tulevaisuus on. (Aitio 2014.)

...sit meil on maahantuojii, jotka tekee sitä meille, jotta heidän ois helppompi tehdä meidän kans töitä. Kun he tietää, et me ollaan ymmärretty heidän markkina-alueensa, ni silloinhan he tietää että mä en yritä kokoajan tuputtaa heille tuotetta, joka ei oikeesti sovi sinne. Ja sit kans se, että ku meil maahantuoja antaa meille tietoo tarpeista siinä maassa, ni mehän yritetään tehdä tuote siihen... et se on myös samal tuotekehitystä. (Varjo 2014.)

Aluks me käytettiin agenttia siellä, jonka kautta me saatiin kerättyä aika hyvästi tietoa. Tällä hetkellä meillä on yhteistyöyritys ja sen kautta

olla vielä paremmin saatu siitä markkinasta tietoa.(Ali-Haapala (2014.)

Haastatteluissa kysyttiin myös messujen käyttämistä markkinatiedonhankintana. Majander (2014) piti messuja tärkeänä niin markkinatiedon hankinnassa kuin asiakkaiden löytämisessä. Hänen mielestään uusille markkinoille tultaessa messut ovat hyvä tapa lisätä yrityksen tunnettuutta. Messuja voidaan pohjustaa Majanderin mukaan hankkimalla markkinatietoa yksinkertaisesti Google -haulla.

Silleen tota et ensin tämmönen normaali Google -haku ja sit se et... osallistuminen tommosiin elintarvikemessuille Virossa. Se tarkoittaa silloin myös, et tulee se muu Baltia hoidettuu... Sillon ku tulee markkinoille niin annetaan kasvot yritykselle ja ihmiset pääsee tutustumaan tuotteisiin ja juttelemaan sit myynti-ihmisten kans. Et kyl se (messuosallistuminen) on tärkeää. (Majander 2014.)

Varjon (2014) A-Laiturit oli haastattelua tehtäessä valmistautumassa messuille Hollantiin. Tämän messuosallistumisen tarkoituksena oli hankkia uusia asiakkaita Euroopasta heidän vientikonseptilleen. Lisäksi A-Laiturit oli osallistumassa markkinointimielessä Ruotsissa messuille. Ali-Haapalan Finn Spring oli puolestaan käynyt tutustumassa saksalaisiin markkinoihin Berliinissä kuluttajille suunnatussa messussa. Ali-Haapala (2014) koki, että käynnistä oli hieman hyötyä markkinatiedon hankintaa ajatellen.

Ei oo käyty... jaa Grünewochessa ollaan käyty Berliinissä yhesti, ei muuta. Siitä oli hyötyä Berliinin alueella, missä pääsääntöisesti sitä kauppaa tehäänkin, niin siitä oli jonkin verran hyötyä, mutta ne oli tämmöset kuluttajamessut... Mutta ei nyt voi sanoa että sillä hirvittävän suurta merkitystä oli, mut oli sillä merkitystä. (Ali-Haapala 2014.)

Ulkopuolisen avun käyttäminen on myös eräs keino markkinatiedon hankinnassa, joita tämän tutkimuksen tiedonantajien yrityksissä oli käytetty. Tiedonhankinnan apuna konsulttia oli käyttänyt Varjon (2014) edustama yritys A-Laiturit.

Joo, täs on ollut yks konsultti mukana, joka on... Konsultti, jolla on kokemusta vientimarkkinoista marine-alalta. (Varjo 2014.)

Ali-Haapalan (2014) Finn Spring ja Aition (2014) Ursuk olivat käyttäneet julkista vientineuvontaa tai muuta asiantuntija-apua aikaisemmin historiassaan, mutta ei

haastatteluissa käsitellyissä tapauksissa. Majander (2014) korosti, että tässä tapauksessa avustajia ei tarvittu, koska kyseinen vientimarkkina on niin lähellä sekä maantieteellisesti että strategisesti. Muussa tapauksessa avun hakeminen olisi perusteltua.

Ei tässä Saksan kaupan yhteydessä ei oo käyty, mutta silloin Finn Springin historian alkulehillä, ni silloin käytettiin paljon molempia noita tahoja Viexpoo ja Finprota (Ali-Haapala 2014).

...tietysti ollaan käytetty yhteiskunnan tukemia palveluita. Ollaan käytetty Finprota ja ollaan käytetty muita kansainvälistymisen... tai kansainvälistymisessä avustavia (tahoja)... Mikä on hieno juttu siis. (Aitio 2014.)

Ei, ei me täs kohtaa. Ei me koettu sitä tarpeelliseksi, kuitenkin nyt täytyy muistaa et se (Viro) on meidän kotimarkkina, et meidän alalla se on määritelty meidän kotimarkkinaks... Sit on asia eri, jos mennään Keski-Eurooppaan, jonnekin Ranskaan tai muualle. Sehän on haettava sitte semmone apu, mikä tarvitaan. (Majander 2014.)

Myös matkustaminen ulkomaille eli niin sanotut fact finding -matkat tulivat Varjon (2014) ja Aition (2014) haastatteluissa ilmi eräänä tehokkaana tapana lisätä yrityksen tietoutta ulkomaisista kohdemarkkinoista. Forss (2014) kertoi myös, että Viexpoo on usein mukana tiedonhakumatkoissa ulkomailta. Matkoille otetaan mukaan saman alan pk-yritysten edustajia, jotka ovat kiinnostuneita viennistä.

Messuilla käyminen meil on yks tekijä kyllä, mut se ei viel riitä, sun pitää niinku kiertää ja kaartaa rantoja, kattoo asennuksii, ni sul on melkee pakko olla mukana henkilö, joka tuntee maan. (Varjo 2014.)

Jos sä täällä Turussa istut ja ihmettelet, et käykö kauppa, ni ei se vaan käy, jos ei sen eteen mitään ole valmis tekemään. Kyl se, sitä hän se vaatii, että pitää näkyä ja näyttää ja näyttäytyä... Matkustamiseen, messuamiseen ja kaikkeen muuhun vastaavaan ja niitten kontaktien etsimiseen ja löytämiseen. (Aitio 2014.)

Kukaan haastatelluista ei pitänyt tiedonhankintaa kohdemarkkinoista merkityksettömänä, mutta Forss (2014) huomautti, että yrityksiltä löytyy usein tietoa markkinoista jo omasta takaa. Varjo (2014) osaltaan vahvisti tätä käsitystä sanomalla, että osaaminen lähtee heistä itsestään ja konsultti on vain tukena antamassa ulkopuolista näkemystä.

Osaaminen on täällä ja se konsultti on ollut vähän tällanen palloseinä. Et me ollaan heitetty ideoita, hän on ollut ulkopuolinen siinä, joka on sanonut että toimii tai ei toimi. (Varjo 2014.)

Aika usein kun ollaan jollakin alalla, niin sitä omaa alaa tunnetaan jo aika hyvin, sit jos siin on ollu kauan ja totta kai aika usein esimerkiks koneet on ulkomaalaisia ja niin edelleen jos tuotetaan jotain ja niin edelleen. (Forss 2014.)

Haastattelut antoivat paljon laajemman kuvan markkinatiedonhankinnasta, kuin pelkkä teoriaosassa esitelty markkinatutkimus. Markkinatutkimus oli siitä hyvä valinta teoriaan, että se kattaa periaatteessa hyvin ne asiat, joita tiedonhankinnassa halutaan saavuttaa. Lisäksi Äijö (2008) ja Pasanen (2005) nojaavat teorioissaan melko vahvasti markkinatutkimuksiin. Haastattelujen perusteella markkinatutkimukset ovat kuitenkin todellisuudessa vain pieni osa yritysten tiedonhankintaa.

Kaiken kaikkiaan tämän työn tutkimuksen mukaan tapoja hankkia tietoa on useita, vaikka yleisimmät vastaukset sisälsivätkin messuosallistumisen ja yhteistyökumppanit ulkomailla. Varsinkin yhteistyökumppanit ovat tärkeä markkinatiedonlähde haastatteleminen yrityksille. Messuosallistumisen kautta voidaan löytää näitä yhteistyökumppaneita, joilta sitten myöhemmin kysellään tietoja markkinoista. Tietysti messut toimivat myös kilpailijoiden toiminnan ja asiakkaiden tarpeiden kartoittamisessa. Markkinatietoutta voidaan sittemmin täydentää virallisilla tutkimuksilla, jos yrityksellä on siihen erityistä tarvetta.

6.3 Strateginen suunnittelu

Strategisen suunnittelun luvussa käsitellään kansainvälistä kilpailustrategiaa, yritysten vahvuuksia ja heikkouksia sekä operaatiomuodon valintaa. Kansainvälisen kilpailustrategian pitäisi olla pohja sille mihin yrityksen vientitoiminta perustuu, millä tavalla se toimii ja mihin se tähtää. Kuten teoriassa mainittiin, siihen kuuluvat menestyksen perusta, bisneskonsepti ja strategiset toimintaperiaatteet. Suomalaisen pk-yritysten vahvuuksia ja heikkouksia käytiin teorian puolella kattavasti läpi. Strategiaan ne kuuluvat siten, että yrityksen kilpailuedun pitäisi perustua vah-

vuuksiin ja minimoida heikkouksien vaikutus. Yrityksen ominaisuuksien tietäminen on strategisessa suunnittelussa keskeistä. Operaatiomuodon valinta on käytäntöä, mutta sen tulisi perustua strategiaan ja sitä voidaan pitää strategisena päätöksenä. (Äijö 2008, 185 - 216.)

6.3.1 Kansainvälinen kilpailustrategia

Kansainvälinen kilpailustrategia oli haastattelun viides teema. Strategia on tässä työssä keskeinen käsite, koska koko vientisuunnittelu on strategista suunnittelua (Äijö 2008, 50-53). Toki kilpailustrategian valinta on myös yksi prosessin osa. Haastattelussa strategiateeman tarkoituksena oli valaista sitä, oliko näillä yrityksillä kilpailustrategiaa tai muuta strategiaa, jossa olisi mietitty kansainvälistä toimintaa. Haastatteluissa haluttiin selvittää myös mitä yritysten edustajat yleisemmin strategioista ja suunnittelusta ajattelivat. Kaikki tiedonantajat suhtautuivat strategioihin varovaisen myönteisesti. Strategioita pidettiin hyvinä päämäärän asettamisessa ja samalla ne toimivat tukena siihen pääsemiseksi. Erityisesti Varjon (2014) ja Majanderin (2014) vastaukset kuvastivat näitä käsityksiä.

Strategia on hyvä tehdä, koska silloin sul on jotain mitä sun pitää noudattaa. Tai työntekijöille on jotain, et nytten oot sä tehny tätä, oot sä kattonu ton mahdollisuuden. Ei, eikä se että istutaan ja odotellaan, mitäköhän nytten, löytyisköhän joku paikka, joka haluais ehkä osoittaa mulle nytten. Vaan strategiathan ajaa sua siihen että sä oikeesti yrität pyrkii sun päämäärään. (Varjo 2014.)

No se, se pitää pistää sinne oikeeseen kategoriaan, ku se on kuitenkin se, et se antaa raamit ihan sille päivittäisel toiminnal ja kehityskohteil... Sul täytyy olla se maali selvänä ja strategiaa ohjaa sitä miten sä menet, ni kyl se on tärkeä asia. (Majander 2014.)

Tiedonantajien myöntämistä strategioiden eduista huolimatta tiettyä strategiaa kansainvälisille asioille ei vielä ollut kenelläkään. Kotimaan strategia tai muita strategiamietintöjä löytyi Finn Springiltä, A-laitureilta ja Ursukilta. Aition (2014) edustama Ursuk on lähitulevaisuudessa miettimässä strategiaansa myös kansainvälisestä näkökulmasta. Majander (2014) ja Hannula (2014) myönsivät, ettei heillä ole virallista strategiaa yrityksissään. Toisaalta Majander (2014) oli vastausten perusteella miettinyt Munaxin strategiaa ainakin yleisellä tasolla.

Ollaan määritelty et meiän yritys on tää Itämeren alueen innovatiivisin ja totanoin menestynein muna-alan yritys, et siin sit on varmaa määritelty se. Varsinaista strategiaa ei oo... (Majander 2014.)

Meiän osalt ni se et meil on niin kiintee yhteistyö tän meiän yhteistyökumppanin kanssa niin niin en mä nyt oikein osaa sanoo miten tehtäis siihen jotain vientistrategiaa. (Hannula 2014.)

Varjo (2014), Aitio (2014) ja Ali-Haapala (2014) näkivät strategiat hieman vastaakohtaisiksi käytännön työnteolle, vaikka samalla antoivat niille oman arvonsa.

Et jos meiän strategia on että me löydetään maahantuojia Norjasta, mut sit yhtäkkii mä en löydäkään sitä maahantuojaa Norjasta, mut sitten niin Saksasta ainakin löytyy. Niin enhän mä sitten sano et hei odota vuos... et sit vaan lähdetään tekemään... sehän on vaan yksi suunnitelma ja sitten se voi muuttuu matkan varrella. (Varjo 2014.)

Sen käytännönkin työn tekemiseen menee aikaa, eikä tääl nyt kenelläkään firmalla oo varaa pitää vaan visionäärejä visioimassa tai saatais ollakin, mut käytännössä se menee siihen, että entistä vähemmän sulle annetaan semmoseen aikaa. (Aitio 2014.)

Mutta sitten taas monesti tehään strategioita ja hienoja suunnitelmia niitten strategioiden ja suunnitelmien takia. Pitää tavallaan se selvitystyö tehdä ja strategia tehdä semmosella pohjalla, että se on niinkon realistinen. (Ali-Haapala 2014.)

Forss (2014) näkee suomalaisten pk-yritysten strategisen suunnittelun ainakin viennin osalta olevan puutteellista. Hän korostaa sitä, että strategian pitää perustua tietoon ja yrityksiltä usein puuttuu tarvittava tieto. Hänen mukaansa strategioita kannattaisi miettiä enemmän suomalaisissa pk-yrityksissä.

Niitä löytyy erilaisia kyllä myös, mutta aivan liian harvalla on hyvät strategiat ja ovat miettineet asiansa läpi. Siinä mä kyllä sanoisin, et kannattais paljon enemmän miettiä. Mut se on aika vaikee tiettenkin, koska mihin sä perustat strategian? Sä perustat strategian tietoon. Minkälaista tietoa sulla on. Jos sul ei oo tietoo, niin kuinka sä voit rakentaa strategian. Elikkä tietoa pitää hankkia ekaks. Jos sul on tietoa, ja sit sun... silloin voit strategiaa tehdä. (Forss 2014.)

Strategioista saadut näkemykset olivat monipuolisia, joten on hieman keinotekoisia yleisiä vastauksia. Osa vastaajista esimerkiksi antoi tunnustusta strategioille

osana yritystoimintaa, mutta samalla muistuttaen, että jokapäiväinen työ on enimmäkseen paljon muuta kuin visioimista. Toiset vastaajat taas suhtautuivat varauksellisemmin strategiseen suunnitteluun. Tiedonantajien mietteet strategiasta viennin yhteydessä eivät yllättäneet. Periaatteessa yritysten edustajat ymmärsivät strategioiden laatimisen edun myös vientiä suunnitellessa, mutta käytännössä siihen ei juuri liennyt aikaa. Forssin (2014) mukaan liian harva pk-yritys on miettinyt strategioitaan tai ylipäänsä suunnitellut huolella vientiä etukäteen. Tämä tutkimustulos on yhtenevä Äijön (2008, 15 - 24) näkemysten kanssa. Hänen arvionsa mukaan moni pk-yrittäjä pitää strategioista puhumista konsulttikielenä, jolle ei riitä aikaa.

Tämän tutkimuksen perusteella ei voi väittää, että vientistrategian tekeminen olisi pakollista menestyksekkään vientitoiminnan saavuttamiseksi. Perustellumpaa on väittää, että vähintään strategisten perusasioiden miettiminen auttaa yritystä viennissä. Vastausten perusteella hyödyllisimpänä pidetään viennin päämäärän asettamista. On ymmärrettävää, että suunnitteluun ja strategioihin ei haluta kuluttaa aikaa, koska se ei tuota heti mitään takaisin, vaikka se kysyy resursseja. Johonkin rajaan asti kaikki tiedonantajat olivat sitä mieltä, että tämä riski kannattaisi ottaa. Otetaanko se riski todella, onkin jo eri juttu.

6.3.2 Yritysten vahvuudet ja heikkoudet

Tutkimuksessa erilaisia näkemyksiä omien yritystensä vahvuuksista ja heikkouksista löytyi monia ja epäilemättä niille oli annettu aikaisemminkin jonkinlaista ajatusta. Haastatteluissa esitetyt mielipiteet vastasivat osaksi sitä kuvaa, jonka tämän työn teoriasta suomalaisten pk-yritysten kilpailukyvyistä sai. Varsinkin yritysten heikkoudet menivät pitkälti yksiin teorian kanssa. Resurssien puute, pieni koko ja korkea hintataso löytyivät haastattelujen vastauksista. Suurimmat erot teoriaan nähden löytyivät vahvuuksista. Yksikään tiedonantajista ei kokenut laadun olevan yrityksensä suurin kilpailuetu, vaikka siihen kiinnitettiin huomiota ja laatua arvostettiin. Suomalaisuus koettiin itsessään myös vahvuudeksi, mitä teoriassa ei otettu huomioon.

Tiedonantajien yrityksillä oli erilaisia vahvuuksia. Vahvuuksia, joita esiintyi tiedonantajien vastauksissa, olivat innovatiivisuus, ketteryys, joustavuus, suomalainen imago ja yritykselle suotuisat markkinat.

No varmaan se innovatiivisuus on se vahvuus ja ketteryys ja nopeus (Majander 2014).

Meiän vahvuus on ollut se, et me ollaan oltu pieniä ja ketteriä. Meiän vahvuus on myöskin se, että me ollaan hyvin joustavia... Sitten tietysti et kova halu tehdä ja kova halu kasvaa ja kehittyä. Plus että ei me olla täysin riippuvaisia niinku yhdestä mistään tällasesta (alasta), et ei mikään ole kasvanut meille niin suureks. (Aitio 2014.)

Mutta se on vahvuus, että suomalainen tuote on arvossaan ja varsinkin tällainen vesituote, se on niinkö tavallaan ykköstä Suomesta. Suomea pidetään puhtaana maana, korkeatasoisena maana, niin vesi kuvastaa sitä oikein hyvin. (Ali-Haapala 2014.)

Se hyvä puoli on, et ihmiset joilla on edelleen rahaa, ja niil ei oo pelkoo siitä niinku et raha loppuis, niin laiturit on kuulunu heiän sijoituskohteisiin... Suomen lippu on yks mitä me käytetään siellä, ruotsalaiset tietää sen, että kun Suomesta tulee jotain, niin se on laatutuotteit. (Varjo 2014.)

No tuota... kyllähän meiän vahvuudet on se, et me ollaan erikoistuttu melko tämmöseen kapeel sektoril (Hannula 2014).

A-Laiturien Varjon (2014) vastauksesta löytyi lisäksi muista poikkeava seikka. Hän piti yrityksen rauhallista kasvutahtia vahvuutena. Tämän voi tulkita tarkoittavan harkittua johtamista. Tätä asiaa ei ollut mainittu teoriassa yleisenä vahvuutena suomalaisille pk-yrityksille.

Et täähän vois olla paljon isompi, mut tää pidetty sillai, että kaikki ihmiset, viistoist, kuustoist henkee tänä päivänä on ympäri vuoden töissä. Ja pidetty sillai rauhallinen tahti päällä. Ja ku lähtee sitten vertaamaan montaa muuta paikkaa, ni täälhän ei oo ollu yt:eitä, tääl ei oo ollu lomautuksii. (Varjo 2014.)

Tiedonantajien yrityksillä oli myös erilaisia heikkouksia. Heikkouksia, joita esiintyi tiedonantajien vastauksissa, olivat resurssien niukkuus, tuotteiden hinta, yrityksen pieni koko ja syrjäinen sijainti.

On se sit työvoima, raaka-aine tai sit kapasiteetti, ni aina on niukkuutta. Joku resurssi on aina niukka siin vaihees. Kasvuprosentti on noin iso ku meil on viimeset vuodet nii...et se asettaa haasteita, sen mukaan mennään. (Majander 2014.)

Ja ku se on toistuva heikkous, et me ollaan liian kalliita, ku me rahdetaan noita Ruotsin puolelle. (Varjo 2014.)

Sanotaan niin et niis ei kilpailla toisii yrityksii vastaan, vaan niis enemminki kilpaillaan sitä budjettihintaa vastaan... siin yleensä tulee se suurin haaste, et pitää sitte keksii, et miten me pystytään yhdes toteuttamaan sil kustannustasol et se riittää sekä meille, että tilaajan rahat riittää siihen. (Hannula 2014.)

No nimenomaan se, että meiän yrityksen kokoluokka kumminkaan, vaikka me ollaan pk, niinko keskisuuri yritys Suomessa, mutta se ei tarkoita kyllä Saksan markkinoilla yhtään mitään, et se resurssien vähyys on se heikkous. (Ali-Haapala 2014.)

Me ei olla paikallinen toimija kenellekään niille yrityksistä, jotka toimii sillä alalla... me ollaan kuitenkin niin suhteellisen kaukana, kaukana niistä. (Aitio 2014.)

Forss (2014) näki suomalaisten pk-yritysten vahvuutena laadun ja luotettavuuden toimituksissa. Suurimmat heikkoudet ovat hänen mukaansa markkinoinnissa, asiakaslähtöisyydessä ja tiedonhankinnassa. Forssin (2014) vastaukset vahvuuksista ja heikkouksista olivat kokonaisuudessaan hyvin samankaltaisia teorian kanssa.

Teorian ja tutkimuksen välillä ei siis ollut suuria poikkeavuuksia yritysten vahvuuksista ja heikkouksista puhuttaessa. Eräs huomionarvoinen seikka tuloksissa oli se, että kukaan ei asiaa kysyttäessä sanonut laadun olevan erityinen vahvuus, mutta toisaalta joissakin haastatteluissa tuli ilmi, että laatu on joko viennin perusedellytys tai laadukkaan tuotteen tekeminen on yritykselle tärkeää. Laatua ei siis mainittu vahvuuksien tai heikkouksien kohdalla, vaan useat tiedonantajat mainitsivat muualla haastattelussa laadun tärkeydestä heidän yrityksissään. Poikkeuksena oli vientisuunnittelun asiantuntijan roolissa haastateltu Forss (2014), joka mainitsi laadun yhtenä suomalaisten pk-yritysten kilpailuvalttina.

6.3.3 Operaatiomuodon valinta

Kuudentena teemana haastattelussa oli operaatiomuodon valinta. Haastattelussa kysyttiin tiedonantajilta millä tavalla ja miksi vienti on käytännössä järjestetty. Tämän työn teoriaosuudessa selvitettiin jo, että operaatiomuodon valinta on osa yrityksen strategiaa ja siihen vaikuttavat esimerkiksi alan tarpeet, yrityksen resurssit ja vientituote.

Alan tarpeet näkyivät operaatiomuodon valinnassa muutamassa tapauksessa. Ali-Haapalan (2014) mukaan suurin syy siihen miksi he käyttävät ulkomaista edustajaa, on se, että saksalainen loppuasiakas ei halunnut ostaa heidän tuotteitaan suoraan Suomesta, vaan kotimaiselta maahantuojalta. Aitio (2014) yritys koetti myös myydä suoraan loppuasiakkaille Englannissa, mutta asiakkaiden pyynnöstä heidän piti hankkia sopivia tukkukauppoja välittäjiksi.

Meillä toimii se sillä lailla, että meillä on yhteistyöyritys siellä... ja me myyään niille se tuote ja ne myy siellä meidän asiakkaalle siellä Saksassa sitten sen. Ja miks tähän päädyttiin, niin me käytettiin kahta agenttia siinä aikasemmin ja saksalainen asiakas oli jotenkin sellanen, et se halus että se ostaa Saksasta suoraan sen toiselta yritykseltä. (Ali-Haapala 2014.)

Kyl ne hyvin pitkälti rakentui sen alan omien tarpeiden mukaisesti... alussa tehtiin hyvin pitkälti suoraan yritysten kanssa, mutta sitten niin ne loppuasiakkaat halusivat myöskin siihen jonkun niinkun tämmösen bufferin siihen väliin... Ja siinä mielessä niin he ymmärsi sen, että siitä pitää myöskin ehkä maksaa pikkasen enemmän. (Aitio 2014.)

Yrityksen resurssit olivat tärkeä osa operaatiomuodon valintaa ainakin Majanderin (2014) ja Hannulan (2014) kertomissa tapauksissa. Heidän yrityksilleen oli kätevämpää kääntyä suoraan maahantuojien puoleen, koska tällöin heidän ei tarvitse hoitaa kohdemarkkinoita. Munaxille tärkeää oli esimerkiksi se, että virolaiset tukut hoitavat jakelun ja Teräsportaalle se, että ruotsalainen kumppani myy ja asentaa Ruotsissa.

Se menee tukun kautta, tukku jakaa kauppoille... se on niinku pääperiaatteiltaan hyväks havaittu, et on hyvä käyttää yhteistyökumppaneit, joilla on niinku varastointi ja logistiikka ja asiakaskokonaisuus hallinnassa... tukku pystyy hyvin kertomaan ominaisuuksista ja muista. On

informatiivinen ja pystyy hoitamaan sen logistiikan. Ne on semmosii etui, et välttämättä me ei osata niin hyvin kuin tämä tukku osaa. (Majander 2014.)

On yks välikäsi elikkä tää meiän ruotsalainen yhteistyökumppani. Hoi-taa myyntiä ja myöskin sitten asennuksen, silloin kun tuotteeseen si-sältyy asennus. Ei, et ei ollu muita vaihtoehtoja... tää yhteistyökuvio on käytännös ainoo tämmönen toimiva. (Hannula 2014.)

Varjon (2014) edustamalle A-Laitureille operaatiomuoto on muodostunut tuotteen ja yrityksen resurssien perusteella. Hänen mukaansa laituri on painonsa takia hy-vin kallis vientituote ja tehtaan perustaminen Ruotsiin olisi myös kallista. Näiden syiden takia A-Laiturit on kehittänyt oman vientikonseptinsa. He myyvät betoni-ponttonimuotteja ja laiturin valmistukseen tarvittavia osia Ruotsiin, jossa maahan-tuoja valmistaa betoniponttonit ja kokoaa lopputuotteen. Tiedonantaja arveli maa-hantuojan hoitavan tulevaisuudessa myös markkinoinnin ja asennuksen.

Viennin suunnittelun teoriassa strategian ja kilpailuedun yhteensopivuutta operaa-tiomuodon kanssa korostetaan, mutta näissä haastatteluissa ne seikat jäivät vä-häisiksi. Aitio (2014) oli ainoa tiedonantaja, joka näki operaatiomuodon valinnassa ja muokkaamisessa strategisia piirteitä. Hänen mielestään Ursukin eräitä tärkeim-piä tulevaisuuden strategisia päätöksiä tulee olemaan se, miten myyn-ti/jakeluporrasta saadaan madallettua. Aitio (2014) mukaan mitä vähemmän väli-käsiä yrityksellä on matkalla loppuasiakkaaseen, sitä kilpailukykyisemmän hinnan he pystyvät tarjoamaan.

Osa tiedonantajista kertoi kohdemarkkinoiden jatkuvan tarkkailun olevan tärkeää, jonka perusteella operaatiotapa voi muuttua tulevaisuudessa. Tätä seikkaa ei käsi-telty tämän työn teoriassa, joten tämä oli uutta tietoa.

Kyl se aina menee sen tarpeen mukkaan, sen tilanteen mukkaan, et mitään ei oo kiveen hakattu... Jossain kohtaa ku on maassa ollu jo riittävän pitkään ja tuotteet on tullut tutuksi, niin on luonnollista, että lähdetään siihen että palvellaan suoraan asiakkaisiin. (Majander 2014.)

No kyllä se (operaatiotavan muuttuminen) on hyvin mahdollista, et ei se mikään sillä lailla... Tavallaan se kauppa on syönyt sen mitä se on tuonut. Ja jos kaks vuotta on sitä tehty, niinpä siinä periaatteessa pi-

täis ajatella sillai että pitäis päästä siihen tiettyyn ansaintalogiikkaan, mutta siihen ei oo vielä päästy. Senpä takia meillä on tosi vaikea tilanne sillai, että miten jatketaan sen suhteen (Ali-Haapala 2014.)

Kokoajan tapahtuu. Se on semmost jatkuvaa, jatkuvaa tarkkailua. Ei niinku, ei voi sanoo et meil on alku- ja loppupiste, vaan niinku se toiminta jatkuu kokoajan... Et et tietyl taval se on jatkuvasti niitten meidän omien resurssien arvioimista myöskin, et mitä meil on resursseja kohdentaa johonkin markkinaaan ja ja tota etsiä sieltä. (Aitio 2014.)

Forss (2014) piti operaatiomuodon valintaa tapauskohtaisena asiana. Hänen mielestään pk-yrityksillä ei ole resursseja hoitaa kaikkea itse, joten ainakin aluksi tarvitaan paikallinen edustaja. Tässäkin Forssin (2014) mielestä korostuu tiedon tärkeys. Hänen mukaansa yritys ei voi umpimähkään valita mitä tahansa edustajaa, vaan valinnan pitää perustua tietoon. Forssin (2014) käsityksen mukaan operaatiomuotoon liittyy läheisesti markkinointi, koska se, miten haluat markkinoida ja myydä, vaikuttaa operaatiomuotoon olennaisesti.

Jos sul on tarpeeks tietoja ni sit pitää ruveta miettimään operatiivisesti mitä kannattaa tehdä ja sehän vaihtelee alalta alalle... ihan reilustikin. Markkinointi mun mielestä tulee siihen mukaan. Sitten pitää saada yhteyksiä sille markkinalle. Onko sulla rahkeet hoitaa itse asiat Suomesta, vai pitääkö sulla olla edustaja... pienyrityksen hyvä vaihtoehto tähän on hyvä edustaja, joka on paikallinen, joka ymmärtää sitä (kulttuurista) (Forss 2014).

Operaatiomuodon valinnasta voidaan yleisesti sanoa, että osalla yrityksistä vientin jakelu- ja myyntiportaikon hahmottelu vaati enemmän tai vähemmän suunnittelua, toisilla taas se tuli kuin annettuna. Tutkimus antoi siis tavallaan monipuolisemman kuvan operaatiomuodon valinnasta kuin teoria. Teoriassa oletettiin, että valinnan tekijänä toimisi lähinnä yritys itse, mutta tosiasiasa monilla pk-yrityksillä ei taida olla edes valinnanvaraa. Asiassa toimitaan tällöin siis omien resurssien ja markkinoiden ehdoilla. Myöhemmin, jos yritys kasvaa tai asema jossakin vientimarkkinassa vahvistuu, voidaan ryhtyä vasta miettimään vientimuotoon mahdollisia muutoksia. Kyse on siis vain haastatteluihin osallistuneista yrityksistä, joten koko Suomea koskevia yleistyksiä ei voi tehdä.

Resurssien niukkuus on yksi selittävä tekijä siinä, etteivät yritykset voineet päätyä kuin johonkin tiettyyn ratkaisuun. Tätä kuvaa jo osaltaan se, että oman tehtaan tai

muun toimipisteen perustaminen ei näissä tapauksissa ollut yhdellekään yritykselle varteenotettava vaihtoehto. Toisaalta henkilöstöltään pienin yritys A-Laiturit osoitti, että pienikin yritys voi miettiä ja kehittää itselleen sopivan vientimuodon. Tässäkin vientimuodon pohdinnassa haettiin toki kustannustehokkuutta. Lisäksi kaikille yrityksille oman vientikonseptin kehittäminen ei ole mahdollista. Se riippuu ainakin osittain vientituotteen ominaisuuksista.

6.4 Markkinoinnin suunnittelu

Haastattelun viimeisenä osa-alueena toimi markkinointi, joka Äijön (2008) prosessissa sijoittui operatiivista toimintaa edeltävään suunnitteluun. Markkinoinnin suunnittelussa on kyse siitä kenelle, missä ja miten yritys markkinoi vientituotettaan. Siihen kuuluu esimerkiksi suunnitelma siitä, miten yrityksen kilpailuetu saadaan viestitettyä asiakkaille ja millä tavalla myynti hoidetaan. Markkinointiin kuuluu lukuisia asioita, joita on tiivistetysti esitetty teoriaosuudessa kansainvälisen markkinoinnin mixissä. Se summaa hyvin aikaisemman suunnittelun pääkohdat ja antaa myynnille lähtökohdat.

Markkinointia koskevilla kysymyksillä haluttiin tutkia miten ja milloin markkinointitoimintaa oli suunniteltu, kuka sen vientimarkkinoilla hoitaa ja mitä mieltä tiedonantajat ulkomailla tapahtuvasta markkinoinnista olivat. Tutkimuskohteina olleista yrityksistä varsinkin ne, joilla oli vähiten kokemusta kansainvälistymisestä, nojasivat vahvasti markkinoinnissa ulkomaiseen kontaktiinsa. Ulkomainen kontakti tarkoitti siis maahantuojaa tai jälleenmyyjää eli tukkua. Mutta näissäkin löytyi vivahteroja. Hannula (2014) oli antanut kaiken vastuun markkinoinnista maahantuojalle, Majander (2014) huolehti tuoteinformaation ja perusmateriaalin tarjonnasta tukulle ja Ali-Haapala (2014) sitoutui yhdessä tukun kanssa perusmarkkinointiin.

Joo, siis siis he markkinoi meidän tuotteita Ruotsissa omalla nimellä... Ei, ei oikeestaan (suunniteltu markkinointia). Et mä en oo koskaan oikeestaan edes perehtynyt siihen et miten me voitais järkevästi ulkomail markkinoida. Se ei oo mun toimialaa. Enkä mä oo niinku nähny sitä tarpeelliseksi. (Hannula 2014.)

No, se menee nyt kyllä ihan sen kautta, sen tukun kautta. Meidän omaa markkinointia ei oo muut ku se, et meil on tietysti se et tukulle annetaan se tuki siitä, et heil on meidän esitteet ja meidän tuotetiedot niinku näyttävästi saatavilla siellä. (Majander 2014.)

Me ollaan tehty asiakkaan kans yhteistyössä markkinointia, elikkä meil on asiakkaana tämmönen juomatukku, joilla on tietyt sapluunat, joilla ne tuo uutuuksia tai kampanjoita tai jotain kuukauden tuotteita esille ja niissä markkinoinneissa me ollaan oltu mukana (Ali-Haapala 2014.)

Eroja vastausten välillä löytyi myös siitä, mikä koetaan markkinoinniksi. Markkinoinniksi luettiin eri vastaajien toimesta esimerkiksi tuoteinformaation tarjoaminen, messuille osallistuminen ja brändirakentaminen. Joissain vastauksissa nousi esille useita markkinoinnin keinoja.

Elikkä tuoteinformaatio. Asiakas... asiakkaan on, eli täs tapaukses tukun on, sitten helppo myydä eteenpäin loppuasiakkaalle. Ja samaten sitten me pyritään kotisivujen kautta palvelemaan, et meil on aina tuotetiedot saatavilla. (Majander 2014.)

Hän (maahantuoja) hoitaa markkinoinnin Ruotsissa... ni Tukholman venemessuille me mennään tarvikkeilla ja laiturilla. Me mennään siis näyttämään sinne meidän tuotteet ja sen osaston maksaa me ja hän miehittää sen osaston... Joo siis Suomessahan A-laiturit on tunnettu. Mut sit taas kun mennään Ruotsiin, niin me ollaan Svenska Marinvaror ja siellä mennään sellasella vähän sellasella sloganilla, että ”suurin laituritarviketoimittaja, meillä on kaikki, mitä tarvitset laiturivalmistukseen”. Et siellä ollaan ihan niinku vasta rakentamassa sitä koko, koko niinku meidän brändiarvo. (Varjo 2014.)

Tässä työssä esitetyn teorian ja tutkimuksen yhdistämällä saa jonkinlaisen käsityksen siitä kuinka monitahoista markkinointi on. Se on yksi syy miksi markkinoinnin suunnittelua voidaan pitää hyvin tärkeänä. Sen laajuuden takia voi olla, että yritys ei ilman suunnittelua tiedä mitä tehdä ja viestinnästä voi tulla epäjohdonmukaista. Forss oli sitä mieltä, että markkinoinnin suunnitteluun ei edes tarvitse laittaa niin paljon rahaa kiinni. Riittää, että asioita pohtii läpi ja katsoo markkinointia asiakkaan kannalta, eikä niin tuotokeskeisesti kuin joillain voi olla tapana.

Aitiolla (2014) oli erilainen laajempi näkemys markkinoinnista. Monien perinteisten markkinoinnin keinojen ohella hän näki, että markkinointia on koko yrityksen toiminta. Esimerkiksi tuotannon tekemä korkea laatu, joustava myyntitoiminta ja hy-

vin hoidettu reklamaatio ovat kaikki asioita, jotka parantavat yrityksen mainetta ja saavat aikaan asiakasuskollisuutta. Hänen mukaansa tällä tavalla toimimalla muunlaista markkinointia ei välttämättä aina tarvita.

Mut onko se markkinointi niinku perinteisesti sil taval, mitä mä itse olen oppikirjoja joskus lukenut ja muuta vastaavaa, et firmoilla on myynti ja markkinointi niin mä oon sitä mieltä vähän, että myynti ja markkinointi, kaikki ihmiset ovat markkinoijia samassa kun ne ovat myyjiä. Jopa meidän tuotannon ihmiset ovat osaltaan myyjiä, et se kaikki on niinku se.. ei voida niinku kauheesti erottaa sitä, että kuka tekee mitä tai et nyt erotetaan, että markkinointi haluaa tehdä näin ja myynti haluaa tehdä näin. Kyl ne on kaikki yhdessä. Siitä se menestys tulee, että ne saadaan nivottua kaikki yhteen. (Aitio 2014.)

Majander (2014), Ali-Haapala (2014), Varjo (2014) ja Aitio (2014) kertoivat, että markkinointia suunniteltiin jo ennen varsinaisen vientikaupan aloittamista. Aitio (2014) tarkensi, että usein kaupantekoprosessi on jo pitkällä ennen kuin aletaan miettiä markkinointia.

Kyl se oli ennen jo. Kyl se pitää olla se paketti valmis. Se kuuluu siihen tuotteeseen tavallaan, et meil on se tuki siihen. (Majander 2014.)

Se oli tavallaan yhteistyön edellytys, että sitoutui siihen markkinointiin. (Ali-Haapala 2014.)

Mut nää on, nää on vielä niinku mietinnän alla. Niit keskustellaan ja väännetään täl hetkel (ennen kauppaa). (Varjo 2014.)

Aika pitkälle ollaan niinku tehty perinteisesti et tuotelähtöisesti. Et onks meillä tuote, sen jälkeen kun saadaan tuote valmiiksi, niin sitten sitä ruvetaan tai siinä sen prosessin aikana, sitä ruvetaan markkinoimaan niille meidän verkostolle, jota meillä sitten on. Mutta tota, kyllä me niinku näissä tietyissä isommissa, et kyl me sitä etukäteen koitamme miettiä, millä tavalla me löydämme niitä kontakteja tai millä tavalla me löydämme ja lisätään sitä omaa tietosuutta siellä tai oman tuotteen tietämystä siellä markkinoilla. (Aitio 2014.)

Aitio (2014) halusi lisätä, että markkinointi vaatii etukäteissuunnittelun ohella jatkuvaa tarkkailua ja perustyötä.

No se (markkinointi) on tietysti osa sitä, mitä me kokoajan jatkuvasti mietitään. Ensinnäkin se, et mihin me satsataan niitä meidän toimenpiteitä ja millä tavalla, millä tavalla me sitten saadaan niitä loppuasiak-

kaita kiinni ja tota tai sitä väliporrasta sitten, myymään sitä meidän tuotetta. Sitä joudumme jatkuvasti, jatkuvalla tavalla niinku pohtimaan, että mikäs, mikäs kikka nyt onnistuu parhaiten, että tota tietenkin ne on hyvinkin pitkälti ollu niinku aina pitkäjänteistä työtä tehdään ja sitä täytyy rakentaa sitä... Et ei siinä mitään ihan hokkuspokkustemppeja tehdä. (Aitio 2014.)

Ali-Haapala (2014) ja Aitio (2014) kokivat markkinoinnin ulkomailla haastavaksi alaksi, mutta muut eivät tuoneet vaikeusastetta ilmi.

Se on vaikea laji, se on todella vaikea laji. Se vaatii sen maan tuntemista ja osaamista ja siinä pitää olla hyvät pelikumppanit kun sellasta tekee. No kyllä se toisaalta on tarpeellista, koska sä meet markkinoille, jotka on jo täynnä tuotteita, vastaavanlaisia tuotteita ja jotta sä sieltä erotut, niin sun täytyy tehdä jotain toimenpiteitä. (Ali-Haapala 2014.)

Haasteellinen alue, kaiken maailman, kaikki mitä meil on tullu et on sosiaaliset mediat ja se on semmosta, meil on niin, sillä tavalla niinku vähän niinku, no sekä pinnan päällä käytettäviä tuotteita, että meil on pinnan alla käytettäviä tuotteita. Se on semmosta aika niinku pirstaleista, se itsessään se markkinointi myöskin. (Aitio 2014.)

Majander (2014) kertoi erikseen, että markkinointi on hänen mielestään pohjimmiltaan aivan samanlaista joka paikassa, siis sekä kotimaassa, että ulkomailla.

Kyl se toimii ihan samal taval ku Suomessakin. Sun pitää olla uskottava ja selkeä, sun viestin pitää olla niinku looginen... Kyl sun pitää samaa tarinaa kertoo sit johdonmukaisesti. Samat säännöt pätee ihan niin kuin täälläkin. Toki täytyy ottaa huomioon tämmöset mahdolliset kotiseutuasiat. Joku asia on totuttu tekemään... joku resepti voi olla perinteisesti erilainen jossakin. Se varmaan täytyy ottaa sit huomioon ja tehdä asiakkaan mukkaan. (Majander 2014.)

Varjon (2014) vastauksesta näkee miten konkreettisesti markkinoinnin suunnittelu voi liittyä strategisen suunnitteluun. Se, millä nimellä A-Laitureiden tuotteita vie-dään Ruotsiin, on osaksi strateginen päätös.

Meillähän on riski siinä, että tää Svenska Marinvaror, nyt hän tuo meidän tuotteita, yhtäkkii hän rupee itte maahantuomaan (omiin nimiinsä). Niin me ollaan rakennettu se pohja, me saadaan häntä sidottuu enemmän siihen, jos me laitetaan hänet siihen, et se on A-Laiturit, mitä hän myy.(Varjo 2014.)

Forssin (2014) mielestä suomalaiset pk-yritykset saisivat hoitaa markkinointiaan paremminkin. Varsinkin asiakashyödyn markkinoinnissa ja Internetin mahdollisuuksien hyödyntämisessä on monilla pk-yrityksillä parantamisen varaa. Forssin (2014) ajatukset ovat markkinoinnin saralla pitkälti samoilla jäljillä kuin teoriaosuudessa esitetyt Äijön näkemykset kilpailuedusta.

Kyl on paranemisen varaa, mun mielestä. Toi, tossakin, kyllä niitäkin löytyy, jotka hoitavat ton asian ihan hyvin, mutta kyl mä väittäisin, että suurin osa suomalaisista pk-yrityksistä, niin eivät ole oivaltaneet, että nää työkalut, mitkä löytyvät tosta Internetin kautta ja näin, jotka ovat paljon edullisempia, että niitä vois todella käyttää heidänkin hyödykseen. Se on yks juttu, toinen juttu on koko se profilointi, että onko sun markkinointi liian tuotokeskeinen tai liian itsekeskeinen, oot sä koskaan ajatellu niinku asiakkaan kannalta. Mitä se ranskalainen asiakas oikeen odottaa sinulta... . Kun vähän ollaan ajateltu toiselta kantilta tota asiaa, jota me halutaan viestittää, niin voidaan, voidaan saada parannusta aikaan. (Forss 2014)

Markkinoinnista eritoten mainonta on kallista, joten voidaan spekuloida, että se on todennäköisesti suurin syy yhteistyön hakemiseen. Yksi tiedonantajista kertoi, että markkinoinnin tehon todentaminen on vaikeaa. Lisäksi kaksi vastaajista mainitsi, että he pitävät markkinointia haasteellisena alana. Nämä voivat olla hyviä syitä, miksi markkinoinnin rahallista riskiä halutaan rajoittaa hakemalla yhteistyötä.

6.5 Yhteenveto

Tutkittujen viiden suomalaisen pk-yrityksen osalta viennin suunnittelu oli erilaista, kuin mitä Äijön (2008) teoriassa esitetään. Yksikään yrityksistä ei saatujen vastausten perusteella suunnitellut vientiään teoriassa kuvaillun prosessin mukaisesti alusta loppuun. Teoriassa esiteltyä vientisuunnittelua voi pitää strategisempaa ja tietyllä tavalla perinpohjaisempaa tai kaavamaisempaa, kuin käytäntöä. Myös Forssin (2014) antamat vastaukset suomalaisten pk-yritysten viennin suunnittelusta tukevat sitä käsitystä, että teoria poikkeaa käytännöstä. Tätä tulosta voidaan pitää odotettuna, sillä Äijön (2008) teorian tarkoitus on olla ohje vientiä aloittaville pk-yrityksille menestyksekkään kansainvälistymisen suunnittelemiseen. Teorian ei

siis ole tarkoituksaan esittää sitä, miten suomalaiset pk-yritykset tosiasiansa suunnittelevat vientiään.

Tutkimukseen osallistuneiden yritysten viennin suunnittelu oli jokaisella erilaista. Samankaltaisuuksia löytyi myös, mutta on hyvin vaikeaa lajitella niiden perusteella yrityksiä mihinkään ryhmiin. Tapaukset olivat kaikki ainutlaatuisia. Voisi sanoa, että tämän perusteella viennin suunnittelu on tapauskohtaista ja suunnittelusta tehdyt teoriat joutuvat aina tekemään rankkoja yleistyksiä. Tapauskohtaisuuden lisäksi toinen tutkimusten tuloksista nähtävä seikka on se, että yritykset toimivat viennin suunnittelussa pitkälti markkinoiden ehdoilla. Markkinaehtoisuus oli avainasemassa myös Äijön (2008) teoriassa. Ehkä tässä oli kuitenkin pieni vivahde-ero. Äijön (2008) mukaan markkinaehtoisuuden toteuttaminen oli suunnitteluun pohjautuva strateginen päätös, kun taas käytännössä tämä oli olosuhteiden asettama pakko.

Viennin suunnittelussa eniten muista erosivat Hannulan (2014) kokemukset, vaikka ryhmä olikin kokonaisuudessaan monimuotoinen. Hänen edustamansa yritys Taivassalon Teräsporras on tutkimuksen pienimpiä, mikä todennäköisesti selittää suunnittelun jättämisen vähäiselle huomiolle. On loogista päätellä, että jos yrityksessä toimitusjohtaja hoitaa useita vastuita, ei hänelle yksinkertaisesti jää aikaa suunnitteluun tai strategisiin pohdintoihin. Forss (2014) vahvisti omalta osaltaan tätä näkemystä kertomalla pienistä yrityksistä, joissa toimitusjohtaja hoitaa esimerkiksi myynnin ja oston. Hänen mukaansa suunnittelu on tällaisissa yrityksissä usein pakon edessä puutteellista. Toisaalta ainakin Teräsportaan tapauksessa vienti toimii hyvin.

Kyseessä on hyvin pieni otanta, joten on hieman kyseenalaista tehdä siitä yleistäviä johtopäätöksiä. Saattaa kuitenkin olla, että useimmiten yrityksellä olisi hyvä olla useampi kuin yksi yrittäjä ainakin vientitoiminnan alkuvaiheessa. Tällöin pieni yritys, jolla ei ole merkittävästi rahallisia resursseja, voisi kiinnittää enemmän huomiota viennin suunnitteluun. Vastuut sekä yrityksen strategisesta, että operatiivisesta toiminnasta jakautuisivat useammalle henkilölle ilman ulkopuolisen palkkaamista. Myöhemmin viennin ollessa käynnissä yrityksellä voisi olla resursseja rekrytoida osaavia työntekijöitä hoitamaan vientisuhteita ja suunnittelemaan tulevia

vientejä. Niille yrityksille, jotka ovat yhden yrittäjän varassa, voi olla erityisen tärkeää hakea valtion tukemaa apua vientisuunnitteluun.

6.6 Luotettavuuden ja pätevyyden arviointi

Tämän tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä vähensi se, että puolet haastatteluista suoritettiin puhelimitse. Puhelimen välityksellä suoritettavat haastattelut olivat huomattavasti nopeampia kasvotusten tehtyihin verrattuna ja täten niistä saatiin vähemmän tietoa. Puhelinhaastattelut eivät olleet tarkoituksellisesti selvästi kasvokkain suoritettuja haastatteluja lyhempiä, vaan vaikuttaa siltä, että puhelimitse on vaikeampi saada aikaan syvällistä keskustelua. Mahdollisesti suora ihmiskontakti saa tiedonantajat miettimään tarkemmin kysymyksiä ja antamaan laajoja vastauksia. Ei ole uskottavaa, että näin suuri ero vastausten laadussa johtuisi pääasiassa tutkijasta, mutta on korostettava, että tarkemmalla työskentelyllä olisi ollut mahdollista saada enemmän materiaalia irti myös puhelimitse. On erittäin suositeltavaa käyttää tällaisessa työssä kasvokkain tehtäviä haastatteluja. Puhelimella tehtävät haastattelut asettivat vaikeammaksi luotettavuuden ja pätevyyden säilyttämisen.

Tutkimuksen tekeminen on osoittanut, että kvalitatiivinen tutkimus ja teemahaastattelu vaativat perinpohjaista etukäteissuunnittelua, jos halutaan että tutkimuksella on mitään arvoa. Kysymysten muotoilulla ja jopa haastattelijan käyttämällä yksittäisillä sanoilla on valtava vaikutus siihen miten tiedonantaja kysymyksen tulkitsee ja siihen vastaa. Teemojen tulee olla sikäli tarkkaan mietittyjä, että niiden pitää vastata täysin teoriaa ja tutkimuksen tarkoitusta. Teemojen määrällä tai järjestyksellä voi olla merkitystä, mutta ne eivät ainakaan tässä työssä vaikuttaneet olevan tärkeitä luotettavuuden tai pätevyyden kannalta.

Tutkimuksen etukäteissuunnittelu ja haastattelujen toteutus ontuivat tuloksissa osoitetuissa kohdissa, mikä kyseenalaistaa tutkimuksen toistettavuuden ja pätevyyden. Minun olisi pitänyt suunnitella tarkemmin mitä pitää kysyä, jotta hyödyllistä dataa saadaan. Tietysti suunnittelua oli etukäteen, mutta vasta tutkimuksen tuloksia analysoidessa mietin tarkasti mitä tällä tutkimuksella halutaan selvittää. Eniten

vaikeuksia tutkimuksen pätevyyden kannalta tuottivat päätös viennin selvittämisestä ja sen nopeus, sekä yrityksen itsearviointi varsinkin rahoituksen osalta. Niiltä osin haastattelut jäivät pätevyydeltään puutteellisiksi, mutta vastausten tarkka ja rehellinen analysointi lieventää näitä heikkouksia.

Jälkikäteen arvioitaessa tulee mieleen, että myös itse haastattelutilannetta olisi voinut parantaa. Se johtuu osaksi suunnittelun puutteista, mutta sen lisäksi oli vaikea olla johdattelematta tiedonantajia kysymyksissä. Tämä voi näkyä vastauksissa, mutta sitä on vaikea arvioida. Yleisesti ottaen haastattelut kuitenkin sujuivat hyvin ja tiedonantajat vaikuttivat ymmärtäneen kysymykset oikein. Tutkimustulosten esityksessä on tietoisesti tehty jako tulkintojen ja tulosten välille sekä yritetty parhaan mukaan pitäytyä tiedonantajien alkuperäisessä vastauksessa. Tästä syystä työssä on paljon lainauksia.

Tiedonantajat olivat juuri sellaisia, joita tähän tutkimukseen haettiin. Kaikilla vastaajilla oli kokemusta vientisuunnittelusta johtavassa asemassa ja tutkimuksessa mukana olleet yritykset olivat joko pieniä tai keskisuuria. Yhtään yli sata henkilöä työllistäviä yritystä ei tutkimukseen löytynyt, mutta se tuskin oli merkittävää. Tutkimuksessa neljällä yrityksellä oli vähintään hieman aikaisempaa kokemusta viennistä. Tuloksia analysoitaessa kuitenkin huomattiin, että erityisesti Äijön (2008) teoria olisi sopinut yritykselle, joka on ensimmäistä kertaa suunnittelemassa vientiään. Osittain tästä syystä tiedonhankinta oli monilla liian vähäistä teoriaan nähden. Viennissä kokenut yritys tuskin tarvitsee niin paljon esimerkiksi itsearviointia kuin täysin kokematon.

Yleisesti ottaen haastatteluista voidaan todeta se, että ne paranivat ja tarkentuivat loppua kohden. Tästä huolimatta mieleen tulee koko ajan lisää asioita, joita olisi voinut käsitellä eri tavalla. Todennäköisesti tämä on luonnollinen kehitys opinnäytetyötä tehtäessä ja on sekä tutkimuksen luotettavuuden, että pätevyyden kannalta hyvä, että haastatteluja on arvioitu kriittisesti. Pätevyyttä ja luotettavuutta arvioitaessa on myös huomioitava se, että kvalitatiivisten tutkimusten kohdalla on kyse aina yksittäistapauksista, joten esimerkiksi tutkimuksen toistaminen lienee lähtökohtaisesti mahdotonta.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten suomalaiset pk-yritykset suunnittelevat vientiä niihin Euroopan maihin, jotka kuuluvat sisämarkkina-alueeseen. Tätä asiaa selvitettiin kahdella tavalla. Ensin vientisuunnittelua esiteltiin teoreettisesti ja sen jälkeen sitä tutkittiin käytännön näkökulmasta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia verrattiin esiteltyyn teoretietoon. Lisäksi haastatteluista saatuja tietoja verrattiin toisiinsa.

Työn alussa käytiin läpi erinäisiä tarkoitukseen liittyviä taustatietoja kuten kilpailukykyä, Suomen vientiä ja Euroopan unionia. Nämä asiat eivät suoranaisesti käsitelleet tutkimusongelmaa, vaan niiden läpikäymisen syynä oli se, että ne antavat lukijalle kontekstia suomalaisten pk-yritysten vientisuunnitteluun. Käsiteltyjen taustatietojen tarkoituksena oli luoda lukijalle perusnäkemys pk-yritysten toimintaympäristöstä. Niiden käsittely perustuu pääosin tässä työssä käytettyihin vientisuunnittelun lähteisiin, mutta myös tutkijan omaan mielipiteeseen siitä, mikä tieto on oleellista.

Teoriaosuutta voi pitää työn tarkoituksen kannalta onnistuneena, mutta sen kohdalla pitää huomioida eräs seikka. Vientisuunnittelun teoria on monimuotoinen ja siitä löytyy lukuisia yksityiskohtia, joita tässä työssä ei käsitelty. Työn perustukset ovat vahvasti kiinni Äijön (2008) teoriassa, jonka päälle rakennettiin muiden lähteiden avulla kokonais kuvaa vientisuunnittelusta. Teoriaosuutta voi pitää ajoittain yksipuolisena ja monimuotoisemmalla lähteiden käytöllä voi saada toisenlaisen kuvan vientisuunnittelusta kuin mitä tämä työ antaa. Työn teoria ei siis ole ehdoton totuus, vaan pikemminkin yksi esitys siitä.

Tutkimusosuus onnistui kohtuullisesti tarkoituksessaan. Tutkimus suunniteltiin vientisuunnittelun prosessin pohjalta eli haastattelu noudatti teorian kanssa suurimmaksi osaksi samaa kaavaa. Haastatteluissa käytiin läpi myös keskeisiä taustatietoihin liittyviä asioita kuten Euroopan unionin roolia ja yritysten vahvuuksia sekä heikkouksia. Tutkimuksessa saatiin selville paljon tietoa niiden viiden suomalaisen pienen- ja keskisuuren yrityksen vientisuunnitteluista, jotka haastatteluissa

olivat mukana. Koko Suomea kattavaa yleistystä tutkimuksen tuloksista ei saa tehdä ja jo tämän tutkimusryhmän osalta yleistäminen on hankalaa. Tutkimusosuus ei siis missään tapauksessa vastaa koko Suomen osalta tutkimuksen tarkoitusta, mutta näiden viiden yrityksen kohdalla se vastaa ainakin kohtuullisesti. Tavallaan asiantuntijan haastattelusta lukija voi saada yleisen katsauksen suomalaisten pk-yritysten vientisuunnitteluun, vaikka sen lähtökohtaisena tarkoituksena oli vain tuottaa yksi näkökulma lisää käytännön vientisuunnitteluun. Asiantuntijan näkemykset antavat mahdollisuuden peilata muiden tiedonantajien vastauksia teorian lisäksi myös itseensä. Forssin (2014) haastattelu monimutkaistaa hieman tutkimusta, mutta toisaalta se antaa hyvää lisätietoa. Lukijan on kuitenkin hyvä pitää mielessä, että kyseessä on vain yhden tiedonantajan mielipiteet ja nekin koskevat lähinnä vain yrityksiä, jotka hakevat apua vientisuunnitteluunsa.

Työn tavoitteena oli saada aikaan yleinen kuvaus vientisuunnittelusta, joka voisi hyödyttää aiheesta kiinnostunutta. Työn aikaansaamaa kuvausta voi pitää riittävän kattavana, kun yhdistää sekä teorian tiedon että tutkimustulokset. Lähteet ovat luotettavia ja niitä on pyritty käyttämään vastuullisesti. Tekstissä on mainittu, jos lähteitä on tulkittu tämän työn näkökulmasta, vaikka yleisesti tällaisia tulkintoja on yritetty välttää. Haastattelut olivat omista hankaluuksistaan huolimatta melko informatiivisia ja tiedonantajien valinta onnistui. Tiedonantajilla oli monipuolista kokemusta vientisuunnittelusta. Näiden syiden takia voidaan nähdä, että työn tavoitteeseen on päästy, mutta lopulta sen päättää jokainen lukija itse.

Työn tuloksena voidaan pitää sitä, että vientisuunnittelu on hyvin yksilö- ja tapauskohtaista. Siihen vaikuttavat esimerkiksi tuote, kohdemarkkinoiden sijainti, asiakkaat ja yrityksen resurssit. Vaikuttavia tekijöitä on lukuisia ja ne myös kietoutuvat toisiinsa. Tutkimuksesta voidaan myös päätellä, että vientisuunnitteluun vaikuttavat hyvin paljon yrityksen resurssit ja markkinoiden tarpeet. Vaikuttaa siltä, että yritysten vientitoiminta usein mukautuu niiden perusteella ja jopa pakon edessä. Vientisuunnittelu oli tutkituissa yrityksissä vähemmän strategiseen suunnitteluun perustuvaa tai tarkkaan harkittua prosessinomaista toimintaa kuin mitä työn teoriassa esitettiin. Tästä huolimatta tutkimuksen tulokset eivät anna syytä kyseenalaistaa vientisuunnittelun tarvetta. Tuloksista nähdään, että suunnittelu koetaan hyödylliseksi ja sitä on syytä harrastaa. Vientisuunnittelun merkitys saattaa olla

pienempi Euroopan unionin alueella, mikä on ymmärrettävää. Mitä kauemmas vientiä suunnitellaan, sitä tärkeämmässä roolissa ovat vientiä alustavat toimet. Tiedonantajien mielestä tämä sääntö pätee silti myös EU:n sisällä.

Haastatteluja tehdessä ilmeni uusia seikkoja, jotka sivuavat tämän tutkimuksen aihetta. Näitä seikkoja olivat esimerkiksi näkemykset viennin suunnittelusta, viennin suunnittelun vaikutus vientitoiminnan onnistumiseen ja yritysten viennin tulevaisuus. Osassa haastatteluista näitä kysyttiin, mutta vastaukset päätettiin lopulta jättää tutkimuksen ulkopuolelle, sillä ne eivät olleet relevantteja tutkimusongelman selvittämisessä. Näitä teemoja voisi olla kannattavaa käyttää jossakin uudessa tutkimuksessa. Vientisuunnittelu on ehkä aliarvostettua, mutta siitä saa tärkeitä tutkimuksia aikaan. Varsinkin nykyisenkaltaisessa Suomen talouden taantumassa vientisuunnittelu on aiheena ajankohtainen. On mahdollista, että paremmalla suunnittelulla saataisiin Suomeen lisää menestyviä vientiä harjoittavia pk-yrityksiä.

LÄHTEET

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

Aitio, M. 2014. Myyntipäällikön haastattelu. 13.11.2014. Ursuk Oy. Turku.

Ali-Haapala, V. 2014. Yrittäjän puhelinhaastattelu. 30.10.2014. Finn Spring Oy. Taivassalo.

Barnier, M. 2013. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/fi/internal_market_fi.pdf Luettu 4.4.2014.

Elinkeinoelämän Keskusliitto. 2014a. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://ek.fi/mita-teemme/yrittajyys/> Luettu 1.3.2014.

Elinkeinoelämän Keskusliitto. 2014b. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2012/04/04/pk-yritysten-kansainvalistymisen-nousukiitoa-kannustettava/> Luettu 27.3.2014.

Euroopan unioni. 2011. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-218_fi.htm Luettu 5.9.2014.

Euroopan unioni. 2014a. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://europa.eu/about-eu/index_fi.htm Luettu 26.2.2014.

Euroopan unioni. 2014b. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://europarlamenti.info/fi/Euroopan-unioni/EUn-merkitys/sisamarkkinat/> Luettu 8.4.2014.

Euroopan unioni. 2014c. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/et0001_fi.htm Luettu 8.4.2014.

Euroopan unioni. 2014d. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_fi.htm Luettu 4.9.2014

Findikaattori. 2013. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.findikaattori.fi/fi/86> Luettu 20.1.2014.

Findikaattori. 2014. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://findikaattori.fi/fi/80> Luettu 20.11.2014.

Forss, H. 2014. Asiantuntijan haastattelu. 28.10.2014. Osuuskunta Viexpo. Pietarsaari.

Hannula, P. 2014. Yrittäjän puhelinhaastattelu. 5.11.2014. Taivassalon Teräsporras Oy. Taivassalo.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holmvall, L. & Åkesson, A. 2004. Export & Import - att göra internationella affärer. Malmö: Liber Ekonomi.
- Immonen, H. 2005. Kansainväliseen kauppaan liittyvät valinnat. Teoksessa A. Paasanen (toim.) Kansainvälisen kaupan käsikirja. Helsinki: Multikustannus Oy, 19 - 33.
- Jansén, J-E. 2013. Dålig kvalitet. Västra Nyland. Artikkel. Saatavissa: <http://vastranyland.fi/opinion/ledare/2013-08-28/492391/dalig-kvalitet> Luettu 2.9.2014.
- Jyväskylän Yliopisto. 2014. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus> Luettu 15.5.2014.
- Keppola, E. 2012. Hyödyttääkö euro Suomen vientiä?. Taloussanomien Artikkel. Saatavissa: <http://www.taloussanomien.fi/kansantalous/2012/07/20/hyodyttaako-euro-suomen-vientia/201233973/12> Luettu 12.1.2014
- Kiema, S. 2008. Pienten ja keskisuurten yritysten merkitys työllistäjinä on kasvanut. Tilastokeskus. Artikkel. Saatavissa: http://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-02-15_003.html Luettu 2.9.2014.
- Kokko, O. 2012. Miksi vaietaan? Suomi lepää näiden firmojen varassa. Taloussanomien Artikkel. Saatavissa: <http://www.taloussanomien.fi/ihmiset/2012/05/23/miksi-vaietaan-suomi-lepaa-naiden-firmojen-varassa/201229873/137> Luettu 23.1.2014.
- Leeman, J. 2010. Export Planning: A 10 - step approach. Düsseldorf: Books on Demand GmbH.
- Lukkari, E. 2013. Kilpailukyvyyn ongelma on huono laatu. Kauppalehti. Artikkel. 26.8.2013,10.
- Lähteenmäki, P. 2010. Vienti on suurten varassa. Talouselämä. Artikkel. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/te500/vienti+on+suurten+varassa/a2071385> Luettu 23.1.2014.
- Majander, H. 2014. Yrittäjän puhelinhaastattelu. 5.11.2014. Munax Oy. Taivassalo.
- McCarthy, J. 1960. Basic Marketing. Homewood: R.D. Irwin.
- Melin, K. 2011. Ulkomaankaupan menettelyt. Tampere: Amk-Kustannus Oy.
- Ojala, M. 2011. EU-kilpailuoikeus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Pesonen, E-S. 2013. Suomi tarvitsee ryhtiliikkeen laadussa. Kauppalehti 8.11.2013. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.gk-karjalainen.fi/index.php/download_file/view/1793/509/80/80/80/80/80/80/80/80/80/80/ Luettu 10.9.2014.

Sajari, P. 2014. Suomen kilpailukyky on maailman huippuluokkaa. Helsingin Sanomat. Artikkele. Saatavissa: <http://www.hs.fi/talous/Suomen+kilpailukyky+on+maailman+huippuluokkaa/a1409633226672> Luettu 9.9.2014.

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

Suomen Pankki. 2014. Euro & talous 3/2014. Talouden näkymät. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/euro_ja_talous/talouden_nakymat/Documents/ET314.pdf Luettu 2.1.2015.

Suomen Yrittäjät. 2014a. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyyssuomessa/> Luettu 18.3.2014.

Suomen Yrittäjät. 2014b. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/sisamarkkinakauppa/> Luettu 8.4.2014.

Suomen Yrittäjät. 2014c. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/rahoitus_vakuudet/ Luettu 1.4.2014.

Tilastokeskus. 2014. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kotimaankauppa.html Luettu 15.3.2014.

Tulli. 2014a. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/tilastot/yritykset/ Luettu 8.4. 2014.

Tulli. 2014b. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/tiedotteet/yhteenveto07022014/liitteet/TullitiedottaaFI.pdf> Luettu 8.4.2014.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Varjo, K. 2014. Vientipäällikön haastattelu. 7.11.2014. A-Laiturit. Raisio.

Vikman, M. 2013. Tuotetaanko Suomessa sutta ja sekundaa?. Yle. Artikkele. Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/tuotetaanko_suomessa_sutta_ja_sekundaa/6817803 Luettu 3.9.2014.

Yritys-Suomi. 2014. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.yrityssuomi.fi/fi/rahoitusta-kansainvalistymiseen> Luettu 10.4.2014.

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

Teemahaastattelu, yritysten versio

Haastateltava

Yrityksen nimi

Yrityksen koko

Haastateltavan asema yrityksessä

Vientituote tai -tuotteet

Viennin kohdema

Lupa nimien julkaisuun

1. Euroopan unioni toimintaympäristönä

- Oliko sisäkaupan helpotuksilla vaikutusta viennin suunnittelussa (esim. markkinoiden valinnassa)
- Onko kilpailu alallanne muuttunut EU:n myötä kotimaassa tai ulkomailla
- Nyt kun vienti on käynnissä, onko EU:lla siihen vaikutusta

2. Päätös viennin selvittämisestä

- Miten ajatus viennistä syntyi
- Tuliko kyselyitä ulkomailta, vai teittekö itse aloitteen
- Oliko päätös pitkä prosessi vai nopea impulssi

3. Yrityksen valmius vientiin

- Miten arvioitte yrityksen valmiutta vientitoimintaan
- Jos arvioitte, teittekö sen perusteella muutoksia yrityksessä / Jos ette arvioineet, olisiko siitä ollut hyötyä
- Rahoituksen tarve ja vientirahoitus Suomessa

4. Tiedonhankinta viennistä ja kohdemarkkinoista

- Kävittekö messuilla tai teetittekö markkinatutkimuksen
- Hankittekö tietoa kilpailijoista
- Käytittekö vientineuvontaa, esim. Finpron palveluita
- Miten kuvailisitte saamanne tiedon laatua ja hyötyä

5. Strategia ja vienti

- Onko yrityksellänne omaa kansainvälistymis- tai vientistrategiaa
- Mikä on mielipiteenne niistä
- Yrityksenne vahvuudet ja heikkoudet kyseisillä markkinoilla

6. Operaatiomuodon valinta

- Millä tavalla vientinne käytännössä toimii ja miten päädyitte tähän ratkaisuun
- Myyttekö suoraan loppuasiakkaille, vai onko mukana välikäsiä kotimaassa tai ulkomailla, esimerkiksi agentti
- Voiko vientinne tulevaisuudessa muuttua

7. Markkinointi EU-markkinoilla

- Onko yrityksenne tehnyt vientimarkkinointia, jos on, niin missä vaiheessa
- Onko vientituotteittenne imago erilainen ulkomailla kuin kotimaassa
- Mielipiteenne markkinoinnista ulkomailla

Teemahaastattelu, asiantuntijan versio

Haastateltava

Yrityksen nimi

Haastateltavan asema yrityksessä

Lupa nimien julkaisuun

1. Euroopan unioni toimintaympäristönä

- Euroopan unionin vaikutus viennin suunnitteluun
- Onko kilpailu muuttunut EU:n myötä kotimaassa tai ulkomailla
- Onko EU:lla käynnissä olevaan vientiin vaikutusta
- Suomalaisten pk-yritysten kilpailukyky sekä vahvuudet ja heikkoudet EU:ssa

2. Päätös viennistä EU:n alueelle

- Mitkä ovat kokemustenne mukaan yleisimmät syyt vientiin
- Onko kyseessä usein pitkä prosessi vai nopea impulssi

3. Yrityksen valmius vientiin

- Miten tarpeellista yrittäjän on tehdä itsearviointia viennin aloittamisesta
- Ovatko asiantuntijat mukana tässä, vai ohitetaanko se
- Pk-yritysten rahoituksen tarve viennissä ja vientirahoituksen saatavuus Suomessa

4. Tiedonhankinta viennistä ja kohdemarkkinoista

- Millä tavalla tai mistä asioista suomalaiset pk-yritykset useimmiten hakevat tietoa
- Tärkeimmät tiedonhankintatavat
- Tehdäänkö sitä tarpeeksi

5. Strategia ja vienti

- Onko pk-yrityksillä kansainvälistymis- tai vientistrategioita
- Mikä on mielipiteenne niistä

6. Operaatiomuodon valinta

- Mihin viennin valinta käytetyksi operaatiomuodoksi yleensä perustuu
- Mihin valinta suoran, epäsuoran ja oman viennin välillä perustuu

7. Markkinointi EU-markkinoilla

- Pärjäävätkö suomalaiset pk-yritykset markkinoinnissa
- Missä vaiheessa vientiprosessia markkinointia yleensä suunnitellaan
- Mielipiteenne markkinoinnista ulkomailla