

Julia Falck
Anne Vähätalo

RAUMAN SEUDUN YRITYSTEN
KANSAINVÄLISTYMISKARTOITUS

Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto
Organisaatiot ja henkilöstöjohtamisen suuntautumisvaihtoehto
2010

RAUMAN SEUDUN YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISKARTOITUS

Falck, Julia
Vähätalo, Anne
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Huhtikuu 2010
Ohjaaja: Kaartinen Timo
Sivumäärä: 94
Liitteitä: 2

Asiasanat: Kansainvälistyminen, kansainvälistymisprosessi, kansainvälistymisstrategiat, kansainvälistymiskartoitus

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia Rauman seudun vientiyritysten kansainvälistymistä. Tutkimus tehtiin tilaustyönä Rauman Kauppakamarille. Tarkoituksena oli kartoittaa Rauman seudun yritysten kansainvälistymistä.

Teoriaosuudessa käsiteltiin ensin kansainvälisen toiminnan edellytyksiä sekä yritys-kohtaisesta että kohdemarkkinakohtaisesta näkökulmasta. Seuraavaksi tarkasteltiin kansainvälistymisprosessia, joka on yrityksen kokonaisvaltainen oppimis- ja muutosprosessi. Teoriaosan viimeisenä kohtana käsitelimme yrityksen kansainvälistymisstrategioita.

Tutkimuksen empiirisessä osassa käytimme kvantitatiivista sekä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusta varten lähetettiin kysely 106 Rauman seudun vientiyritykselle, joka oli Rauman Kauppakamarin valitsema otanta. Kysely toteutettiin sähköisesti Internetissä ohjelmistopalvelu Digiumin avulla. Yrityksistä 42 vastasi, jonka myötä vastausprosentiksi tuli 40 %. Kyselyn avulla kartoitettiin yritysten vientitoimintaa ja tulevaisuuden suunnitelmia.

Tutkimuksen keskeiseksi tulokseksi voidaan todeta Rauman seudun olevan vientiveitoinen alue. Suurin osa Rauman seudun yrityksistä keskittää viennin Euroopan maihin. Taloudellisesta tilanteesta huolimatta yritykset uskovat viennin kehityksen kasvavan tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön teoriaosuuden alussa käsiteltiin yrityskohtaisia ja kohdemarkkinakohtaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat kansainvälisen toiminnan aloittamiseen ja kansainvälisillä markkinoilla menestymiseen. Tutkimustulosten perusteella näillä tekijöillä voidaan todeta olevan erittäin suuri merkitys kansainvälisen toiminnan onnistumiseen. Yrityksen kansainvälistymisprosessi vaatii huomattavia voimavaroja taloudellisella puolella etenkin käynnistämävaiheessa. Yritykset tekevät operaatio-, tuotanto-, markkinointi-, rahoitus- ja henkilöstöstrategioihin liittyviä päätöksiä kansainvälisille markkinoille mennessään, siellä toimiessaan ja kehittyessään.

INTERNALISATION SURVEY OF COMPANIES IN THE RAUMA REGION

Falck, Julia
Vähätalo, Anne
Satakunta University of Applied Sciences
Faculty of Business and Culture
Degree Programme in Business and Administration
April 2010
Supervisor: Kaartinen, Timo
Number of pages: 94
Appendices: 2

Key words: internationalisation, internationalisation process, internalisation strategies, survey of internationalisation

The purpose of this thesis was to explore export companies' internationalisation in the region of Rauma. This thesis is made for the Rauma Chamber of Commerce. The main purpose was to survey internationalisation of the companies located in the region of Rauma.

The theoretical part of the study deals with the requirements of the internationalisations from two aspects; both company-orientated and target market orientated. Next we handled internationalisation process which can be seen as a company's comprehensive learning and transitional process. Finally we discuss firm's internationalisation strategies alternatives.

In the empirical part we used both quantitative and qualitative methods. We sent an email survey to 106 export companies in the Rauma region. The sample was chosen by the Rauma Chamber of Commerce. The survey was made in the Internet by software service Digium. The amount of received responses was 42. The response rate was 40 %. The questionnaire dealt with companies' exports and plans for the future.

The main results of this research are that the Rauma region's industry is export-driven. The vast majority of the companies in the region of Rauma export mainly to European countries. Companies believe in increasing of export development in the future.

Beginning of the theoretical part we discussed company-orientated and target market orientated factors that affect starting international operations and succeeding in international markets. From the results of this study it can be noticed that those factors have remarkable significance. Company's internationalization demands major efforts on the financial side especially at the starting. While entering international markets a company should made a decisions about operating-, production-, marketing-, financial- and personnel strategies to operate for each target market.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	ULKOMAANKAUPAN MERKITYS SUOMESSA	8
3	KANSAINVÄLISEN TOIMINNAN EDELLYTYKSET	14
3.1	Yrityskohtaiset tekijät	16
3.1.1	Yrityksen koko	17
3.1.2	Toimiala ja tuotteet.....	19
3.1.3	Kilpailuedut	21
3.1.4	Asennoituminen, kokemus ja tietotaito	24
3.1.5	Henkilöstö	25
3.2	Kohdemarkkinakohtaiset tekijät	29
3.2.1	Markkinoiden suuruus	30
3.2.2	Markkinoiden kasvuvauhti	30
3.2.3	Kulttuurietäisyys	31
3.2.4	Fyysinen etäisyys	33
3.2.5	Markkinoille tuloesteet.....	34
3.2.6	Kilpailutilanne.....	36
3.2.7	Kohdemaakohtaiset edut	38
3.2.8	Potentiaaliset kohdemarkkinat	39
4	YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMISSPROSESSI.....	42
5	YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMISSSTRATEGIAT	47
5.1	Operaatiostrategia	49
5.2	Tuotantostrategia	57
5.3	Markkinointistrategia.....	59
5.4	Rahoitusstrategia.....	60
5.5	Henkilöstöstrategia	62
6	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS	65

7	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	67
7.1	Tutkimusotteen valinta	67
7.2	Perusjoukon määrittely ja otanta.....	67
7.3	Aineiston keruu.....	68
7.4	Aineiston analysointi	70
7.5	Luotettavuuden arviointi.....	71
8	TUTKIMUSTULOKSET.....	74
8.1	Yritysten perustietoja.....	74
8.2	Yritysten talous- ja vientitietoja.....	75
8.3	Yritysten vientihenkilöstö.....	79
8.4	Yritysten kansainvälistymisen nykytila ja tulevaisuus	80
8.5	Yritysten kansainvälistymisen edut ja vaikeudet.....	86
8.6	Markkina-alueen valintapäätösten merkitys	88
8.7	Yritysten tulevaisuuden kansainvälistymispalvelut.....	89
9	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	90
	LÄHTEET.....	94
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Rauman seudun elinkeinorakenne on teollisuusvaltainen. Tärkeimmät teollisuuden toimialat ovat metsäteollisuus, telakka- ja muu metalliteollisuus, elintarviketeollisuus ja energiantuotanto. Teollisuuden osuus on 60 % alueen liikevaihdosta. Yli puolet teollisuuden valmistamista tuotteista viedään ulkomaille. Rauman seudun tärkeimpiä vientituotteita ovat paperi, sellu, metalliteollisuuden erilaiset koneet ja laitteet, laivat sekä kemian teollisuuden tuotteet. (Tilastokeskuksen www-sivut, Satamittarin www-sivut 2010.)

Rauman Kauppakamari halusi kartoittaa Rauman seudun yritysten kansainvälistymistä. Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin lähettämällä kysely keväällä 2009 sähköisesti 106 Rauman seudun vientiyritykselle. Vähäisen vastausmäärän vuoksi kysely lähetettiin uudelleen kirjeitse kesän aikana vastaamatta jättäneille yrityksille. Vastauksia saatiin yhteensä 42, mikä on 40 % kaikista kyselyn vastaanottajista.

Vastaava tutkimus on tehty vuonna 2002, jonka tuloksia olemme vertailleet tuoreen tutkimuksen tuloksiin. Aikaisemmassa tutkimuksessa yritykset olivat aktiivisempia vastaamaan ja kysely käsitteli kokonaisvaltaisemmin ulkomaankauppaa. Tutkimusessamme keskityimme yritysten vientiin ja tulevaisuuden näkymiin. Koska kyselyt eivät ole yhtenäisiä, tulosten vertailukelpoisuus ei ole helppoa. Vuoden 2009 aikana vaikuttaneen taloudellisen laskusuhdanteen myötä yritykset ovat kohdanneet odottamattomia vastoinkäymisiä myös Rauman seudulla, minkä uskomme vaikuttaneen osaksi vastaamisaktiivisuuteen.

Opinnäytetyön teoriaosa käsittelee yleisesti ulkomaankaupan merkitystä Suomelle. Kansainvälisen toiminnan edellytyksissä keskitytään yksityiskohtaisemmin yritys-kohtaisiin sekä kohdemarkkinakohtaisiin tekijöihin. Neljännessä luvussa keskityimme yrityksen kansainvälistymisprosessiin ja teorian viimeisessä luvussa tarkastellaan yrityksen kansainvälistymisstrategioita.

Jaoin opinnäytetyön tekemisen mahdollisimman tasapuolisesti molemmille. Kyselylomakkeen teimme yhdessä Internet ohjelmistopalvelu Digiumin avulla Rauman

Kauppakamarin toiveiden mukaisesti. Tutkimustulokset analysoimme yhdessä Microsoft Office Excel- ohjelman sekä Digiumin avulla. Teoriaosuudessa Anne kirjoitti Suomen ulkomaankaupan merkityksestä ja yrityksen kansainvälistymisprosessista. Julia puolestaan keskittyi kansainvälisen toiminnan edellytyksiin sekä yrityksen kansainvälistymisstrategioihin, joista operaatiostrategiat olivat Annen vastuulla.

Teimme yhdessä Rauman kauppakamarille erillisen raportin yhteenvetona tutkimustuloksista. Koska kansainvälinen kauppa on merkittävässä roolissa Rauman seudulla, tutkimustulokset tuodaan julki medialle Rauman Kauppakamarin toimesta.

2 ULKOMAANKAUPAN MERKITYS SUOMESSA

Suomen kotimarkkinat ovat avoimet ja suhteellisen kehittyneet sekä koostuvat melko korkean vaatimustason asiakkaista. Maantieteellisesti Suomen kotimarkkinat sijaitsevat kuitenkin syrjässä ja ne ovat pienet sekä keskittyneet, mikä aiheuttaa sen, ettei kilpailu ole kovinkaan voimakasta. EU:hun liittymisen myötä Suomi on joutunut avaamaan markkinansa, mikä asettaa haasteen kotimaisille yrityksille ja niiden selviämiseen hengissä. (Äijö 2001, 34-35.)

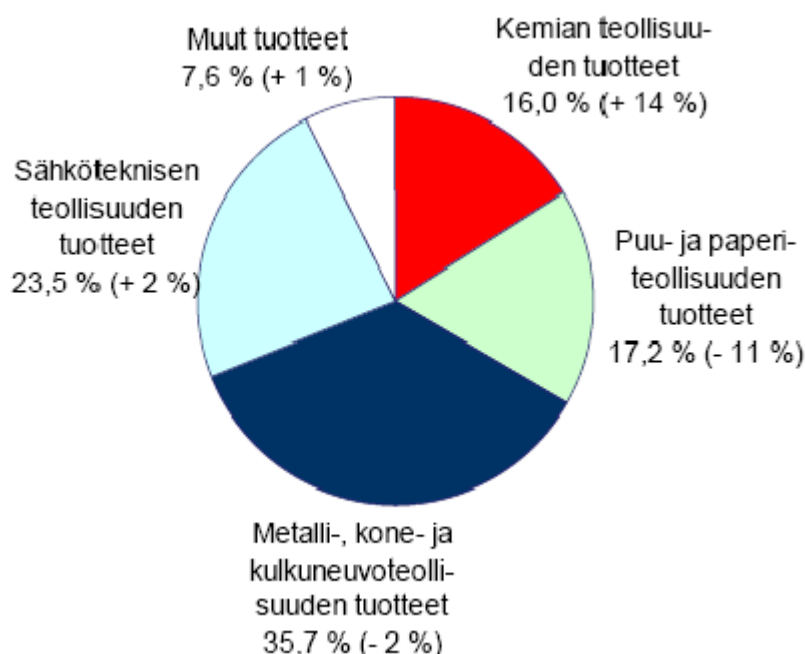
Globalisaatio ja yritysten kansainvälistyminen on ilmiönä maailmanlaajuinen, mikä on johtanut yritysten lukumäärien voimakkaaseen kasvuun. Sen myötä yritysten merkitys maailmantaloudessa on voimakkaasti kasvanut. (Seristö 2002, 27.)

Globalisoituminen, markkinoiden avautuminen ja keskinäisen riippuvuuden lisääntyminen eri maiden välisessä taloudessa ja politiikassa vaikuttavat entistä enemmän yritysten toimintaan. Tämän kehityksen myötä kilpailu on lisääntynyt ja kotimarkkinat eivät riitä turvamaan kaikkien yritysten menestystä. Globalistuminen on yrityksille enemmän mahdollisuus kuin uhka, mutta mahdollisuudet vaihtelevat paljon eri yritysten ja toimialojen välillä. Yritysten kannalta maailma on vapaa paikka toimia, koska globalien markkinoiden ansiosta rajat ovat avautuneet niin liiketoiminnalle sekä raha- ja tavaraliikenteelle. Globalisaation edetessä käsitteet *vienti ja tuonti* saattavat menettää merkityksensä.

Kansainvälisen kaupan kasvaessa kovaa vauhtia yritysten markkinat laajentuvat valtameret ylittäviksi, mikä taas merkitsee potentiaalisten asiakasmäärien kasvua, mutta samalla myös kilpailun lisääntymistä. (Jylhä & Viitala 2006, 135-137.) Globalistumisen haasteita Suomelle ja suomalaisille yrityksille on monia. Tärkeää on omien etujen huolehtiminen, kuten talouden ylläpitäminen muuttuvissa oloissa, mutta toisaalta on osallistuttava maailmanlaajuiseen yhteistyöhön ja löydettävä ratkaisut globaaleihin ongelmiin. Globaalistuminen asettaa vaatimuksia yritysten lisäksi niin valtiolle ja kunnille kuin yksityisille ihmisille. (Iloniemi 1998, 22.)

Suomen ulkomaankauppa

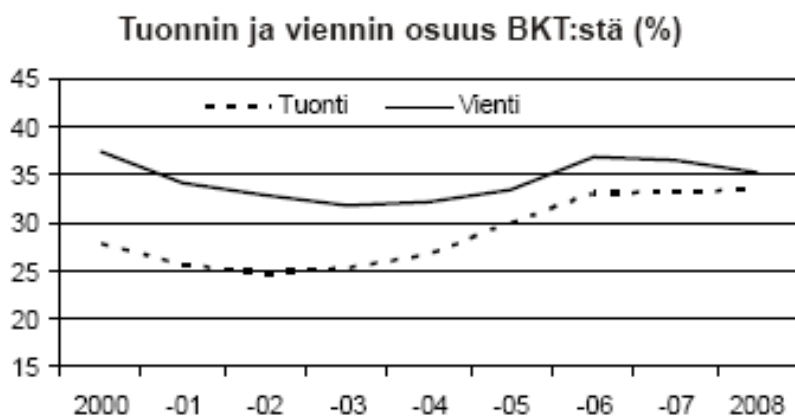
Raaka-ainevarat ovat Suomessa melko yksipuoliset ja koostuvat suurimmaksi osaksi metsistä sekä jossakin määrin mineraaleista (Äijö 2001, 34-35). Viennin rakenne on muuttunut Suomessa suuresti viime vuosikymmenten aikana. Vielä 1950-luvun alussa puunjalostusteollisuuden tuotteiden osuus viennistä oli 90 %, kun nyt 2000-luvulla puu- ja paperiteollisuuden tuotteiden viennin osuus on alle 20 %. Metalliteollisuuden vienti on kasvanut 1980-luvulle asti tasaisesti, kun taas 1990-luvun alusta alkaen räjähdysmäisesti kasvanut sähkölaite- sekä elektroniikkatuotteiden viennin osuus oli vuosikymmenen lopussa yli 30 %. (Seristö 2002, 11-13.)



Kuvio 1: Vienti toimialaluokittain vuonna 2008. Osuus viennistä ja arvon muutos edellisen vuoden vastaavaan ajanjaksoon. (Suomen tullin www-sivut 2010.)

Pienenä kansantaloutena, josta ei löydy kaikkia tarvittavia raaka-aineita teollisuuden tarpeisiin ja jossa ei pystytä tuottamaan läheskään kaikkia kuluttajien ja talouden muiden toimijoiden tarvitsemia palveluja ja tavaroita, on Suomen pakko tuoda näitä ulkomailta. Kaikessa yksinkertaisuudessaan suomalaisyritysten on taas vietävä ulkomaille tavaroita ja palveluja, jotta tuodut tavarat, raaka-aineet ja palvelut saadaan maksetuksi. (Seristö 2002, 13,18.) Suomi on riippuvainen kansainvälisistä markkinoista, mikä näkyy viennin suhteesta bruttokansantuotteeseen. Ulkomaankaupan suu-

rehko painoarvo on ominaista pienille maille, jotka yksipuolisten ja niukkojen raaka-ainevarojen ja kapeiden markkinoiden vuoksi ovat riippuvaisia ulkomaankaupasta. Suurissa ja pitkälle omavaraisissa maissa, kuten USA:ssa, Venäjällä ja Saksassa ulkomaankaupan merkitys on yleensä pienempi. Toisaalta taas moni muu Euroopan maa on ulkomaankaupasta vielä riippuvaisempi kuin Suomi, jos mittarina toimii viennin suhde bruttokansantuotteeseen. Tällaisia maita ovat esimerkiksi Ruotsi, Belgia, Hollanti ja Luxemburg. (Pehkonen 2000, 9-11.)



Kuvio 2: Tuonnin ja viennin osuus bruttokansantuotteesta 2008. (Suomen tullin www-sivut 2010)

Suomen ulkomaankaupan kehitys on ollut yli viisitoista vuotta menestystarina, vaikka matkalla on ollut niin hyviä kuin huonoja aikoja. Vuodesta 1992 Suomi on elänyt jatkuvan ulkomaankaupan kasvun ja pysyvän ylijäämän aikakautta. 2000-luvun alussa olleet ylijäämävuodet ovat toistaiseksi suurimmat ja viennin kasvu on ollut selvästi EU-maiden keskiarvon yläpuolella. Pieniä poikkeuksia jatkuvassa kasvussa on ollut vuosina 2001-2002, jolloin ulkomaankauppa laski viennin osalta 3 %. Suurin viennin kasvu on ollut vuonna 2000, jolloin se kasvoi jopa 26 %. (Äijö 2008, 43.) Vuodet 2008 ja 2009 ovat olleet hieman synkempiä talouden näköpiiristä. Vaikka vuoden 2008 alku näytti lupaavalta ulkomaankaupan ja viennin kasvun osalta, pysähtyi se loppuvuodesta niin, että ylijäämä pieneni sitten vuoden 2007 ja viennin arvo jäi vuoden 2007 tasolle. (Suomen vienti romahti 4.3.2009.)

Taulukko 1: Suomen kauppavaihto vuosina 1999-2008.

Kauppavaihto vuosina 1999-2008

Vuosi	Tuonti	Muutos	Vienti	Muutos	Tase
	milj. euroa	%	milj. euroa	%	milj. euroa
1999	29 691,2	+2	39 245,5	+1	+9 554,4
2000	36 837,4	+24	49 484,3	+26	+12 646,9
2001	35 890,7	-3	47 800,4	-3	+11 909,7
2002	35 611,1	-1	47 245,2	-1	+11 634,1
2003	36 774,7	+3	46 378,3	-2	+9 603,7
2004	40 729,7	+11	48 917,0	+5	+8 187,3
2005	47 026,6	+15	52 453,0	+7	+5 426,4
2006	55 252,6	+17	61 489,2	+17	+6 236,6
2007	59 616,0	+8	65 687,6	+7	+6 071,6
2008	62 084,1	+4	65 513,0	-0	+3 428,9

Taulukosta näkee, miten Suomen kauppavaihto on muuttunut vuosien 1999-2008 aikana. Vienti on kasvanut hyvin koko ajan, mutta vuosien 2001 ja 2002 ”minilama” ja viennin lasku tekee pienen laskusuhdanteen, mutta tärkeintä kuitenkin, että kauppatase on ollut koko ajan ylijäämäinen. (Suomen tullin www-sivut 2010.)

Taulukko 2: Suomen tärkeimmät kauppakumppanit vuonna 2008 (Suomen tullin www-sivut 2010)

	Milj. euroa	Osuus %	Muutos %
Koko vienti	65 513,0	100,0	-0
Venäjä	7 611,6	11,6	+13
Ruotsi	6 578,1	10,0	-6
Saksa	6 557,1	10,0	-8
USA	4 146,0	6,3	-1
Iso-Britannia	3 595,2	5,5	-6
Alankomaat	3 368,4	5,1	-8
Ranska	2 287,8	3,5	-2
Italia	2 161,1	3,3	+17
Puola	2 104,6	3,2	+36
Kiina	2 058,7	3,1	-5
Norja	1 969,1	3,0	-4
Espanja	1 887,6	2,9	+5
Belgia	1 636,0	2,5	+2
Viro	1 438,0	2,2	-18
Tanska	1 380,6	2,1	+6

Suomen tärkeimmät kauppakumppanit viennissä vuonna 2008 olivat Venäjä, Ruotsi ja Saksa. Venäjän viennin osuus on kasvanut edellisvuodesta jopa 13 %, kun taas Ruotsin ja Saksan vienti on vähentynyt. Puola ja Italia ovat myös kasvattaneet viennin määrää edellisvuodesta. (Suomen tullin www-sivut 2010.)

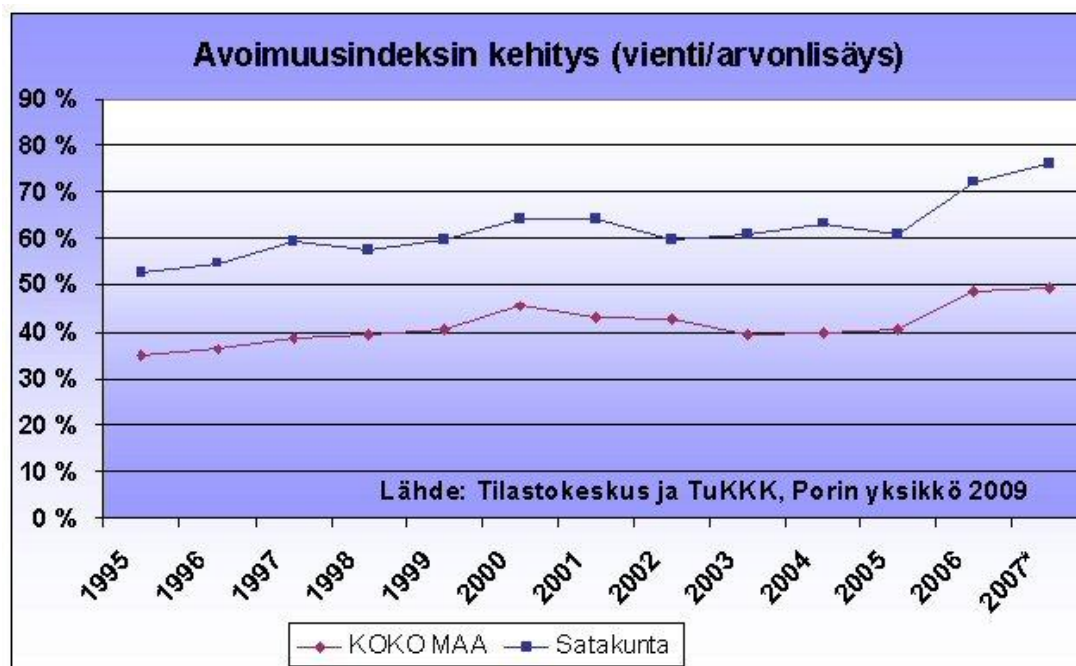
Ulkomaankaupan merkitys Rauman seudulla

Rauman seudun elinkeinorakenne on teollisuusvaltainen. Tärkeimmät teollisuuden toimialat ovat metsäteollisuus, telakka- ja muu metalliteollisuus, elintarviketeollisuus ja energiantuotanto.

Tilastokeskuksen tiedoista käy ilmi, että vuonna 2007 seudun 29 700 työpaikasta yli 9 000 oli teollisuuden eri alojen työpaikkoja. Työpaikkoja ja henkilöstöä Rauman seudulla on eniten metalliteollisuudella. Toinen suuri työllistäjä on metsäteollisuus, jonka 1250 työntekijästä suurin osa työskentelee sellun ja paperin valmistuksen parissa.

Teollisuuden osuus on 60 % alueen liikevaihdosta. Yli puolet teollisuuden valmistamista tuotteista viedään ulkomaille. Rauman seudun tärkeimpiä vientituotteita ovat paperi, sellu, metalliteollisuuden erilaiset koneet ja laitteet, laivat sekä kemian teollisuuden tuotteet. (Tilastokeskuksen www-sivut, Satamittarin www-sivut 2010.)

Rauman seudun viennin arvo kääntyi laskuun vuonna 2002. Viennin arvoon vaikuttaa merkittävästi suurten toimialojen kuten metsä- ja metalliteollisuuden hintakehitys. Seuraavina vuosina Rauman seudun vienti pysytteli samoissa lukemissa, mutta vuosina 2005-2007 viennin veto voimistui vuosi vuodelta ja kasvua syntyi. Rauman seudun vienti on kehittynyt vuosina 1995-2007 kuitenkin koko maata ja muuta Satakuntaa heikommin 2000-luvun alun taantumisen vuoksi. (Satamittarin www-sivut 2010.)



Kuvio 3: Avoimuusindeksin kehitys

Avoimuusindeksillä tarkastellaan kansainvälisen kaupan merkitystä taloudelle. Sitä mitataan viennin arvon suhteella arvonlisäykseen ja se ilmaistaan prosentteina arvonlisäyksestä. Satakunnan avoimuusindeksi on selvästi korkeampi kuin koko maan, mikä johtuu vahvasta vientivetoisesta teollisuudesta. Avoimuusindeksi on kasvanut suhteellisen tasaisesti tarkasteluajanjaksolla, ainoastaan vuoden 2002 viennin väheneminen Satakunnassa pienensi myös indeksiä. Vuonna 2006 indeksi kohosi merkittävästi molemmilla alueilla viennin nopean kasvun vuoksi. Tuoreimpana tilastovuotena 2007 osuus oli kipunut Satakunnassa lähelle 80 % viennin voimakkaan vedon myötä. Koko maassa indeksi kohosi vuonna 2006 50 %:n tuntumaan, eikä vuonna 2007 tapahtunut merkittävää muutosta. Trendi on ollut kaiken kaikkiaan tarkasteluajanjaksolla samansuuntainen koko maassa ja Satakunnassa. (Satamittarin www-sivut 2010.)

3 KANSAINVÄLISEN TOIMINNAN EDELLYTYKSET

Yritykset päätyvät kansainvälisen toiminnan aloittamiseen hyvin erilaisista lähtökohdista. Idea kansainvälisen toiminnan aloittamiselle voi syntyä seurauksena kotimarkkinoiden pienuudesta tai kasvun laantumisesta. Joskus taas syynä on esimerkiksi kotimaisen asiakkaan laajeneminen ulkomaille, tilaus tai ulkomainen yhteistyötarjous. Tällöin yritys on päätöksen edessä: tartutaanko tilaisuuteen heti vai pohditaanko ja tutkitaan tilannetta suunnitelmallisesti. Kansainvälisen toiminnan voi aloittaa kokeilemalla, jos riskit ovat pienet. On kuitenkin huomioitava, että mitä vähäisemmän tiedon ja osaamisen perusteella päätöksen tekee, sitä suuremmat riskit ovat. (Äijö 2008, 25.)

Toisaalta yrityksen kansainvälistyminen voi alkaa ilman tietoista valintaa, jolloin yritys ajautuu kansainväliselle uralle. Tällöin riskinä on yrityksen toiminnan päämäärättömyys ja siten mahdollinen epäonnistuminen. Yhä useammin kansainvälistyminen on kuitenkin tietoisesti aloitettu prosessi, joka alkaa kansainvälistymispäätöksestä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 108.)

Ennen lopullista kansainvälistymispäätöstä ja operaatiomuodon valintaa on kriittisesti arvioitava kansainvälistymisen edellytyksiä. Arviointi rajoittaa soveltuvana pidettävien operaatiovaihtoehtojen lukumäärää, sillä jokainen operaatiomuoto asettaa yritykselle erilaisia vaatimuksia.

Kansainvälistymisen edellytysten arvioinnissa punnitaan yritykseen ja sen tuotteisiin liittyviä sisäisiä tekijöitä sekä markkinaolosuhteisiin liittyviä ja yrityksen vaikutuspiirin ulkopuolella olevia seikkoja. Yleensä kansainvälistymisen taustalla on useita eri vaikuttimia. Päätöstä laajentumisesta kansainvälisille markkinoille ei tule tehdä kevein perustein. On syytä huomioida, että monet yritykset ovat tehneet suuret tappiot, vaikka useimmiten kansainvälistyneiden yritysten kannattavuus ja tuottavuus ovatkin parempaa tasoa kuin kotimarkkinayrityksillä keskimäärin.

Monet eri syyt johtavat yritysten kansainvälistymiseen. Taustalla voi olla siihen houkuttelevia vetotekijöitä tai siihen pakottavia työntötekijöitä tai näitä molempia.

Vetotekijöitä ovat esimerkiksi:

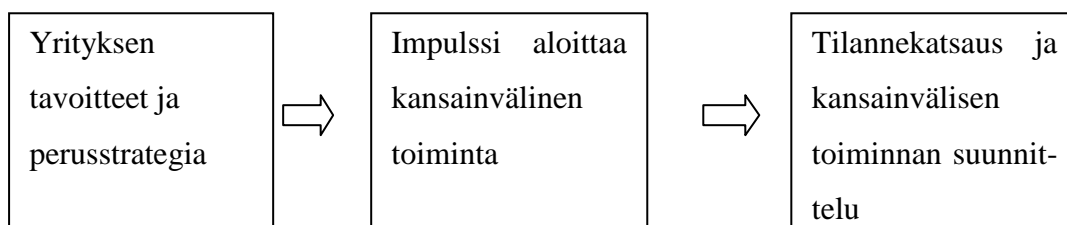
- ulkomaisten markkinoiden suuruuden tarjoamat mahdollisuudet
- mahdollisuus vahvistaa kilpailuasemaa
- ulkomailla tuotteille ilmennyt kysyntä
- syntyneet kansainväliset yhteydet
- pyrkimys parantaa yrityskuvaa
- mahdollisuus kausivaihteluiden tasaamiseen

Työntötekijöitä ovat esimerkiksi:

- kotimarkkinoiden pienuus
- heikko kysyntätilanne kotimaan markkinoilla
- kilpailijoiden kansainvälistyminen
- kotimarkkinoiden avoimuus kansainväliselle kilpailulle
- pyrkimys varmistaa tuotantopanosten saatavuus

(Karhu 2002,18-19.)

Yhteenvedona voidaan esittää, että kaikki kansainvälistymisen syyt voidaan kiteyttää yhteiseen päämäärään: yrityksen kasvun ja tuloksen turvaamiseen.



Kuvio 4: Päätöksenteko kansainvälistymisprosessissa. (Äijö 2008, 39-41.)

Kansainvälisen toiminnan aloittaminen vaatii yritykseltä runsaasti lisäpanostuksia resursseihin ja osaamiseen. Siksi on tärkeää vertailukohtana pohtia kotimaista vaihtoehtoa. Jos kyse on kansainvälisen toiminnan muuttamisesta tai laajentamisesta, on muistettava, että strategian muuttaminen on yleensä enemmän resursseja ja osaamista vaativa vaihtoehto. On pohdittava, onko mahdollista saavuttaa samat tavoitteet tähänastista toimintaa tehostamalla. (Äijö 2008, 98.)

3.1 Yrityskohtaiset tekijät

Yrityskohtaiset tekijät motivoivat yritystä kansainvälistymään. Näistä tärkeimpiä ovat: sarja- eli skaalaedut, erikoistumisedut, teknologiaedut, globaalien vaihtoehtojen edut ja integrointiedut. Ulkomaisille markkinoille lähteminen tuo mukanaan sen merkittävän edun, että yritys pystyy hyödyntämään eri funktioissaan myös kansainvälisiä vaihtoehtoja. Parhaimmassa tapauksessa yritys pyrkii hakemaan optimaalisen vaihtoehdon globaalisti, oli kysymys sitten mistä tahansa funktionaalisesta päätöksentekoaalueesta kuten ostot, varastointi, kuljetus, valmistus, myynti, markkinointi, rahoitus, verotus tai henkilöstö. (Seristö 2002, 34-35.)

Yritys tavoittelee kansainvälistymisellä mahdollisimman monia etuja, mutta vastapainona se asettelee yritykselle vaatimuksia ja haasteita. Erityisen haasteellista toiminnan laajentaminen kansainvälisille markkinoille, on kansainvälistä toimintaa vasta aloittaville pienille ja keskisuurille yrityksille. Kansainvälistyminen on kokonaisvaltainen prosessi, joka vaikuttaa yrityksen kaikkiin toimintoihin. On tärkeää pohtia, onko yrityksellä edellytykset kansainvälistyä ja riittävästi taloudellisia resursseja sekä osaamista ja asiantuntemusta markkinoista, asiakkaista ja kilpailijoista. Kansainvälistymisen asettamat vaatimukset ja haasteet voidaan tiivistää perusvaatimukseksi: yrityksen toiminnan ja suunnittelun on oltava kansainvälistä tasoa. Yrityksen sisällä tulee miettiä peruskysymyksiä, joita menestyksellinen kansainvälinen toiminta vaatii.

- Onko yritys valmis kansainvälistymään ja kasvamaan?
- Onko yrityksellä viimeistelty ja kansainvälisille markkinoille valmis tuote ja/tai palvelu?
- Kattavatko yrityksen taloudelliset resurssit alkuinvestoinnit ja alkuvaiheen toiminnan?
- Tunteeko yritys asiakkaat ja kilpailijat valituilla kohdemarkkinoilla?
- Onko yritys valmis laatimaan menestyksekkään kansainvälistymis- ja kasvustrategian?

(Äijö 2008, 41,50-53.)

3.1.1 Yrityksen koko

Kansainvälistyvän yrityksen ei välttämättä tarvitse olla kooltaan suuri, jos tietyt edellytykset täyttyvät. Liiketoiminnan perusedellytykseksi koetaan, että viisi komponenttia tai tekijää kohtaa toisensa: tuote, yrittäjä- tai yrittäjätiimi, asiakkaat, resurssit ja toimintaympäristö. Nämä tekijät ovat tukipuita kasvuyrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi, mutta lisäksi yrityksellä pitää olla vahva näkemys ja ymmärrys kansainvälistymisestä. (Salonen 2007, 83-84.)

Euroopan yhteisön komissio on määritellyt pienten ja keskisuurten yritysten raja-arvot 1.1.2005 alkaen seuraavasti:

- Mikroyritykset: henkilökunta < 10
- Pienet yritykset: henkilökunta < 50
- Keskisuuret yritykset: henkilökunta < 250

(Jylhä & Viitala 2006, 13.)

Useimmat yritykset tavoittelevat kasvua hyväksyttävällä tulostasolla. Jos markkinat ja kilpailijat kasvavat nopeammin, useimmat yritykset kokevat taantuvansa. Kasvun tuomasta suuremmasta yrityskoosta seuraa erilaisia etuja ja vahvuuksia. Yksi globalisaation mukanaan tuomista haasteista on se, että yrityksen on vaikeampi pysyä pystyssä ja tuottaa hyväksyttävää tulosta, jos se ei pysty kasvamaan markkinoiden mukana. Kasvu on keskeinen tavoite suurimmalle osalle yrityksistä. Jos nykyisellä strategialla ei saada riittävää kasvua aikaan, on tärkeätä määritellä kasvustrategia osana kilpailustrategiaa. Perinteinen kasvustrategioiden luokittelu perustuu Igor Ansoffin matriisiin; intensiiviset kasvustrategiat (tuote- tai kohdemarkkinakonseptin laajentaminen), integraatiostrategiat (horisontaalinen tai vertikaalinen integraatio) ja diversifikaatiostrategiat (uudet tuotteet ja uudet asiakkaat).

Ansoffin matriisi ei kiinnitä huomiota siihen, millä tavalla kasvu toteutetaan. Siksi varsinkin suuremmissa yrityksissä puhutaan yleisesti vain kahdesta yleistyypistä: organisaation kasvusta tai fuusiosta. Kasvustrategiassa on kaksi tärkeää ulottuvuutta:

mihin kasvu perustuu tai mihin suuntaan kasvetaan ja miten kasvu toteutetaan. (Kurkilahti & Äijö 2007, 91, 165-166.)

Kansainvälistyminen on yleinen tapa vahvistaa yrityksen asemaa. Yritys hyödyntää ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja harkitsee markkina-alueensa laajentamista kasvu- tai muiden tavoitteidensa saavuttamiseksi. Kun yritys lähtee kansainvälisille markkinoille, se on monella tavalla huonommassa asemassa kuin siellä jo toimivat yritykset. Vientivaihtoehtoa on aina verrattava ennen lopullisen päätöksen tekoa riittävän perusteellisesti muihin tarjolla oleviin toimintamuotoihin.

Viennin aloittamista perustellaan monin eri syin. Tavallisimpia yrityskohtaisia syitä ovat:

❖ Kasvuhalukkuus:

Kotimaan markkinat ovat rajalliset ja tavoiteltu kasvu on mahdollista vain markkinoita laajentamalla.

❖ Kotimaan kysynnän pienuus tai laatu:

Kotimaisten asiakkaiden kysyntä ei riitä sellaisen yrityskoon ja liikevaihdon saavuttamiseksi, että tuotekehitykseen ja/tai tuotantoon tehdyt sijoitukset pystyttäisiin peittämään ja toiminaan kannattavana jatkossakin.

❖ Kotimaan kysynnän lasku:

Kysynnän kasvu kotimaassa alkaa laantua, mutta löytyy markkinoita, joissa kasvu jatkuu. Muutokset voivat johtua markkinoiden koosta tai kehitysvaiheesta tai tuotteen elinkaari on eri vaiheissa eri markkinoilla.

❖ Kotimaan kysynnän kyllästyminen:

Tuotteen kysyntä on tyydytetty ja myytyjen tuotteiden määrä laskee. Uusien asiakkaiden määrä voi laskea dramaattisesti ja kysyntä olla pääasiassa korvaavaa.

❖ Kilpailukyvyyn säilyttäminen:

Halutaan tietoisesti altistua kansainväliselle kilpailulle, jotta pysyttäisiin alan kehityksen kärjessä niin tuotekehityksessä, markkinoinnissa kuin toimintata-voissakin.

❖ Vapaa kapasiteetti:

Halutaan parantaa käyttöastetta ja pienentää kiinteiden kustannusten suhteellista osuutta.

❖ Kausivaihtelut:

Haetaan sellaisia markkinoita, jotka tasaavat yrityksen kotimaan kysynnän kausi- ja sesonkiluonteista toimintaa.

❖ Satunnaiset kaupat:

Saatujen kyselyjen ja hajanaisten kontaktien seurauksena syntyy kauppaa, joka innostaa omaan aktiiviseen toimintaan.

Usein vientiin suuntautumiseen vaikuttavat useat edellä mainitut asiat yhdessä. Kaikki syyt ovat yhtä painavia tai perusteltuja, jos ne on johdettu yrityksen tutkimuksista, yksilöllisistä ja todenmukaisista tarpeista. (Fintra 2003, 9-10.)

3.1.2 Toimiala ja tuotteet

Toimiala on yritykselle ympäristö, joka vaikuttaa yrityksen kasvupyrkimyksiin ja toimintaedellytyksiin. Nopeasti kasvavalla toimialalla yritykselle avautuu helposti uusia kasvumahdollisuuksia. Sen sijaan vakiintuneella ja kypsällä alalla yrityksen kasvu ei ole itsestäänselvyys, vaan se edellyttää määrätietoista ponnistelua. Keski-suuren yrityksen on kyettävä määrittelemään oma toimiala riittävän tarkasti. Siten yritys kykenee saavuttamaan merkittävän aseman toiminta-alueellaan, mieluiten myös kansainvälisessä mielessä. Keski-suuren yrityksen kasvu on merkittävästi riippuva yritysten yhteistyörakenteista sekä kilpailuasemista. Yhä vähemmän yritysten

katsotaan kuuluvan vain yhteen toimialaan, sillä ne verkottuvat ja toimivat osana alansa klusterirakenteista, joissa ne pystyvät uusimaan osaamisperustaansa ja joiden kautta ne pystyvät monipuolistamaan tuotteitaan ja palvelujaan. (Hyötyläinen & Simons 2009, 31-32.)

Tuotekohtaiset edellytykset tarkoittavat tuotteen soveltuvuutta kansainvälisille markkinoille. Tuotteen mahdolliseen vientimenestykseen vaikuttavat tuotekäsitteen kaikki tasot eli ydintuote ja siihen rakennetut lisäedut sekä mielikuvatuote kokonaisuuden ympärille rakennettuna. Tuotteen kilpailuetu voi perustua tuotekäsitteen minkä tahansa tason ominaisuuksiin.

Tuote voi soveltua kansainvälisille markkinoille joko sellaisenaan tai markkina-aluekohtaisesti joissakin määrin muunneltuna. Joillakin markkina-alueilla muuntelutarvetta ei ole, kun taas jossakin tuotteelta edellytetään aivan päinvastaisia ominaisuuksia. Muuntelu voi kohdistua kaikille edellä mainituille tuotetasoille. Ydintuotteen muuntelutarve johtuu tavallisimmin kohdemarkkina-alueen erilaisista määräyksistä ja standardeista, kun taas ulompien tuotetasojen muuntelussa on kysymys markkinoinnillisen kilpailuedun luomisesta ja kehittämisestä.

Eräät palvelutuotteet voivat taas varsin hyvin soveltua sellaisenaan hyvinkin vieraille markkina-alueille. Palveluyrityksen kannattaakin aloittaa kansainvälistyminen niillä markkina-alueilla, joiden erot kotimarkkinoihin verrattuna ovat vähäisimmät. Suomen markkinoita lähimmin muistuttavilla läntisten naapurimaiden markkinoilla kilpailutilanne on myös ankarin. Toisaalta on olemassa muutamia harvoja tapauksia, joissa etäiselle ja kotimaisesta toimintaympäristöstä lähes täysin poikkeavalle markkina-alueelle suuntautunut palveluvienti on ollut menestyksellistä. (Karhu 2002, 26-27, 130.)

Nykyajan globaaleilla markkinoilla useat yritykset kokevat tärkeäksi käyttää yhteisestä asemointistrategiaa. Pyritään siihen, että tuotteet voidaan sijoittaa markkinoille samalla tavalla kaikilla markkinoilla. Esimerkiksi Benetton käyttää samaa asemointia vaatetuksessa globaaleilla markkinoillaan asiakaskuntanaan nuoret. (Green & Keegan 2000, 264.)

Se, että tuotteen pitää erottua muista kilpailijoista, ei tarkoita, että tuote olisi luomassa uusia markkinoita. Hyvin harvoin suomalainen yritys pystyy rahoittamaan sellaisen uusien tuotteiden lanseerauksen, jossa sen tehtävänä on sekä luoda markkinat että lisäksi erottua muista mahdollisista yrittäjistä. (Salonen 2007, 96.)

Yritys valitsee kansainvälisille markkinoille sellaiset tuotteet ja palvelut, joilla se voi saavuttaa parhaan mahdollisen kannattavuuden. Arvioinnissa käytetyt kriteerit voivat olla myyntipotentiaalin realisoinnin nopeus, helppous tai esimerkiksi kustannukset. (Äijö 2008, 101.)

3.1.3 Kilpailuedut

Sitä missä yrityksen on oltava kilpailijoitaan parempi, voidaan kutsua kilpailuedun sijaan myös ylivoimaiseksi asiakashyödyksi. Tämä siksi että asiakas päättää, kenen tuote tai palvelu tarjoaa sille parhaan hyödyn. On tärkeää pitää kirkaana mielessä, että hyödyn on oltava kilpailijoiden tarjoamaa hyötyä selvästi parempi. (Äijö 2008, 62,65.)

Jokainen yritys rakentaa toimintansa menestystekijöittensä ja kilpailuetujensa varaan. Yritys on markkinoilla sitä vahvempi, mitä vahvempia sen kilpailuedut ovat. Jokainen yritys pyrkii vahvistamaan itseään ja kasvattamaan etumatkaansa muihin. Kilpailuedut eivät ole olemassa automaattisesti. Niitä ei saavuteta, jos niitä ei tietoisesti luoda. Ne eivät myöskään säily tai vahvistu, elleivät menestyksen tekijät jatkuvasti työskentele niiden luomiseksi, vahvistamiseksi ja säilyttämiseksi. (Halonen 2001, 48.)

Mihin suomalaisyritysten kansainvälinen menestys käytännössä perustuu? Yritysten johto pitää ainakin seuraavia asioita vahvuuksinaan:

- Kilpailijoita paremmat tuotteet (etenkin teknologian taso ja laatu)
- Asiakaslähtöiset tekijät etenkin ICT-alalla (palvelu, räätälöintiosaaminen, tuotevalikoima, huolto ja yhteistyö)

- Markkinointiosaaminen, tunnettuus, koko, resurssit, kustannustaso tai kansainvälinen kontaktiverkosto (usein joitakin näitä pidetään kilpailukyvyn heikkouksina)

Yleisesti tyypillisiä kilpailuetuja vielä edellä mainittujen lisäksi ovat esimerkiksi imago ja ulkonäkö sekä yrityksen tarjoama luotettavuus, kokonaisratkaisu ja asiointin helppous.

Erityisesti ulkomaisille markkinoille laajentumista suunniteltaessa on yrityksellä oltava kristallikirkkaana käsitys siitä, mihin menestys voi perustua. Nykyisillä avautuvilla ja yhtenevillä maailmanmarkkinoilla vallitsee entistä kireämpi kilpailu, eikä onnistumiseen enää riitä, että toimii kaikessa parhaansa mukaan tai yhtä hyvin kuin kilpailijat.

Kansainvälisestä kilpailukyvyistä puhuttaessa saatetaan tarkoittaa esimerkiksi koko kansantalouden, yhden teollisuudenalan tai yksittäisen yrityksen kilpailukykyä. Peruskäsite ”kilpailukyky” on helposti ymmärrettävissä oleva suhteellinen käsite: menestyminen suhteessa kilpailijoihin. Liian usein ajatellaan kilpailukyvyn tarkoittavan alhaista hintaa ja alhaisia tuotantokustannuksia. Parasta kilpailukykyä on se, että pystytään tuottamaan uniikkeja ja korkealaatuisia menestystuotteita, joista saa korkeaa hintaa. (Äijö 2008, 48-49, 56-57)

Kilpailuetu on se erityinen piirre jonkin yrityksen tarjoamassa suoritekimpussa, joka tekee siitä ostajien silmissä houkuttelevamman vaihtoehdon. Jos kilpailuetu on riittävän vahva, ei samaa tuotetta tai palvelusuoritusta ole ostajien mielestä edes saatavilla. Kaupan ratkaisee siis mikrotason saatavuus ja laatu, ei toimialojen suhteellinen etu. Yleisemminkin voidaan katsoa, että jokaisella differoidun suoritteiden myyjällä on väliaikainen absoluuttinen etu, joka turvaa kilpailumenestyksen. Ääritapauksessa kilpailuetu on niin vahva, että se antaa yritykselle määräävän aseman. (Reinikainen 2001, 121-122.)

Kilpailuetu on myös mikrotason kysymys. Jokin tekijä voi saada tuotteen erityisen kiinnostavaksi ostajan silmissä. Tätä tuotteen erityispiirrettä, joka tekee siitä ostajalle

houkuttelevimman vaihtoehdon, kutsutaan kilpailueduksi. Kilpailuetu jaetaan yleensä kolmeen alaryhmään:

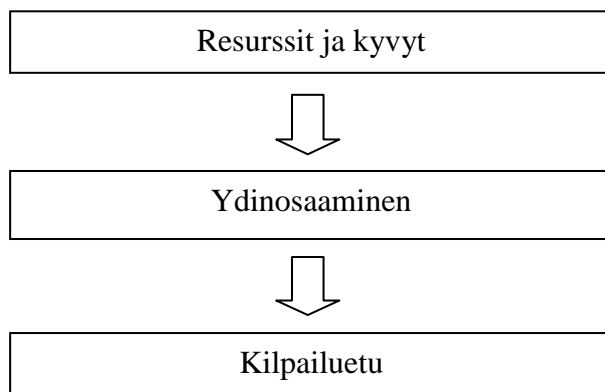
1. Differointietu eli ainutlaatuinen osaaminen. Kilpailuedun perustana ovat tuotteen ominaisuudet ja mahdolliset uudet käyttötavat.
2. Hintakilpailuetu, jolla tarkoitetaan toiminnallista tehokkuutta.
3. Kapean segmentin hyödyntäminen, jolloin kilpailuetua saadaan tunnistamalla markkinaraot.

(Kukkola & Pirnes 2002, 74.)

Kilpailuedun tunnistaminen ja määrittely on strategisen suunnittelun keskeinen asia. Määrittelyssä erityisen tärkeää on konkreettisuus, kriittisyys ja mitattavuus. Konkreettisuusvaatimus tarkoittaa sitä, että yrityksen on pystyttävä näyttämään toteen ja kertomaan missä he ovat kilpailijoitaan parempia ja kuinka paljon parempia. Kriittisyysvaatimus tarkoittaa sitä, että pystyy luotettavasti arvioimaan, onko yritys varmasti asiakkaan kannalta kilpailijoita parempi ja kuinka paljon. Jos todetaan, että tuoteominaisuudet ovat samat kuin kilpailijoilla, ylivoimaisuus voi löytyä palvelusta (joustavuus tai nopeus). Mitattavuusvaatimus tarkoittaa, että pystyy kertomaan kuinka paljon kilpailijoitaan paremmin yritys pystyy asiakkaan tarpeet ratkaisemaan. (Äijö 2008, 65-66.)

Kilpailuedun olemassaolo ja sen vahvuus ovat keskeisiä kansainväliseen menestykseen vaikuttavia tekijöitä. Tuotteen kilpailuetu voi perustua tuotekäsitteen minkä tahansa tason ominaisuuksiin. Tuotteen paremmuuden on käytännössä oltava selkeästi havaittavaa, sillä erottumattomuus tai vain vähäinen erottuvuus kilpailevien yritysten tuotteiden välillä johtaa kovassa kilpailutilanteessa helposti epäonnistumiseen. Kilpailevista tuotteista heikosti erottuvalla ja tavanomaisella tuotteella ei kannata lähteä kansainvälisille markkinoille, ellei yrityksellä ole selkeää kustannusetua suhteessa kilpaileviin yrityksiin. (Karhu 2002, 26.)

Kilpailuedun perimmäisenä lähtökohtana on arvo, jonka yritys kykenee tuottamaan asiakkailleen. Arvo on se määrä, jonka ostajat ovat halukkaita maksamaan. Yritys saattaa tarjota täsmälleen samat edut kuin kilpailijakin, mutta edullisemmin tai tarjota ainutlaatuisia etuja, jotka korvaavat reilusti hinnan korkeuden. (Porter 1991, 10,15.)



Kuvio 5: Kilpailuedun muodostuminen (Äijö 2001, 24.)

3.1.4 Asennoituminen, kokemus ja tietotaito

Yrityksen kansainvälisen toiminnan ja toimintavaihtoehtojen strateginen suunnittelu on vaativaa. On vaarana että suunnitteluun aletaan suhtautua liian mekaanisesti ja toistetaan vanhoja totuttuja tapoja. Nykyisessä kilpailutilanteessa se ei riitä vaan yritysjohdolla ja henkilöstöllä on oltava selkeä visio siitä, mikä strategisessa suunnittelussa ja kansainvälisessä toiminnassa on olennaista. Suomalaisilla yrityksillä on lyhyempi kansainvälisen liiketoiminnan kokemus kuin tärkeimpien kilpailijamaiden yrityksillä. Tämä luonnollisesti rasittaa suunnittelua, mutta sitä suuremmalla syyllä se tulee tehdä huolella. (Äijö 2008, 16.)

Liiketaloudessa ovat olleet vallalla lähes koko sen historian ajan rationaalis-analyttiset ajattelu- ja päätöksentekomallit. Niiden mukaan yritysjohto selvittää potentiaaliset vaihtoehdot vertaillen niitä ja lopulta valitsee parhaan. Käytännössä yritysjohto ei toimi pelkästään taloudellisten laskelmien perusteella. Tähän on useita syitä, joista tärkeimmät niistä ovat epätäydellinen tieto, sekä psykologisten ja persoonallisten tekijöiden vaikutus päätöksenteossa. Hyvin harvoin päätös perustuu puhtaasti tietoon, koska tulevaa on vaikea ennustaa. Kaikkinainen markkinoita koskevan koke-

muksen ja tiedon puuttuminen (asiakkaista, kilpailijoista, lainsäädännöstä yms.) hankaloittaa markkinoille menoa. (Äijö 2001, 14.)

Taloudellisten ja hallinnollisten kokemusten puute ovat useiden yrittäjien mielestä kaikkein suurimpia ongelmia. Tämä on ymmärrettävää, koska erityisen asiantunteumuksen puute on merkittävä uhka pk-yritysten elinkelpoisuudelle. Markkinointitietous sekä työtaidot ovat kuitenkin yhtä tärkeitä pk-yrityksille. Lisäksi nämä kolme ongelmaa ovat samankaltaisia ja ne pitäisi ratkaista samalla tavalla. Tavallisin tapa on parantaa kansallista koulutusjärjestelmää ja järjestää kansallisia ja kansainvälisiä ohjelmia, jotka tähtäävät edullisiin ja tehokkaisiin neuvontapalveluihin pk-yrityksille. (Poikonen 1999, 36.)

Yleensä sanotaan, että mitä kypsempi ala ja mitä kovempi kilpailu, sitä enemmän kriittistä tietoa tarvitaan markkinoista. Yrityksen ei tarvitse kerätä tietoa loputtomasti vaan pystyttävä arvioimaan tarvittavan tiedon määrä suhteessa tavoitteisiin ja riskeihin. Joskus yrityksellä voi olla uniikki innovaatio, jolle on valmis kysyntä olemassa. Etenkin pienen yrityksen viennin alkuvaiheessa vallitsee usein niin sanottu ”catch 22” – tilanne: yrityksellä ei ole resursseja, tietoa eikä kokemusta kansainvälisistä markkinoista, mutta niitä ei saa ilman kansainvälistä liiketoimintaa ja liikevaihtoa. Koska toiminnan alussa tieto ja kokemus puuttuvat, kokevat monet pk-yritykset riittävänä ratkaisuna, että etsitään halutuilta markkinoilta hyvä edustaja jolla on tarvittava kokemus ja tieto markkinoilta. Tämä on usein hyvä ratkaisu, mutta samalla yritys ottaa riskin ajatellessaan, että omakohtaisen tiedon sijaan riittää, että edustaja tietää asiat paremmin. Perussääntö pitkällä aikavälillä on, että yrityksen on vähitellen karutettava omaa, suoraa, luotettavaa ja konkreettista tietoa markkinoista. (Äijö 2008, 87-88.)

3.1.5 Henkilöstö

Jatkuvassa globaalissa muutoksessa organisaation menestys perustuu sen kyvykkyyteen toimia nopeasti, aktiivisesti ja uutta etsien, jolloin koko organisaation ja henkilöstön kyvykkyydet, osaamiset ja oppimiset ratkaisevat. Tässä kilpailussa menestyvät ne yritykset, jotka pystyvät siirtämään visionsa, strategiansa ja tavoitteensa operatiiv-

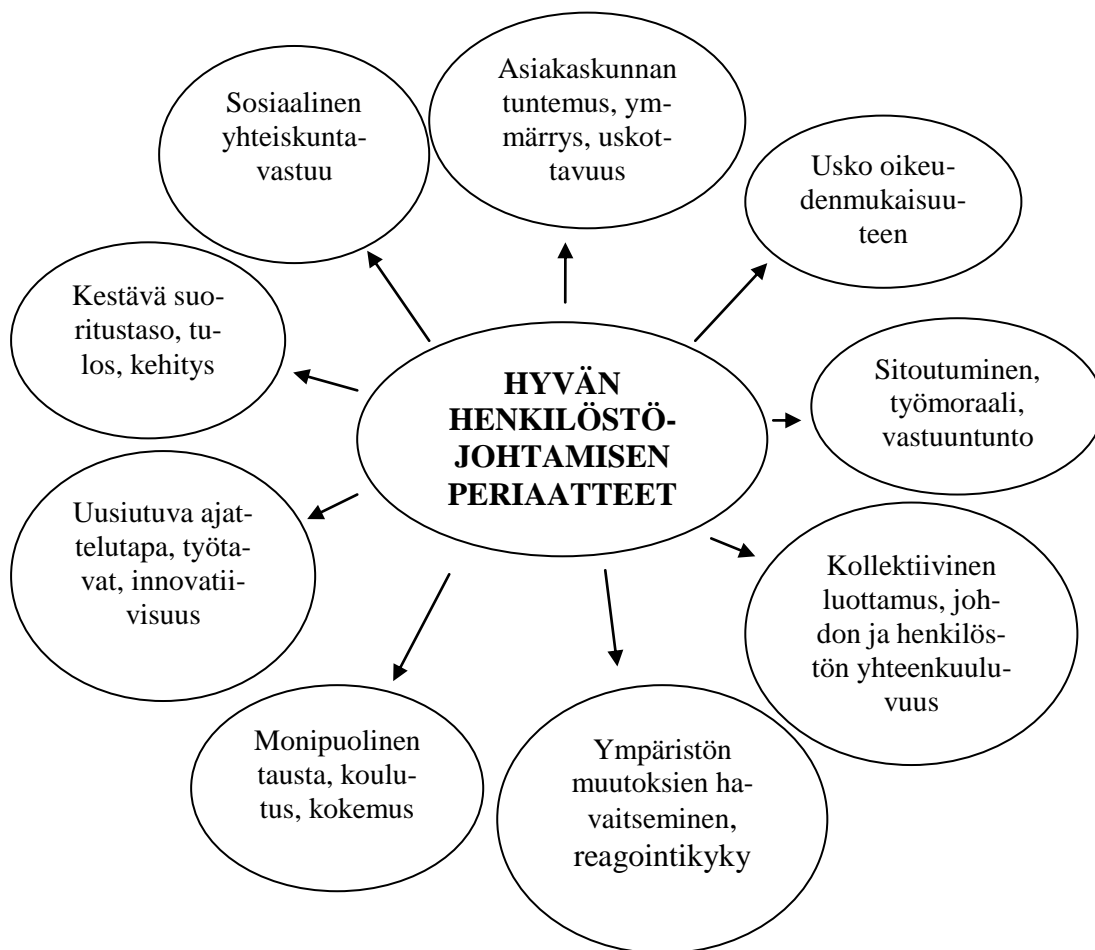
viseksi toiminnaksi ja johtamaan muutosta ja sen tärkeimpiä prosesseja tehokkaasti sekä motivoimaan henkilöstön mukaan muutoksen toteuttamiseen ja jatkuvaan kehitykseen. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 37.)

Kansainvälistyvän yrityksen johtaminen sisältää toiminnan kannalta keskeisen resurssin, henkilöstön, hallinnan, kehittämisen ja johtamisen. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta kansainvälistyvän organisaation kasvu ja monimutkaistuminen tuo mukanaan tarpeen toteuttaa, kontrolloida ja koordinoida asioita uusilla tavoilla – samalla kun joudutaan huomioimaan uusia kulttuurillisia, kielellisiä, lainsäädännöllisiä ja sopimuksellisia asioita. (Ahokangas & Pihkala 2002, 132.)

Kansainvälisessä liiketoiminnassa muissa kuin johtotehtävissä olevat työntekijät kuten suorittavan tason tuotantotehtävissä olevat henkilöt ja toimistotyöntekijät, ovat tavallisesti asemamaan kansalaisia. Yksinkertaisesti siksi, koska paikallisten työntekijöiden palkkaaminen tällaisiin tehtäviin on usein edullisempaa kuin kotimaan tai kolmannen maan kansalaisten palkkaaminen. On tiedettävä kuinka rekrytoida ja valita työntekijöitä asianmukaisella tavalla ulkomaisten yksikköjen sijaintimaissa. Paikallisten rekrytoidessa tulee ottaa huomioon maan työvoimaoikeudelliset lait ja säännökset sekä käytännöt, jotka koskevat työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta. Toisaalta vähemmän kehittyneissä maissa osaavaa työvoimaa ei välttämättä ole saatavilla ja siksi se aiheuttaa yrityksellä lisäkustannuksia koulutuksen merkeissä. (Seristö 2002, 236-267.)

Monikulttuurisuus on osa elinkeinoelämässä tapahtuvaa luonnollista muutosta, mutta sitä tavoitellaan myös kilpailuvalttina. Lukuisat tutkimukset viittaavat sekä julkisella että yksityisellä sektorilla henkilöstön diversiteetin hyötyihin. Edellytyksenä on hyvä henkilöstöjohtaminen, olemassa olevien resurssien tavoittaminen ja optimaalinen hyödyntäminen pitkällä aikajänteellä. Organisaatiot asettavat usein tavoitteeksi henkilöstöryhmien kuten miesten ja naisten tilastollisen tasapainon. Tällaisessa ajattelutavassa on kuitenkin vaarana, ettei monikulttuurisuuden perimmäisiä etuja tiedosteta tai käytetä täysmittaisesti hyväksi. Laajempi tavoite on tuloksen ja toimintakyvyn edistäminen.

Monikulttuurisuuden hyödyt edellyttävät hyvää johtamista. Hallitsematon monikulttuuristuminen johtaa herkästi henkilöstön klikkiytymiseen, enemmistön- vähemmistöjännitteisiin ja kilpailuasetelmiin. Numeeristen tavoitteiden tai kiintiöiden kytkeminen systemaattisiin resurssien etsimis-, rekrytointitoimenpiteisiin tarjoaa täysin erilaisen lähtökohdan kestäväälle muutokselle. Parhaiten muutos toteutuukin, kun uudistaminen lähtee ylhäältä päin, johdon monikulttuuristamisesta. (Lahti 2008, 21-22, 33.)



Kuvio 6: Hyvän monikulttuurisen henkilöstöjohtamisen periaatteet. (Lahti 2008, 22.)

Yrityksen kansainvälistymisprosessin edetessä vaiheesta toiseen, johto ja muu henkilöstö joutuvat uusien, ennen kokemattomien haasteiden eteen. Yritykset lähes poikkeuksetta käynnistävät ulkomaisen toimintansa perinteisillä vientioperaatioilla ja sitten tuotekehitystoiminta sekä myynti- ja markkinointihenkilöstö kohtaavat ensimmäisinä kansainvälistymishaasteen. Yrityksellä on siis oltava viennin aiheuttamiin uusiin tehtäviin kykenevää henkilöstöä. Yrityksen perustaessa myyntikonttoria tai siirtäessä valmistustoimintaa ulkomaille, on huolehdittava että osa henkilökunnasta

pystyy osallistumaan taloudelliseen, sopimustekniseen ja juridiseen neuvotteluprosessiin sekä tarvittaviin toimenpiteisiin. Sopivien henkilöiden löytäminen ei ole aina helppoa, sillä vaatimuksia ovat ainakin paikallisen kielen hallinta, ulkomaista kokemusta ja kansainvälistä kulttuuriosaamista. (Seristö 2002, 38-39.)

Yrityksen kansainvälistyessä on panostettava henkilökunnan kansainväliseen osaamisen. Työntekijöiden lähtiessä ulkomaille liikematkoille tai pysyvämpää työntekoa varten, on tärkeää varustaa heidät tarvittavilla pohjatiedoilla kohdemaasta sekä erityisesti kohdemaan liiketoimintakulttuurista. On syytä kouluttaa viennistä vastaavia työntekijöitä uusien ulkomaankaupan määräysten sekä uusissa vientimaissa tarvittavien asiakirjojen osalta. (Vaarnas 1998, 28.)

Vaikka yrityksellä ei ennestään olisikaan kansainvälistä kokemusta, on mahdollista että osalla henkilöstöstä on sitä aiemmilta työuriltaan. Koulutukseen on kuitenkin syytä varautua. Muodollista koulutusta tärkeämpää ovat kuitenkin tietyt ominaisuudet, kuten kyky sopeutua vieraisiin olosuhteisiin, paineensietokyky sekä sosiaaliset ja viestintätaidot.

Vientitoiminta ja kansainvälistyminen vaativat yritykseltä ennen kaikkea henkisiä voimavaroja. Henkilöstö joutuu täysin uusien haasteiden eteen ja selvitäkseen niistä tarvitaan lisäkoulutusta ja valmennusta. Jos kenelläkään yrityksen henkilöstöstä ei ole kansainvälistä kokemusta vientitoiminnasta, tulee kouluttamisen lisäksi harkita myös osaavan henkilökunnan palkkaamista joko vakinaiseen työsuhteeseen tai ainakin esimerkiksi yhteisen vuokravientipäällikön pestäamista yhdessä jonkun tai joidenkin muiden yritysten kanssa. On erittäin tärkeää, että yrityksellä on osaavaa ja kielitaitoista henkilöstöä käytännön toimien ja ulkomaisten yhteyksien hoitamiseen. On oleellista tiedostaa, että kansainvälinen toiminta edellyttää niin johdon kuin muunkin henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota. Kaikkien osapuolten on ymmärrettävä toiminnan tärkeys. (Kukkola & Pirnes 2002, 93,98.)

Yrityksellä pitäisi olla kyky houkutella ja pitää palveluksessaan osaavaa henkilöstöä sekä käyttää sitä optimaalisella tavalla. Henkilöstön kielitaidon ja vieraiden kulttuurien tuntemuksen tulee olla riittävää, jotta kansainväliset ja paikalliset käyttäyty-

misetiketit, tabut ja normit tulisivat kunnioitetuiksi oikealla tavalla. (Ahokangas & Pihkala 2002, 99-100.)

Myös henkilöstö asettaa omia vaatimuksiaan osaamisen kehittämiseksi. Työntekijät haluavat, että yritys auttaa heitä nostamaan omaa markkina-arvoaan kehittämällä heidän pätevyyttään, auttaa heitä markkinoimaan ja myymään palveluita sekä mahdollisuuden vaikuttaa yrityksen kehittymiseen. Osaamisen kehittämisen tuloksena he takaavat itselleen tyydyttävän taloudellisen tuoton ja samalla osaaminen myönteisesti vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin, haasteisiin ja asemaan. Ammattitaito ja ilo tehdä taitavaa työtä sitouttavat työntekijöitä yritykseen. Yrityksen on tuotettava lisäarvoa omistajilleen ja asiakkailleen mutta myös henkilöstölleen. Lisäarvon tuottaminen toteutuu yrityksen ottaessa vastuu henkilöstönsä osaamispääoman kasvattamisesta, asettamalla tavoitteet osaamispääoman kasvattamiselle ja laatimalla suunnitelma tavoitteiden toteuttamiseksi. Henkilöstön osaamisen todellinen ja aito mittari on siinä, että kilpailijat ovat kiinnostuneita yrityksen osaavasta henkilöstöstä. (Halonen 2001, 77.)

3.2 Kohdemarkkinakohtaiset tekijät

Kohdemarkkinoiden valinta suoritetaan alustavan kartoituksen perusteella, joka käytännöllisistä syistä johtuen on kohdistettava vain pieneen määrään lupaavimpia markkinoita. Monien markkinoiden perinpohjainen tutkiminen ei ole tässä vaiheessa kannattavaa suhteessa kustannuksiin. (Vaarnas 1998, 30.)

Markkinoille pääsyn ja toiminnan helppous riippuvat sellaisista tekijöistä, kuten fyysinen etäisyys, kaupan ja investointien esteet sekä lait, normit ja säädökset. Tuotteen tai palvelun hyväksymisaste riippuu lähinnä kulutustottumuksista, ostokäyttäytymisestä, asenteista sekä tuotteen uutuusasteesta. On tärkeää arvioida tuotteen elinkaaren vaihe kohdemarkkinoilla, jos ne ovat eri vaiheessa kuin kotimarkkinoilla. (Äijö 2008, 103.)

3.2.1 Markkinoiden suuruus

Suomen kotimarkkinat ovat kansainvälisesti katsoen hyvin pienet, mikä pakottaa yritykset kansainvälistymään suhteellisesti pienempinä ja varhaisemmassa vaiheessa kuin muissa maissa, joissa riittää kotimaisia kasvun mahdollisuuksia pidempään. Saavuttaakseen kotimarkkinoillaan toimeentulolleen tarpeellisen volyymin, pienemmätkin suomalaiset yritykset joutuvat laajentamaan tuote- ja asiakassortimenttiaan suhteellisen paljon. Suuremmilla vientimarkkinoilla tilanne on usein päinvastainen: hengissä pysyäkseen on oltava paljon pidemmälle erikoistunut tuote- ja asiakasstrategiassaan. Parhaat edellytykset kansainvälisille markkinoille on niillä yrityksillä, jotka voivat hyödyntää kilpailuetuaan sellaisenaan. (Äijö 2001, 28-79.)

Markkinoiden koko mitataan käytännössä toteutuneena myyntinä, mutta ellei tästä ole tilastoja saatavissa, joudutaan käyttämään erilaisia epäsuoria arviointitapoja. Aluksi pyritään arvioimaan tuotteen tuotannon ja ulkomaan kaupan määrät. Ellei näitäkään tietoja ole, joudutaan kysynnän määrä arvioimana väestön tai asiakkaiden määrän ja taloudellisten tilastojen pohjalta.

Toisaalta myyntiluvuin mitattuina pienet markkinat eivät aina ole välttämättä huonot. On tiedettävä miksi myynti on ollut pientä: jos markkinat kasvavat nopeasti, mutta kilpailun taso on vielä alhainen, saattavat markkinat olla hyvin lupaavat. Jos taas kysynnän vähäisyys johtuu asiakkaiden kulutus- ja ostotottumusten erilaisuudesta, on yrityksen oltava varovainen markkinoita harkitessaan, koska näitä tottumuksia on vaikea muuttaa. (Äijö 2008, 102-104.)

3.2.2 Markkinoiden kasvuvauhti

Markkinoiden kasvusta selviäminen kansainvälisillä avoimilla markkinoilla on hyvin vaativa tehtävä. Kysynnän vakiintumattomuus, kilpailun arvaamattomuus ja kovuus, uusien kilpailijoiden tuleminen sekä teknologian nopea kehittyminen luovat yhdessä epävarmuutta ja epätasapainoa markkinoille. Uusilla toimialoilla markkinoiden kasvu tarjoaa liiketoimintamahdollisuuksia uusille, innovatiivisille yrityksille ja laajentumismahdollisuuksia markkinoilla jo toimiville yrityksille.

Yksittäisen yrityksen erottuminen kilpailijoista on vaikeaa. Erottuminen voi osoittautua ennakoitua kalliimmaksi, koska markkinoiden segmentit ovat uusillakin toimialoilla pitkälti samoja kaikille alan yrityksille. Myös tarjottavien tuotteiden erilaistaminen voi todellisuudessa olla vaikeampaa kuin alun perin ajatellaan. Menestyäkseen kansainvälisillä vaativilla markkinoilla, yritykset tarvitsevat jatkuvasti uusia innovaatioita, uusia palvelukonsepteja tai tehokkaita menekinedistämisen keinoja erottautukseen toisista kilpailijoista. (Kukkola & Pirnes 2002, 119.)

3.2.3 Kulttuurietäisyys

Yleistiedon hankkiminen kohdemaista on ensisijaisen tärkeää. Kohdemaat tulee tuntea riittävän hyvin niin yleisesti kielen kuin kulttuurinkin osalta. On tunnettava poliittiset ja taloudelliset olosuhteet sekä tiedettävä myös verotukseen ja lainsäädäntöön liittyviä asioita. Kulttuuritekijät, käyttäytymistavat, uskontoon ja perheeseen liittyvät asiat on tiedettävä, jotta yritys tai henkilökunta ei toimi niiden vastaisesti. Sukupuoliroolit ja naisen asema yhteiskunnassa ovat erilaisia kulttuurista riippuen, ja jossain maassa esimerkiksi lapsen pään taputus tai ystävällinen hymy vaimolle voidaan kokea erittäin loukkaavaksi.

Kohdemaassa käytettävä kieli ja muutkin kaupantekoon liittyvät vaiheet on tunnettava vääriä käsitysten ja turhien virheiden välttämiseksi. Mitä enemmän yritys tietää kohdemaasta, sen asioista ja toimintatavoista, sitä helpompi on ymmärtää erilaisuuksia sekä sopeuttaa toiminta ja luoda otolliset lähtökohdat viennin onnistumiselle. Kulttuurierojen huomioiminen kansainvälisessä markkinoinnissa on onnistuneen toiminnan avain.

Erilaisuus lähtee arvoista, jotka vaihtelevat eri maissa. Jokaisessa kulttuurissa on erilaisia uskomuksia, joista maan arvot ja asenteet juontaa. Arvot kertovat mikä kulttuurissa on sallittua ja mitä ei hyväksytä. Esimerkiksi islamilaisessa kulttuurissa uskonto on ydinarvo, kun taas Afrikassa ihmissuhteet sekä perheen ja suvun rooli on keskeinen. Monissa kulttuureissa on vahvoja myyttejä ja erilaista taikauskkoa, jotka saattavat myös vaikuttaa joidenkin tuotteiden kaupantekoon. (Selin 2004, 38-39, 108-109.)

Kulttuurin merkitystä monesti aliarvioidaan. Jos toimimme ympäristössä, jossa ei ole vieraita kulttuuri-elementtejä, näkemyksemme ja ajattelutapamme voivat olla hyvin paikallisia. Kulttuuri on ryhmätasolla oleva sosiaalinen ilmiö. Kulttuuri on opittu asia, joka pyrkii sisäiseen yhtenäisyyteen ja integraatioon. Kulttuurikäsite kattaa elämäntavat, arvot, uskomukset sekä sosiaaliset ja moraaliset näkemykset. Kaikki kulttuurit joutuvat elämään epävarmuudessa, mutta ne reagoivat epävarmuuteen eri tavalla. Jotkin kulttuurit pyrkivät hallitsemaan epävarmuutta antamalla ohjeita ja luomalla sääntöjä, jotta organisaatio tai yksilö pysyy ”viitoitetulla tiellä”. Useimmat kulttuurit eivät kuitenkaan koe epävarmuuden tunnetta ongelmana vaan niissä ollaan suvaitsevaisempia, motivoituneempia ja avoimempia kokeilemaan uutta.

Kulttuurierot tulee ottaa huomioon myös liiketapaamisen etenemisen osalta: Suomessa tapaaminen aloitetaan muodollisesti juomalla kuppi kahvia kun Ranskassa aloitetaan kevyellä juttelulla. Liiketapaaminen voi kestää kulttuurista riippuen puolesta tunnista yli tuntiin. (Pasanen 2005, 28-29.)

Kuinka voisi oppia tuntemaan ja arvostamaan vieraita kulttuureja, ellei tunne omaa kulttuuriaan? Laajentuva markkina-alue ja lisääntyvät paikallisoperaatiot merkitsevät sitä, että yrityksen henkilöstö joutuu tekemisiin yhä etäisempien kulttuurialueiden ja paikallisten ryhmien ja vaikuttajatahojen kanssa. Tällöin paikallisen kulttuurin tunteminen ja paikallisen kielen käyttäminen voi kallistaa asiakkaan ostopäätöksen suomalaisyrityksen eduksi. Kulttuuriosaaminen on nykyisin merkittävä vahvuustekijä kansainvälisessä kaupassa.

Kulttuurierot aiheuttavat helposti kitkaa organisaatiossa, muodostavathan ne usein perustan ristiriitaisille arvoille ja odotuksille. Kulttuurierot voivat myös synnyttää synergiaa eri kulttuurien täydentäessä toisiaan ja tarjotessaan uusia näkökulmia ja innovaatioita. Kansainvälisessä johtamisessa yritysten yksi keskeisimmistä haasteista on kulttuurieroista aiheutuvan kitkan vähentäminen sekä kulttuurien välisten synergiatekijöiden rakentaminen ja hyödyntäminen. Yksi tapa vastata haasteeseen on perustaa yrityskulttuuri, joka voi toimia yhdistävänä arvo- ja toimintamalliperustana yrityksen eri kulttuuritaustoista tulevan henkilöstön välillä. (Seristö 2002, 42-43, 259.)

Henkilökohtaisessa kommunikoinnissa tulee esiin erilainen tiläkäsitys eli etäisyys toiseen ihmiseen esimerkiksi neuvottelutilanteessa: suomalainen on tottunut väljyyteen kun taas vieraassa kulttuurissa tämä välittää mielikuvan etäisestä kauppakumppanista, joka ei ole kovin kiinnostunut. Virallisia ohjeita ei etäisyydestä ole, mutta on tärkeää olla joustava tilaisuuden ja tilanteen mukaan. Kohdemaassa tulee käyttäytyä maan tapojen mukaisesti, kuten sanalasku sanoo ”maassa maan tavalla tai maasta pois”. Suhdetoiminta on useissa kulttuureissa tärkeää ja siksi siihen tulee myös panostaa. Aikakäsitys vaihtelee myös suuresti: saksalaisille täsmällisyys on hyve, kun taas kreikkalaiset eivät halua rajata ajankäyttöään neuvotteluissa. (Selin 2004, 109-110.)

Pitkä tai kasvava kulttuurietäisyys vaikeuttaa kommunikaatiota ja tiedon kulkua, jolloin on taipumus hakeutua kauppasuhteisiin sinne, minne tämä etäisyys on pieni. Yhteinen tai lähisukuinen kieli on usein selvin merkki kulttuuriläheisyydestä. On ilmeistä että suomalaisten on helpompi kommunikoida pohjoisessa kuin arolla asuvien venäläisten kanssa. Kulttuurietäisyyttä voidaan vähentää esimerkiksi opiskelun avulla. (Seristö 2002, 90.)

3.2.4 Fyysinen etäisyys

Etäisyydellä ei ole osaamisintensiivisissä tuotekonsepteissa enää perinteistä merkitystä ja perinteisten yritysten kohdalla etäisyyden merkitys on vähenemässä. Eri puolilla maailmaa sijaitsevat yritykset voivat kommunikoida ja tehdä liiketoimintaa keskenään yhtä helposti kuin naapurirakennuksissa toimivat yritykset. Etäisyyden merkityksen hälvetessä kilpailu ei ole enää paikallista tai kansallista vaan maailmanlaajuista. (Kukkola & Pirnes 2002, 120.)

Logistisen ketjun investoinnit tehostamiseen ja tekninen kehitys ovat alentaneet kuljetuskustannuksia ja näin lyhentäneet taloudellista etäisyyttä laskettuna ajassa ja rahassa. Mullistavinta kehitys on ollut tietoliikenteessä digitaalisten medioiden ja internetin ansiosta. Tiedon siirto on riippumaton ajasta ja paikasta. Joskus tapaa näkemä, että aika, sijainti ja etäisyys olisivat menettäneet merkityksensä. Tämä pitää

osittain paikkansa tiedon välittämisen kustannuksia ajatellen. Vaikka entiset sijaintiongelmat, etäisyydet ja rahdit ovat olemassa, mahdollisuus tiedonvälittämisen hajauttamiseen ei ole horjuttanut sitä, että toimintojen keskittäminen tuo kustannusetuja ja samalla markkinapotentiaali kasvaa ja yritysten verkottumismahdollisuudet paranevat. (Seristö 2002, 90.)

3.2.5 Markkinoille tuloesteet

Jos kotimaassa yritystä perustava yrittäjä vertaa itseään ja yritystään jo markkinoilla toimiviin vakiintuneisiin kilpailijoihin, huomaa se olevansa monissa asioissa kilpailijoitaan heikommassa asemassa. Tärkeimmät heikkoudet johtuvat siitä, että uusi yritys on tuntematon ja siltä puuttuvat kokemus, asiakaskontaktit, imago ja resurssit. Siten yritys joutuu tekemään alkuinvestointeja, joita kilpailijoilla ei ole enää rasitteena. Seurauksena uudelta yritykseltä puuttuu kilpailijoihin verrattuna myös sarjatuotantoetu. (Äijö 2008, 60.)

Erityisesti ulkomaisille markkinoille laajentumista suunniteltaessa on yrityksellä oltava selkeä käsitys siitä, mihin menestys voi perustua. Onnistumiseen ei enää riitä, että toimii kaikessa parhaansa mukaan tai yhtä hyvin kuin kilpailijat. Pystyäkseen voittamaan uuden tulokkaan markkinoille pääsyn esteet, on oltava jossakin tai joissakin suhteissa kilpailijoitaan parempi ja tätä paremmuutta on osattava hyödyntää oikein. (Äijö 2001, 16.)

Taulukko 3: Suomalaisten pk-yritysten markkinoillepääsyn esteet. (Äijö 2001, 17.)

1. Paikallisten valmistajien suhteet asiakkaisiin ovat vakiintuneempia ja luottamuksellisempia (38%)
2. Tiedot kansainvälisistä markkinoista (kilpailu, kulttuuri jne.) ovat puutteellisia (26%)
3. Paikallisten valmistajien markkinatuntemus on ulkomailla parempi (25%)
4. Henkilöstön kielitaito on puutteellista (22%)
5. Yhteistyö ulkomaisten asiakkaiden kanssa on vaikeaa tuntemattomalle suomalaisyritykselle (19%)
6. Ulkomaisilla markkinoilla jo olevien valmistajien vastatoimenpiteet (13%)
7. Tullit, tariffit tai protektionistinen kauppapolitiikka vaikeuttavat vientiämme (10%)
8. Viranomaishyväksyntöjen saaminen tuotteillemme on ulkomailla kallista ja aikaa vievää (7%)
9. Viennin valuuttariskit (5%)
10. Vienti- ja kansainvälisen markkinatiedon hankkimisen vaikeus (2%)

Ulkomaisille markkinoille pyrkivä yritys kohtaa lukuisia markkinoille pääsyn esteitä (eli markkinoille tulon kynnyksiä) kuten esimerkiksi kuljetuskustannukset, kaikkinaisen markkinoita koskevan tiedon ja kokemuksen puute (mm. asiakkaista, kilpailijoista, lainsäädännöstä). Kaikkien näiden esteiden voittaminen vaatii aikaa ja rahaa. Jokaisella uudella tulokkaalla on myötäsyntyinen kustannushaitta verrattuna jo markkinoilla toimiviin kilpailijoihin. (Äijö 2001, 17.)

Kun ulkomaisille markkinoille aikova yritys vertaa itseään jo markkinoilla toimiviin vakiintuneisiin ja tavallisesti suurempiin kilpailijoihin, sillä on vastassa edellä lueteltujen heikkouksien lisäksi useita kansainvälisestä toiminnasta johtuvia lisäesteitä. Seuraavaan luetteloon on kerätty tutkimusten ja kirjallisuuden pohjalta esimerkkejä tyypillisistä markkinoille tulon esteistä viennissä. Uudet tulokkaat ovat kaikkien seuraavien asioiden suhteen epäedullisemmassa asemassa, kun niitä verrataan markkinoilla jo toimiviin kilpailijoihin. (Äijö 2008, 60.)

Taulukko 4: Markkinoillepääsyn esteet erityisesti viennissä (Äijö 2008, 60-61.)

- yrityksen tuntemattomuus ja imagon puute
- uskottavuuden ja luottamuksen puute
- referenssien puute
- markkina-, asiakas- ja kilpailijatiedon puute
- toimittaja-, asiakas- ja sidosryhmäsuhteiden ja -kontaktien puute
- alkuvaiheen investointikustannukset (tilat, koneet, yms.)
- jakelukanavien puute
- alkuvaiheen pieni volyyymi ja sarjatuotantoedun puuttuminen
- kokemuksen puute ja sitä seuraava tehottomuus
- toimittajan ja päämiehen vaihtovastus ja -kustannus
- markkinoille tuloa vaikeuttavat kilpailijoiden vastatoimet
- kaupan ja investointien esteet (tullit, verot, luvat ja säädökset)
- erot standardeissa ja normeissa
- maksuliikenteen hitaus ja riskit sekä valuutanvaihdon kustannukset ja riskit
- suuret rahoitustarpeet ja kustannukset
- etäisyydestä seuraavat kuljetus- ja yhteydenpitokustannukset
- kieli- ja kulttuurieroista johtuvat erot asiakas- ja ostokäyttäytymisessä
- ulkomainen imago, mahdollisesti negatiivinen
- poliittiset ja sosiaaliset järjestöt
- lainsäädännölliset erot

Palveluyritysten kansainvälistymisen tiellä on useita vaikeuksia verrattuna teollisuusyrityksiin. Palvelujen kansainvälistä markkinointia rajoittavat lukuisat poliittisesta ja sitä kautta oikeudellisesta liiketoiminta ympäristöstä johtuvat tekijät. Useissa maissa poliittinen ilmapiiri ei ole suosiollinen ulkomaisten yritysten harjoittamalle

palvelutarjonnalle, jolloin usein myös lainsäädännön sisältö noudattaa näitä poliittisia näkemyksiä. (Karhu 2002, 125.)

3.2.6 Kilpailutilanne

Kilpailu on ymmärrettävissä laajasti: aina kun asiakkaalla on vaihtoehtoja, on kilpailua. Ensin on selvitettävä minkälaista kilpailua yritys kohtaa. Suoralla kilpailulla tarkoitetaan muita vastaavanlaisia tuotteita tai palveluita tarjoavia yrityksiä. Epäsuoralla kilpailulla tarkoitetaan erilaisia, vaihtoehtoisia tapoja ratkaista tarve. Jos yritys myy uutta innovaatiota, jolla ei ole suoranaisia kilpailijoita, voivat vanhat ratkaisutavat muodostaa tärkeän epäsuoran kilpailun, jota voi olla vaikea voittaa. Joskus taas epäsuoraan kilpailuun kuuluvat samasta rahasta kilpailevat erilaiset käyttökohteet.

Kilpailijoiden määrän ja kilpailun rakenteen selvittämiseksi on tunnettava, miten paljon erikokoisia ja tyyppisiä kilpailijoita markkinoilla toimii mukaan lukien paikalliset ja kansainväliset kilpailijat. Luonnollinen osa tätä selvitystä on kilpailijoiden tunnettuus, resurssit, tuotteiden ominaisuudet ja laatu sekä palvelut ja hinnat verrattuna yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Suuret markkinat ja siten siellä vallitseva suuri kysyntä, ei välttämättä takaa hyviä markkinoita. Koon lisäksi on tunnettava kilpailun taso ja kysynnän kasvu. Korkeat myyntiluvut saattavat olla myös merkki siitä, että markkinat on jo kyllästetty. (Äijö 2008, 102-103.)

Kilpailutilanteen muotoutuminen riippuu markkinoilla toimivien kilpailijoiden lukumäärästä ja näiden käyttämistä kilpailukeinoista. Kilpailutilanteen kovuudesta on usein osoituksena, että tuotteiden vientihinta on kotimarkkinoilla saatavaa hintaa matalampi. Jotta vienti tuottaisi suhteellisesti kotimarkkinoille suuntautuvaa myyntiä vastaavalla tavalla, tulee vientihinnan olla kotimarkkinahintaa korkeampi, koska vientimarkkinointi aiheuttaa enemmän kustannuksia. Koska tilanne on kuitenkin päinvastainen, voi kannattavuus kohentua vain myynnin huomattavan lisääntymisen kautta. (Karhu 2002, 28-29.)

Kilpailuroolit ovat yrityksille markkinoilla kehittyviä toimintatapoja, joista ne ovat tunnistettavissa. Tunnistamalla kilpailijan toimintatapa voidaan sen käyttäytymistä

ennakoida. Kilpailurooleja kuvataan vertaamalla niitä eläimiin. Markkinajohtaja toimii norsun tapaan (suuri, vahva, hidasliikkeinen), haastaja on terrieri (ärhäkkä, nopea, hyökkäävä), jäljittelijä on kuin lammas (sopeutuva, vaaraton) ja erikoistuja on kuin käärme (vikkela, huomaamaton, mutta ahdistettuna vaarallinen). Erikoistujat ovat usein pieniä, mutta vahvoja yrityksiä. Kilpailuroolit voivat ajan myötä muuttua, sillä markkinat elävät jatkuvasti. (Isoviita & Lahtinen 2004, 25.)

Kilpailutilanne voi muuttua äkillisesti, mikäli joku kilpailija kehittää uuden tuotteen joka tekee yrityksen oman tuotteen vanhentuneeksi. Tällöin on tärkeää, että yritys on määritellyt ja vahvistanut ylivoimaista osaamistaan, esimerkiksi tutkimusta, tuotekehitystä sekä tuotantoteknologiaa, jotta se voi luoda uuden kilpailukykyisen tuotteen markkinoille. Ydintoiminnoissa kuten logistiikassa ja valmistuksessa yrityksen on hyvin vaikea olla muita parempi, mutta paremmuus saattaa löytyä asiakastuntemuksesta, nopeudesta tai esimerkiksi joustavuudesta.

Useimmat yritykset tuntevat kilpailijansa aivan liian pinnallisella tasolla. Koska kilpailustrategia voidaan määritellä vain suhteessa asiakkaisiin ja kilpailijoihin, on omakohtainen ja syvälinen kilpailijoiden tuntemus välttämätöntä mielekkään strategian laatimiselle. Vaikka yritys myisikin uutuustuotetta, jolla ei ole vielä suora kilpailua niin epäsuoraa kilpailua on normaaleilla markkinoilla aina. Epäsuoralla kilpailulla tarkoitetaan sitä, että asiakkaat käyttävät vanhaa tuttua tuotetta eivätkä siirry käyttämään uutta tuotetta. Kilpailija-analyysin avulla on tarkoituksena selvittää erityisesti seuraavat asiat:

- tärkeimmät suorat kilpailijat eri tuote- ja asiakaskategorioissa
- tärkeimmät epäsuorat kilpailijat
- kilpailun määrä
- kilpailun rakenne ja taso
- tärkeimmät yksittäiset kilpailijat

On selvitettävä mitä kilpailijat osaavat yritystä paremmin eli mitä yrityksen on opittava kilpailijoilta. (Äijö 2008, 67,69,109.)

3.2.7 Kohdemaakohtaiset edut

Kansantalouden kilpailukyky jaotellaan neljään eri vaiheeseen, jotka muokkaavat yrityksen kilpailuetua. Näitä ovat tuotannontekijä-, investointi-, innovaatio- ja vaurauskeskeinen vaihe. Tuotannontekijäkeskeisen yhteiskunnan kilpailuedut syntyvät perustuotannontekijöistä. Rikkaat luonnonvarat mahdollistavat edullisen tuotanto-toiminnan ja edulliset kasvuolosuhteet antavat hyvän lähtökohdan metsän kasvulle tai maataloudelle. Tässä yhteiskunnan vaiheessa on olennaista, että tuotantotoimintaan on saatavilla edullista työvoimaa. Edulliset tuotanto-olosuhteet ovat halvan hinnan edellytys.

Investointikeskeisessä vaiheessa on niin yksittäisellä valtiolla kuin yritykselläkin hakukkuutta investointeihin. Yritykset rakentavat entistä tehokkaampia tuotantolaitoksia ja käyttävät parasta saatavilla olevaa tekniikkaa. Tässä vaiheessa keskitytään kehittyneisiin toimialoihin ja uusien segmenttien löytämiseen. Investointikeskeisessä vaiheessa tuotannontekijäalat, yrityksen strategia, rakenne, kilpailutilanne ja kysyntäolot määräävät edun lähteet. Pääasiallinen etu on yritysten investointikyky- ja halu. Alalle tulon kynnyks on suuri, koska kotimaan kysyntäolot ovat suhteellisen kehittyneet.

Innovaatiokeskeisessä vaiheessa kulutuskysyntä muuttuu valikoivaksi: tulot kasvavat, mukavuudenhalu nousee ja koulutustaso paranee. Tuotannontekijät ja lähialat lisäävät yritysten välistä kilpailua ja niiden innovointia. Tuotannon kustannukset eivät riipu tuotannontekijäkustannuksista, vaan taitojen ja tekniikan tuottavuudesta. Yritykset kilpailevat kansainvälisesti differoiduissa toimialasegmenteissä.

Vaurauskeskeinen vaihe edustaa jo taantumista: yhteiskunnan kehitys kääntyy laskuun ja talouselämä laantuu. Saavutettuun varallisuuteen nojaava talous ei pysty säilyttämään vaurauttaan. Sijoittajien, yritysjohtajien ja yksilöiden motivaatio muuttuu investointeja, innovointia ja kehitystä heikentävään suuntaan. Tässä vaiheessa yritykset menettävät kilpailuetuaan, koska ne pyrkivät vain säilyttämään asemansa innovoinnin sijaan. (Juntunen 2006, 54-59.)

Porterin teoriassa on neljä kohdemaakohtaista tekijää, jotka muokkaavat yrityksen kilpailuetua edistävästi tai jarruttavasti.

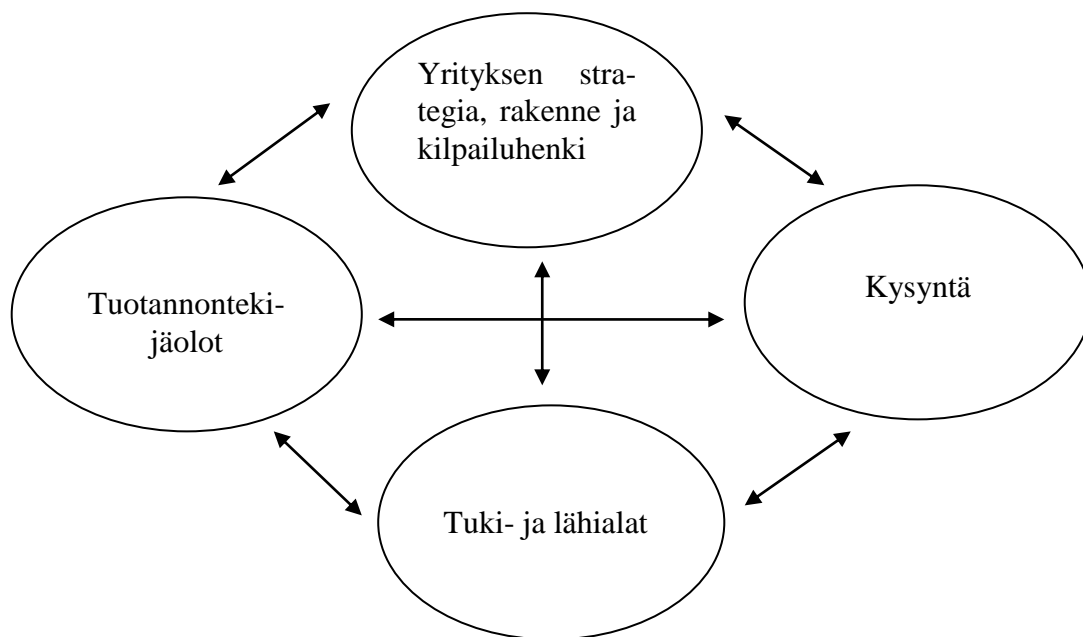
Tuotannontekijäolot: Kohdemaan ammattitaitoinen työvoima tai kilpailun edellyttämään perusrakenteeseen liittyvät olosuhteet.

Kysyntä: Toimialan tuottaman tavaran tai palvelun kotimainen kysyntä.

Tuki- ja lähialat: Muut maassa toimivat alat tai lähialat, jotka ovat kansainvälisesti kilpailukykyisiä.

Yrityksen strategia, rakenne ja kilpailuhenki: Yritysten perustamista, organisointia ja johtamista koskevat olot sekä kotimaisen kilpailun luonne.

Porterin mukaan edellä mainitut neljä tekijää muodostavat timantin. Hän väittää, että yritykset todennäköisemmin menestyvät toimialoilla tai toimialan segmenteillä, joissa timantti on suotuisin. (Hill 2004, 158.) ks. myös (Porter 1990, 71-73 ja Keegan & Schlegelmilch 2001, 323-324.)



Kuvio 7: Kansainvälisen kilpailuedun ratkaisevat tekijät: Porterin timantti. (Hill 2004, 158.)

3.2.8 Potentiaaliset kohdemarkkinat

Yrityksen valittavana on paljon erilaisia maita ja markkina-alueita, joiden joukosta on valittava ne joita halutaan tarkastella lähemmin. Suomen kaltaisten, suhteellisen lähellä olevien markkinoiden valinta tuntuisi helpolta ja varmalta valinnalta. Tapauk-

sesta riippuen voidaan kuitenkin päätyä oloistamme poikkeaviin alueisiin, jossa tuotteella on kysyntää ja kilpailukykyä. (Fintra 2003, 18.)

Pohjoiset naapurimme, Baltian maat ja Venäjä ovat luontevia markkina-alueita suomalaisille yrityksille. Tosin Kiina ja Intia ovat teknologiabuumin myötä saaneet viime vuosina paljon palstatilaa suuryritysten siirtäessä tuotantoaan halvan työvoiman maihin. (Matikainen 2008, 13.)

Suomalaiset yritykset ovatkin perinteisesti aloittaneet viennin lähimarkkinoilta eli Pohjoismaista, Baltiasta, Venäjältä ja Keski-Euroopasta. Yrityksille parhaiten soveltuvat markkinat saattavat kuitenkin olla huomattavasti kauempanakin. Alustava kohdemarkkinoiden kartoitus on kustannussyiden takia hyvä jakaa kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa käydään läpi ehdolla olevien maiden liiketoimintaympäristön yleistietoja. Väkiluvun, bruttokansantuotteen, talouden rakenteen, ostovoiman ja ulkomaankaupan tietojen perusteella pystytään rajaamaan potentiaalisimpien markkinoiden määrää varsin suppeaksi. Viimeistään tässä vaiheessa on huomioitava yrityksen edellytykset kansainvälistymiseen. Mikäli henkilökunnalla ei ole aikaisempaa kokemusta ja osaamista kansainvälisestä liiketoiminnasta, on parempi jättää kulttuurillisesti vaikeat ja etäiset markkina-alueet kuten Kaukoitä sekä useissa tapauksissa myös sellaiset EU-maat kuten Ranska ja Italia, joissa kielitaidon merkitys on suuri.

Toista vaihetta suoritettaessa tärkein kriteeri on yrityksen alustavan markkinapotentiaalın määrittäminen, joka perustuu markkinoiden kysyntään, kilpailutilanteeseen sekä markkinoille pääsyn helppouteen. Tietojen on syytä keskittyä yrityksen oman toimialan kannalta tärkeisiin seikkoihin. Joidenkin yritysten kohdalla jo yksittäinen markkinatiedon palanen riittää selvittämään markkinapotentiaalın. Esimerkiksi mineraalien esiintyminen maaperässä kertoo kaivosyhtiölle hyvin yksiselitteisesti investoinnin tarpeen.

Alustavan kohdemarkkinoiden kartoituksen jälkeen yrityksen tulee pystyä asettamaan tutkitut markkinat paremmuusjärjestykseen ottaen huomioon resurssit ja mahdollisuudet voiton tekoon kyseisillä markkinoilla. Parhaimmilta vaikuttavien markkinoiden suhteen on tehtävä jatkotoimenpiteitä. Jossain tapauksissa alustava vaikutelma saattaa olla se, ettei parhaimmaltakaan vaikuttava markkina ole tarpeeksi po-

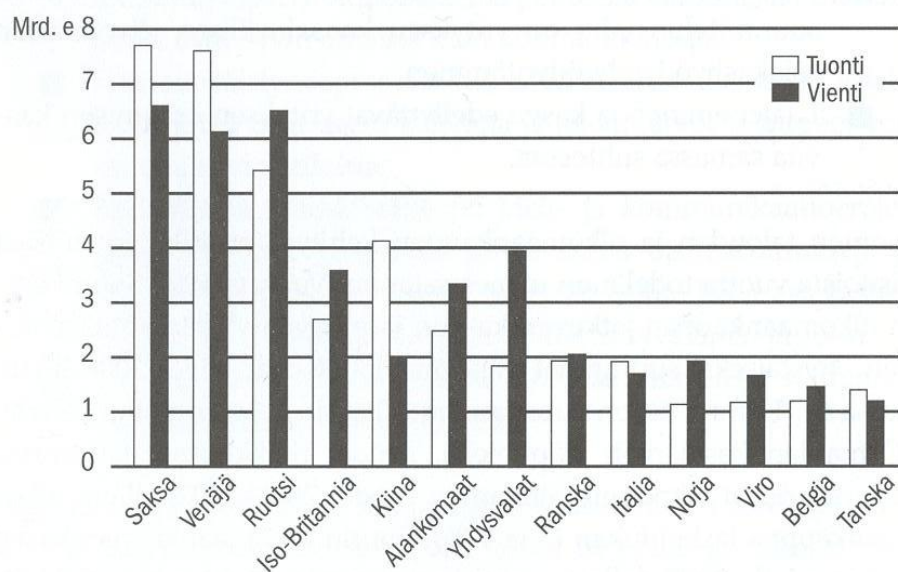
tentiaalinen. Toisaalta merkittäviä mahdollisuuksia voi näyttää löytyvän usealtakin markkinalta. On kuitenkin turha teettää tarkempia selvityksiä samanaikaisesti useilta markkinoilta, mikäli yritys ei vähäisten resurssien vuoksi pysty kuitenkaan aloittamaan vientiä kuin yhteen maahan. (Hirvensalo, Vaarnas & Virtanen 2005, 39-40.)

On vielä mainittava kaksi erikoistapausta, joissa kohdemarkkinoiden määrittäminen maittain ei ole mielekäs: joskus yritys tarjoaa palveluitaan tai tuotteitaan suurille kansainvälisille ketjuille tai yrityksille tai maassa on vain yksi potentiaalinen asiakas kuten esimerkiksi puolustusvoimat tai valtion hallinto. Kohdemarkkinoiden valinnalle voidaan esittää yksi yhteinen kriteeri: yrityksen saavutettavissa ole kokonaismyyntipotentiali. Tuotteiden ja palveluiden sekä kohdemarkkinoiden valitsemisprosessi voidaan kuvata seuraavasti:

- Yritys valitsee kansainvälisille markkinoille sellaiset tuotteet ja palvelut, joilla se voi saavuttaa parhaan mahdollisen kannattavan myynnin.
- Yritys valitsee sellaiset kohdemarkkinat, joilta se voi saada parhaan mahdollisen kannattavan myynnin.

Mikäli yrityksellä on useita eri tuotelinjoja, kokonaispotentiali tulee arvioida jokaisessa tapauksessa erikseen. (Äijö 2008, 100-101.)

Kokonaiskauppavaihdon mukaan laskettuna kolme selvästi tärkeintä kauppakumppania ovat perinteiset lähinaapurimaat Saksa, Venäjä ja Ruotsi. Seuraavaksi suurimmat ovat Iso-Britannia, Kiina, Alankomaat ja Yhdysvallat. Merkittäviä kauppakumppaneita ovat myös suuruusjärjestyksessä Ranska, Italia, Norja, Viro, Belgia ja Tanska. Pelkästään viennin perusteella vuonna 2007 tärkeimmät 15 maata olivat Saksa, Ruotsi, Venäjä, USA, Iso-Britannia, Alankomaat, Ranska, Kiina, Norja, Italia, Viro, Espanja, Belgia, Puola sekä Tanska. (Äijö 2008, 43-44.)



Kuvio 8: Suomen tärkeimmät kauppakumppanit 2007 (Tullihallitus, tilastoyksikkö)

4 YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMISSPROSESSI

Nopeasti yhdentyvässä maailmassa kaikki valtiot ja yritykset pyrkivät samaan tavoitteeseen: nopeaan taloudellisen hyvinvoinnin kasvattamiseen suorituskykyä parantamalla ja lisäämällä osuuksia maailman markkinoista. Yritystasolla tavoite on globaalin kilpailukyvyyn parantaminen. Keinoja perustavoitteen saamiseksi on mm. osaamisen tasojen kohottaminen, uusien ja korkeampitasoisempien tuotteiden kehittäminen, tehokkuuden nostaminen ja kustannusten laskeminen. Menestyäkseen yrityksen on yhä useammin pystyttävä samanaikaisesti parantamaan laatua, palvelua ja innovaatioita sekä laskemaan kustannuksia. Strategisen suunnittelun laatu ratkaisee yrityksen menestymisen globaalissa kilpailussa. (Äijö 2001, 9.)

Taulukko 5: Miksi yritykset lähtevät ulkomaille? (Czinkota & Ronkainen 2004, 226.)

ENNAKOIVA MOTIVAATIO	REAKTIIVINEN MOTIVAATIO
<ul style="list-style-type: none"> • tuottoetu • ainutlaatuiset tuotteet • teknologinen etu • ainutlaatuiset tiedot • johtamishalu • verohyödyt • suurtuotannon edut 	<ul style="list-style-type: none"> • kilpailupaineet • ylituotanto • kotimaan myyntien lasku • ylimääräistä kapasiteettia • kylläiset kotimarkkinat • asiakkaiden ja sataman läheisyys

Suomalaisten yritysten tyypillisin syy lähteä kansainvälisille markkinoille saattaa olla kotimarkkinoiden pienuus, mihin usein liittyy käsitys kysynnästä ja hyvistä mahdollisuuksista ulkomaisilla markkinoilla. Yritys tavoittelee kansainvälistymisellä mahdollisimman monia etuja, mutta vastapainona se asettaa yritykselle yhtä paljon haasteita ja vaatimuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi yrityskulttuuri, kielitaito, kansainvälinen kokemus, tuotannon ja toiminnan kustannustehokkuus ja laatu, henkilöstöresurssit, rahoitusresurssit, markkinointitaidot ja tietysti tuotteen sopivuus kansainvälisille markkinoille. Yksinkertaisesti yrityksen toiminnan ja sen suunnittelun on oltava kansainvälistä tasoa. (Äijö 2001, 15.)

Kansainvälistymisen mukana tulevien erilaisten tilanteiden varalle yrityksen on pohdittava omia edellytyksiään ja rakentaa niiden pohjalta omia perustuksiaan lujemmiksi.

Kansainvälistymisen edellytykset:

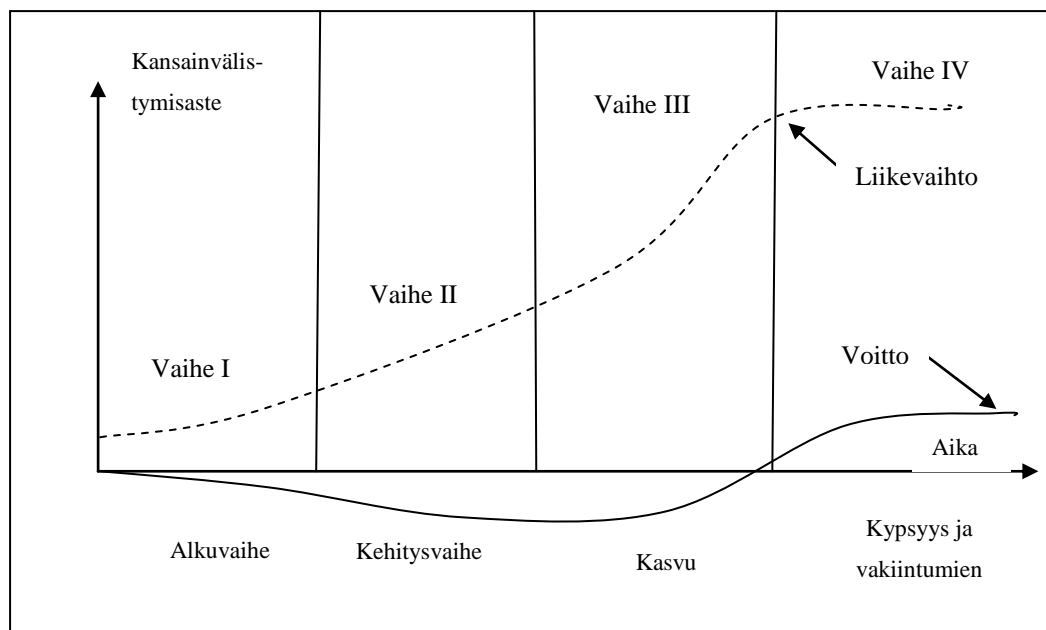
- Yrityksen johtaminen
 - selkeä liiketoimintamalli, keskittyminen ydinosamiseen
 - kriittisyys kohdemarkkinoissa ja toimintamuotovalinnoissa
 - kehittynyt tiedonhallinta
 - johdon liiketoimintaosaaminen ja kansainvälinen osaaminen
 - riskinottokyky

- ulkoisten resurssien hyödyntäminen, yhteistyö ja verkostosuhteiden kehittäminen
- Yrityksen tuotteet ja markkinat
 - asiakas- ja markkinatuntemus
 - asiakaslähtöisyys
 - tuote- ja asiakassegmenttien määrittely
 - näyttöjä tuotteen laadusta ja toimivuudesta
 - referenssit
- Yrityksen rahoitus
 - oman pääoman riittävyys
 - rahoittajien tuen varmistaminen
 - rahoituslähteiden ja muiden tukipalveluiden selvittäminen ja tuntemus
- Yrityksen henkilöstö
 - henkilöstön kielitaito sekä kulttuuri- ja tapatuntemus
 - henkilöstön kansainvälinen ajattelutapa
 - laatu- ja kustannustietoisuus
 - yhteistyöhön kannustava yrityskulttuuri

(Viitala & Jylhä 2006, 140.)

Kansainvälistymiselle on annettu erilaisia määritelmiä, mutta käytännönläheisesti ja yksinkertaisesti sanottuna se on yrityksen kokonaisvaltainen oppimis- ja muutosprosessi, jonka tuloksena yritys laajentaa toimintaansa kansainvälisille markkinoille (Äijö 2008, 41).

Kansainvälistyminen on prosessin omaista ja tässä se on jaettu neljään vaiheeseen:



Kuvio 9: Yrityksen kansainvälistymisen vaiheet

- I. vaihe: kansainvälistymisen alkuvaihe (muita kuin tytäryritysopeaatioita ulkomailla)
 - vienti kotimaan menestyksen rohkaisema
 - vienti perinteistä tavaravientiä
 - toiminta tuotelähtöistä
 - resurssit ja painostus vientiin vähäistä

- II. vaihe: kansainvälistymisen kehitysvaihe (muita kuin valmistusyksiköjä ulkomailla)
 - henkiset resurssit kriittisiä
 - markkina- ja operaatiolähtöisiä
 - menestystä jo vientimarkkinoilla
 - toiminta jo markkinalähtöistä
 - suuret panostukset
 - toiminta tappiollista

- III. vaihe: kansainvälistymisen kasvuvaihe (valmistus- ja/tai kokoonpanoyksiköitä vähemmässä kuin kuudessa maassa ulkomailla)
- voittoa, mutta kassavirta negatiivinen
 - kokemusta tytäryrityksistä
 - kasvua ja hallittavuusongelmia
- IV. vaihe: kansainvälistymisen kypsyyssvaihe ja vakiintumisen vaihe (valmistus- ja/tai kokoonpanoyksiköitä vähintään viidessä maassa ulkomailla)
- hallittua uusien alueiden valtausta
 - etabloitumista useaan maahan
 - uusien alueiden valinnan hallitsemista
 - toiminta usein kannattavaa
 - yhteistyöpyrkimyksiä
 - aseman puolustaminen

Vakiintumisvaiheen jälkeen tulee monikansallisen yrityksen vaihe eli valmistointia vähintään kuudessa maassa. Kansainvälistyminen etenee vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa aloitetaan vienti. Sen jälkeen yritys lisää asteittain kansainvälistä toimintaansa. Kansainvälisten operaatioiden oletetaan kehittyvän yksinkertaisista operaatioista vaativampaan ja monimutkaisempaan suuntaan. Viimeisenä kansainvälistymisen vaiheena pidetään ulkomaisia tuotannollisia investointeja. (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 46.)

Perinteisesti kansainvälistymistä kuvataan ns. vaihemallin avulla, jossa edetään asteittain laajentumisprosessia, joka alkaa tutuilla lähimarkkinoilla ja yksinkertaisilla toimenpiteillä. Nykyään kansainvälistyminen ei aina etene hitaasti vaiheittain, vaan muutosnopeuden lisääntyminen kaikilla aloilla on kiihdyttänyt korkean teknologian yritysten kehitystä. Siten perinteinen ”vaihemalli” ei enää kuvaa riittävän hyvin kaikkien yritysten kansainvälistymisprosessia. Ns. born global –yritykset ovat yrityksiä, jotka saattavat syntyä reaktiona kansainväliseen kysyntään ja kansainvälistyä jo syntyessään, varsinkin joillakin korkean teknologian aloilla.

Normaalissa kansainvälistymisprosessissa voidaan kuitenkin nähdä tietyt lainalaisuudet:

- Yritykset syntyvät reaktiona markkinoiden tarjoamiin mahdollisuuksiin ja sopeutuen niiden asettamiin rajoituksiin.
- Käytännönvoimana on kannattava kasvu, minkä tekee mahdolliseksi ylivoimainen osaaminen ja siihen liittyvä ylivoimainen asiakashyöty.
- Kun kasvumahdollisuudet näyttävät ulkomaisilla markkinoilla paremmilta, yritys laajentaa toimintaansa kansainvälisesti, jos sen ylivoimainen osaaminen ja asiakashyöty toimivat myös kansainvälisillä markkinoilla.
- Koko kansainvälistymisprosessin ja toimintojen strategisen suunnittelun ydin on yrityksen kansainvälisen ylivoimaisen asiakashyödyn hyödyntäminen.
- Laajentaminen ja kasvu edellyttävät yrityksen osaamisen kasvua samassa suhteessa.

(Äijö 2008, 42-43.)

5 YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMISSTRATEGIAT

Kansainvälistyä voi monin eri tavoin, ja yrityksen on selvitettävä, mikä on sille edullisin ja sopivin tie. Pieni yritys voi lähteä maailmalle laatimalla kansainvälistymisstrategiansa riskinotto kykyä mukaiseksi. Riskit kasvavat, kun lähdetään maantieteellisesti tai kulttuurillisesti kaukaiseen maahan. Pieni tai keskikokoinen yritys voi onnistua ulkomailla, jos sen strategia on onnistunut, tuote huipputasoa, osaaminen hallinnassa ja jos sillä on tukenaan ulkopuolista asiantuntemusta etenkin markkinoinnissa. (Jylhä & Viitala 2001, 223.)

Kansainvälistymiseen liittyy useita erilaisia strategisia ulottuvuuksia kuten valittu toimintaympäristö ominaisuuksineen ja vaatimuksineen, toimintamuoto, jolla kotimaan markkinoiden ulkopuolella toimitaan, yrityksen kansainvälisen kehittymisen vaihe ja osaamisen taso sekä yrityksen johtaminen ja rakenne. Kaikkia näitä sekä myös monia muita tekijöitä, voidaan pitää kansainvälistymisen strategiaan kuuluvina elementteinä.

Mitä yrityksen strategia sitten tarkoittaa tai kuinka se määritellään, on yrityskohtainen asia. Jokaisella yrityksellä on oma käsitys siitä, mitä strategia tarkoittaa ja millainen heidän strategia on sisällöltään ja toteutukseltaan. Boudreau, Loch, Robey ja Straud (1998) luokittelivat kansainvälisiä strategioita seuraavasti:

Kansainvälinen strategia: Yritys kilpailee kansainvälisellä tasolla muita kansainvälisiä yrityksiä vastaan. Oppiminen ja osaamisen siirtäminen tilanteen mukaan yksiköstä toiseen on tärkeää kilpailukyvyn kannalta.

Monikansallinen strategia: Kansalliset ja alueelliset toiminnot ovat itsenäisiä ja toimivat hajautetusti, jotta herkkyys reagoida kansallisiin ja alueellisiin eroavaisuuksiin liiketoiminnassa säilyy.

Globaali strategia: Pääkonttori sijaitsee yhdessä maassa mutta operaatiot monissa. Kustannustehokkuus ja mittakaavaedut määräävät operaatioiden sijainnin.

Ylikansallinen strategia: Organisaation toiminnot on sijoitettu paikkaan, jossa ne voidaan toteuttaa parhaiten. Tehokkuus, organisaation oppiminen sekä herkkyys ja kyky reagoida paikallisiin eroihin saavutetaan samanaikaisesti.

Pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymisen syyt löytyvät joko sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä. Sisäisillä tekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi ylimääräistä tuotantokapasiteettia, kansainvälisille markkinoille kelpaavaa tuotetta tai muuta kilpailuetua. Tällöin kansainvälistymisen selitys viittaa ”sattumaan”, jonka seurauksena avautuu mahdollisuus ryhtyä toimimaan laajemmilla markkinoilla. Ulkoisilla tekijöillä puolestaan tarkoitetaan esimerkiksi ulkomaisia tarjouspyyntöjä tai kotimaan heikkoa markkinatilannetta.

Modernimpi näkökulma sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin saadaan tarkastelemalla yritysten kansainvälistymisstrategioita. Tällöin sisäiset ja ulkoiset tekijät muuttuvat rajoitteiksi tai motiiveiksi, jotka vaikuttavat yrityksen kykyyn saavuttaa tavoitteensa ja hyödyntää käytettävissään olevia resursseja. Syyt kansainvälistymiseen voivatkin tulla näkyviksi yrityksen olemassaolon tarkoituksen tai tavoitteiden kautta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 64, 87.)

Strategisessa ajattelussa keskeistä on se, että yrityksen pyrkiessä päämääriinsä sen tulee löytää sopusointu käytettävissään olevien voimavarojen sekä toimintaympäristön tarjoamien mahdollisuuksien ja sen asettamien rajoitusten välillä. Samoin kuin yritys päättää strategiastaan joko koko toiminnan tai valitun osa-alueen suhteen, tulisi sen esimerkiksi SWOT-analyysin avulla arvioida voimavarojensa kannalta vahvuudet ja heikkoudet suhteessa ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin ja uhkiin.

Strateginen suunnittelu ja strategiset päätökset liittyvätkin enemmän yrityksen ulkopuolisiin kuin sisäisiin tekijöihin, erityisesti tuote- ja markkinakysymyksiin, ja pyrkivät vastaamaan, mitkä ovat tavoitteet ja päämäärät, miten suhtaudutaan diversifikaatioon ja miten hyödynnetään nykyistä tuotemarkkina-asetelmaa. (Kukkola & Pirnes 2002, 60-61.)

5.1 Operaatiostrategia

Yrityksen päätettyä laajentaa toimintaansa kansainvälisille markkinoille, on sen heti suunnittelun alkuvaiheessa valittava oikea ja paras tapa, millä se tehdään. Entrystrategia eli markkinoille menostrategia tarkoittaa tapaa, jolla yrityksen tuotteet ja palvelut saadaan ulkomaisten asiakkaiden saataville. (Äijö 2008, 111.) Yritys valitsee parhaan mahdollisen kansainvälistymisen operaatiovaihtoehdon, jonka avulla se pystyy pitkällä tähtäimellä parhaiten hyödyntämään omaa kilpailuetuaan (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 62). Karkeasti sanottuna voidaan kansainvälinen laajentuminen ja kasvu jakaa kolmeen päätapaan:

1. varovainen, kustannuksia ja riskejä karttava hidas polku
2. nopea, riskipitoisempi ja usein ulkopuolisia resursseja vaativa polku
3. yhteistyöpolku

Varovaisen, kustannuksia ja riskejä minimoivan polun tavassa käytännöllinen oppimisprosessi on hidasta, mikä on hyvä asia, mutta valitettavasti se yleensä antaa myös hitaan kasvun ja vähäisen tuoton. Joskus markkina- tai kilpailu- sekä teknologiakehitystilanne ovat sellaisia, että menestyäkseen yrityksen on mentävä markkinoille laajalla rintamalla ja nopeasti. Yhteistyöpolku on yksi tapa ratkaista yrityksen ongelmia,

kun siltä puuttuu jokin kansainvälistymisen kannalta tärkeä resurssi- tai osaamistekijä. (Äijö 2008, 111.)

Yrityksen on mahdotonta löytää yhtä ainoaa operaatiomuotoa, joka toimisi kaikilla markkinoilla yhtä tehokkaasti. Monet suuret yritykset käyttävät monenlaisia operaatiostrategioita, joiden valintaan vaikuttavat monet eri tekijät. Valintapäätökset syntyvät yrityksen sitoutumisen tasosta ja resursseista sekä kansainvälisten markkinoiden kehittämisestä. Yrityksen operaatiomuodon valintapäätöksen on oltava perusteellinen ja kriittinen, koska se vaikuttaa koko markkinointistrategiaan. (Chee & Harris 1998, 291.)

Biederman ja Zuckerman esittävät teoksessaan tavan, joka auttaa yritystä valitsemaan operaatiomuodon huomioiden henkilöstön lukumäärän.

- Alle kymmenen työntekijän yritys lähtee kansainvälisille markkinoille tuote-tietämyksen kysynnän kasvaessa. Usein yrityksen työntekijällä on yhteyksiä ulkomaille, joka hoitaa asiat kohdemaassa tai kontakteja on luotu messuilla. Yleensä todella pienten yritysten, joilla on vähäinen varallisuus, ainut tapa kansainvälistyä on joko yhteistyöyritysten ja allianssien kautta.
- Alle 100 työntekijän yritysten olosuhteet ovat hyvin samanlaiset kuin alle kymmenen työntekijänkin. Yhteistyöyritykset ja allianssit ovat tämän kokoisille yrityksillekin usein paras tapa aloittaa kansainvälistyminen. Muitakin vaihtoehtoja on, mutta ne vaativat yrityksiltä varoja sekä täsmällistä markkinointia pidemmällä aikavälillä.
- Keskikokoisella yrityksellä (alle 500 työntekijää) on mahdollisuuksia avata toimistoja tai pääkonttori ulkomaille. Monet keskikokoiset yritykset valitsevat joko myyntiagentin tai -edustajan.
- Suuret yritykset usein perustavat pääkonttoreita ja tuotantolaitoksia ulkomaille. Tärkeää on muodostaa saumattomia yhteenliittymiä ja hankkia tavaran-toimittajia ympäri maailman.

(Biederman & Zuckerman 1998, 81.)

Perinteinen vienti

Perinteinen vienti on yleisin tapa harjoittaa liiketoimintaa ulkomailla, erityisesti kansainvälistymisen alkuvaiheessa. Perinteisellä viennillä tarkoitetaan Suomessa valmistettujen tavaroiden, palvelujen ja osaamisen vientiä ulkomaille. Perinteiseen vientiin kuuluu epäsuora, suora ja oma välitön vienti. (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 62-63.)

Epäsuora vienti

Epäsuorassa viennissä vientikauppa toimii kotimaisen välijäsenen kautta. Välijäsenenä voi olla joko vientiagentti, vientiliike tai vientiyhdistys. Valmistaja toimittaa kauppatavarain kotimaiselle välijäsenelle, joka huolehtii siitä eteenpäin kaikki käytännön vientitoimet ja toimitukset omille ulkomaisille asiakkaille, jotka voivat olla joko kaupan välijäseniä tai loppuasiakkaita. Tuotteen valmistajan kosketus vientiin on lähes olematon, eikä valmistaja välttämättä tiedä kohdemaata eikä tuotteen lopullista ostajaa. (Karhu 2002, 79-80.)

Kotimaisen välikäden käyttäminen epäsuorassa viennissä tuo mukanaan etuja: edustajan kanssa on helppo toimia, se on lähellä, kommunikointi on helppoa, yritys välttää ulkomaisen toiminnan hoitamisen vaikeudet, jne. Kotimainen edustaja oppii parhaiten tuntemaan vientiyrityksen toimintatavat ja sen tuotteet.

Käytännön rajoitukset muodostuvat siitä, että yritys on kaukana ulkomaisilta markkinoilta ja usein kotimainen välikäsi lisää vain yhden uuden portaan jakelukanavaan. Yritys ei juurikaan saa suoraa markkinatietoa ja kokemusta, joten markkinointitoimien hallinta on vaikeata. Ulkomaisessa myynnissä se on kokonaan riippuvainen edustajastaan. Kotimaisen edustajan on usein vaikeata toimia ulkomaista edustajaa tehokkaammin. (Äijö 2001, 93.)

Suora vienti

Suorassa viennissä valmistajayritys hoitaa itse kaikki käytännön vientitoimet ja on itse yhteydessä kohdemaassa olevaan ensimmäiseen tai ainoaan välittäjään. Suorassa viennissä yrityksen tarvitsee tuntea markkinat, hallita sekä markkinointi että vientiru-

tiinit ja tekniikka. se edellyttää yritykseltä vientiorganisaatiota ja ammattitaitoista vientihenkilöstöä. Suora vienti vaatii huomattavasti suurempaa riskinottoa ja viennin tuntemusta kuin esimerkiksi epäsuora vienti.

Suoran viennin eduiksi voidaan lukea jakelukanavien lyheneminen, jakelukustannusten pieneneminen ja suurempi yhteys asiakkaisiin ja siten asiakkaiden tarpeiden parempi tuntemus. (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 66.)

Välitön vienti

Suomalainen valmistaja myy suoraan ulkomaille asiakkailleen. Oma, välitön vienti on yritykselle paras vaihtoehto usein silloin, kun tuotteen hinta ja teknologinen taso on niin korkea tai monimutkainen, että on lähes välttämätöntä käyttää omaa, tuotteen yksityiskohtaisesti tuntevaa vientimyyjää. (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 68.)

Oma välitön vienti on perinteisen viennin muodoista vaativin. Samalla se kuitenkin antaa tärkeitä etuja: yritys on itse suorassa yhteydessä ulkomaisiin asiakkaisiin ja saa näin tärkeää tietoa sekä kokemusta itselleen. Koska omassa viennissä ei ole välittäjää eikä omaa myyntitoimistoa ulkomailla ollenkaan, ovat jatkuvat yhteydenpidot ja matkustamiset asiakkaiden luo tärkeitä. Suurimpana miinuksena voisi todeta olevan juuri toimintatavan vaikeus; yritys ei voi turvautua edustajan tukeen ja kokemukseen, vaan sen on itse osattava toimia markkinoilla oikein. (Äijö 2001, 94.)

Ulkomainen myyntikonttori

Myyntikonttorin perustaminen tarkoittaa pysyvän juridisen ja fyysisen läsnäolon aloittamista ulkomaisilla markkinoilla. Se kuuluu kansainväliseen liiketoimintaan eli suorien ulkomaisten investointien joukkoon, vaikka se ei merkitsekään vielä ulkomaisen tuotantotoiminnan aloittamista.

Ulkomaista myyntikonttoria perustettaessa on valittava kahden juridisen vaihtoehdon välillä: sivukonttori tai (tytär)yritys. Sivukonttori on täysin erottumaton osa emoyh-

tiötä, kun taas tytäryhtiönä perustettu myyntikonttori toimii täysin itsenäisesti sijaintimaan lakien mukaan jonka osakkeet ulkomainen emoyritys omistaa.

Siirryttäessä viennistä omaan myyntikonttoriin on harkittava onko yrityksellä riittävästi markkinointitaitoja ja tarpeellinen myynnin volyymi, jotta oma toiminta tuottaa edelleen saman verran. Yrityksen on pystyttävä luomaan itse omat jakeluverkostonsa. (Äijö 2001, 99-101.)

Oma ulkomainen kokoonpano- tai valmistusyksikkö

Oman ulkomaisen tuotantoyksikön perustaminen on monille yrityksille kaikkein vaativin toimintaoperaatiomuoto ja kansainvälisille markkinoille laajenemisen viimeisin vaihe.

Oman ulkomaisen tuotannon alkuvaiheena on usein ulkomainen kokoonpanoyksikkö, jonka perustamista puoltavat säästöt kuljetuskustannuksissa, tulleissa ja työvoimakustannuksissa. (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 80-81.)

Oma ulkomainen yksikkö on usein luonnollinen jatke viennille, kun vienti esimerkiksi kaupan esteiden vuoksi ei ole realistinen vaihtoehto tai kun vienti on ollut menestyksestä sekä kasvanut nopeasti samalla kun yritys on hankkinut kokemusta ja tietoja. Usein lopullinen päätös omaan yksikköön siirtymiseen tulee, kun kilpailu markkinoilla alkaa kiristyä ja paikallisella valmistusyksiköllä saavutetaan kustannussäästöjä.

Oma ulkomainen valmistusyksikkö on kaikkein vaativin, kallein ja riskipitoisin toimintavaihtoehto, mutta samalla se tarjoaa parhaimmat edut. (Äijö 2008, 209-211.)

Projektivienti

Projektivienti on yleensä ajallisesti, paikallisesti ja sisällöllisesti rajattu hanke, jonka tilaajana voi olla esimerkiksi valtio, kunta, kansainvälinen järjestö, kehityspankki, yksityiset yritykset tai henkilöt.

Vientimuotona projektit voidaan jakaa kolmeen ryhmään: osaprojektiin, avaimet käteen –kokonaisprojektiin ja avaimet käteen plus muuta –projekti. Osaprojektissa yritys toimittaa ostajalle vain tietyn osan tavaroista, palveluista tai asiantuntemuksesta, jota tarvitaan kokonaispaketin rakentamiseen. Kokonaisprojektiviennissä viejäyritys vastaa tilaajalle koko projektin suunnittelusta, hankinnoista ja toteutuksesta, tämä voi olla esimerkiksi tehtaan valmistus aina suunnittelusta avajaisiin asti. Avaimet käteen plus muuta kattaa edellä mainitun lisäksi esimerkiksi taloudellista apua, markkinaselvityksen tekoa, koulutusta ennen projektia tai lisäkoulutusta, markkinointia ja liikkeenjohtosopimuksia projektin toteuttamisen jälkeen. (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 75-77.)

Ulkomainen sopimusvalmistus

Tässä operaatiovaihtoehdossa yritys etsii ulkomailta yhteistyöyrityksen, joka sopimuksen perusteella sitoutuu valmistamaan yrityksen tuotteita ulkomailla korvausta vastaan ja luovuttaa ne sitten takaisin yritykselle myyntiä varten. Perinteisessä sopimusvalmistuksessa ulkomainen yhteistyökumppani valmistaa koko tuotteen, mutta alihankinnassa yhteistyökumppani valmistaa vain komponentin tai puolivalmiin tuotteen. Ulkoistaminen on sopiva termi molempiin tilanteisiin. Sopimusvalmennuksessa yritys itse vastaa markkinoinnista kyseisillä markkinoilla ja tuote siis myydään ulkomailla.

Sopimusvalmistus on suhteellisen helppo ja nopea tapa saada tuotteet ulkomaisille markkinoille, mutta samalla luodaan markkinoille potentiaalinen kilpailija. (Äijö 2008, 200-201.)

Ulkomainen yhteisyritys

Yhteisyritys on pysyvästi kaksi erillistä yritystä, jonka kaksi tai useampi yhteistyökumppani yhdessä omistavat ja jonka strategian tekemiseen ja johtamiseen ne yhdessä osallistuvat. Tämä määrittely sulkee pois pelkästään sijoitusmielessä tehdyt osakeostot, ns. portfoliointeinnit. (Äijö 2008, 201.)

Yhteisyritykseen mennään yleensä olosuhteiden pakottamana, eli jos yritykseltä puuttuu jotakin, jonka voi saada parhaiten vain yhteisyrityksen avulla. Pitkällä tähtäimellä yhteisyritys on epästabiili, koska kahden eri yrityksen edut eivät voi koskaan olla täysin yhtenevät. Yrityksillä saattaa olla täysin erilainen toimintafilosofia, päämäärät ja tavoitteet. Ongelmia voi pyrkiä mahdollisimman pitkälle ratkaisemaan hyvällä sopimuksella. Toinen käytännön ongelma syntyy vähemmistön osakkeista omistavan yrityksen haluista pyrkiä kontrolloimaan yritystä ja yrityksen toimintaa. (Äijö 2001, 109.) ks. myös (Hill 1998, 410.)

Kansainväliset yhteistyöyritykset eli joint venture-yritykset ovat melko yleinen tapa tehdä yhteistyötä. Osapuolet sopivat keskenään mitä kukin osapuoli sijoittaa yritykseen, se voi olla esimerkiksi henkilökuntaa, raaka-aineita ja tuotteita tai laitteita. Panos mitataan rahallisessa arvossaan. Kohdemaasta ja tilanteesta riippuen kyse voi siis olla melkein mistä vaan, yleensä toinen maa vie osaamisen, teknologiaa yms. ja kohdemaata tarjoaa työvoimaa ja tilat. (Selin 1997, 28-33.)

Ulkomainen liikkeenjohtosopimus

Yleistä liikkeenjohdollista osaamista myydään normaalisti konsulttipohjalla, jolloin konsulttiyrityksen tuote on liikkeenjohtopalvelu. Kansainvälinen liikkeenjohtosopimus tarkoittaa käytännössä sitä, että yritys solmii ulkomaisen asiakkaan kanssa sopimuksen, jossa se sitoutuu johtamaan korvausta vastaan eli asiakkaan laskuun tämän yritystä. Korvauserusteet vaihtelevat erillisesti määritellystä summasta, jossa korvaussumma koostuu välittömistä kuluista ja osuudesta johdettavan yrityksen liikevaihdosta tai voitoista.

Yritykset eivät yleensä käytä ulkomaista liikkeenjohtosopimusta erillisenä kansainvälisille markkinoille menokeinona tai toimintavaihtoehtona, sillä harvalla yrityksellä on varaa irrottaa tarvittavaa henkilökuntaa pysyvään laajaan toimintaan.

Vain harva yritys harjoittaa tulosvastuulliseen asiakasyritysten pyörittämiseen perustuvaa liikkeenjohtopalvelun myyntiä pysyvänä toimintamuotonaan. Liikkeenjohtosopimusten suurin merkitys on muiden operaatiomuotojen toiminta- tai rahoitusstrategian täydentäjinä. (Äijö 2008, 207-208.)

Ulkomaiset yhteistyösopimukset ja allianssit

Ulkomaisiksi yhteistyösopimuksiksi luetaan kaikki sellaiset yhteistyön muodot, jotka eivät ole varsinaisia markkinoillemenotapoja. Ulkomainen yhteistyösopimus ei siten normaalisti sellaisenaan riitä vaihtoehtoiseksi tavaksi, jolla yritys saattaisi tuotteensa ulkomaisten asiakkaiden saataville. Ulkomaiseksi yhteistyöksi voidaan määritellä kaikki sellainen yhteistyö, jota harjoitetaan varsinaisen operaatiomuodon lisänä ja tukena. Ulkomaisessa yhteistyösopimuksessa sopimuksen osapuolet sopivat harjoitavansa esimerkiksi tietojen vaihtoa, toiminnallisen avun antamista ja keskinäisen toiminnan rationalisointia.

Yhteistyösopimukset kattavat laajan alan tutkimus- ja kehitysyhteistyöstä valmistukseen ja markkinointiin saakka. Tyypillisimpiä muotoja ulkomaisessa yhteistyössä ovat yhteisostot, varastointi, yhteismarkkinointi, yhteisvalmistus, tutkimus- ja kehitysyhteistyö sekä kaupallisen ja johtamistaidollisen osaamisen vaihto. (Pehkonen 2000, 59.)

Lisensiointi

Lisensioinnin avulla yritys voi välttää tuote- ja markkinakehityksen riskejä ja hyväksikäyttää toisten firmojen kokemusta, jotka ovat jo kehittäneet ja markkinoineet tuotetta. Se auttaa pieniä yrityksiä, joilla ei ole riittävää pääomaa kansainvälistymiseen muuta kautta. Lisensioinnissa yritys myy lisenssisopimuksen mukaisesti toiselle yritykselle joko tuotteeseen tai valmistukseen liittyvän tietouden: patentin, tavaramerkin, mallisuojaan, tietotaidon tai tekijänoikeuden. Lisenssin myöntäjä ei luovuta lisenssin haltijalle omistusoikeutta eli kyseessä on näin ollen aineettoman oikeuden myynti.

Kansainvälisessä lisensioinnissa yritys tarjoaa maksua tai tekijänpalkkiota teknologiasta, jota toinen yritys tarvitsee toimiakseen ulkomaisilla markkinoilla. Usein lisensiointi sisältää myös ns. hiljaista tietoa, osaamista ja vahvuuksia jota yrityksen henkilöstö säilyttää päänsä sisällä tai työpöytänsä laatikoissa. Lisensioinnin hyviä puolia on alhaiset investointikustannukset niin lisenssin omistajan kuin ostajankin kannalta.

Lisäksi lisenssin omistaja pääsee helposti ulkomaisille markkinoille ja saa käsiinsä paikallisen yrityksen tietotaidon. (Bradley 1999, 318-319.)

Franchising

Lisensiointi ja franchising ovat saman operaatiovaihtoehdon eri variantteja. Franchisingiin liittyy lisensioinnin tapaan teknologian siirtoa, mutta siinä pääpaino on kuitenkin tarkkaan määritellyn markkinointistrategian tarjoamisesta toiselle yritykselle ts. tuotteen valmistus ja myyntioikeuden kohteena on palvelu. (Benito, Petersen & Welch 2007, 53.)

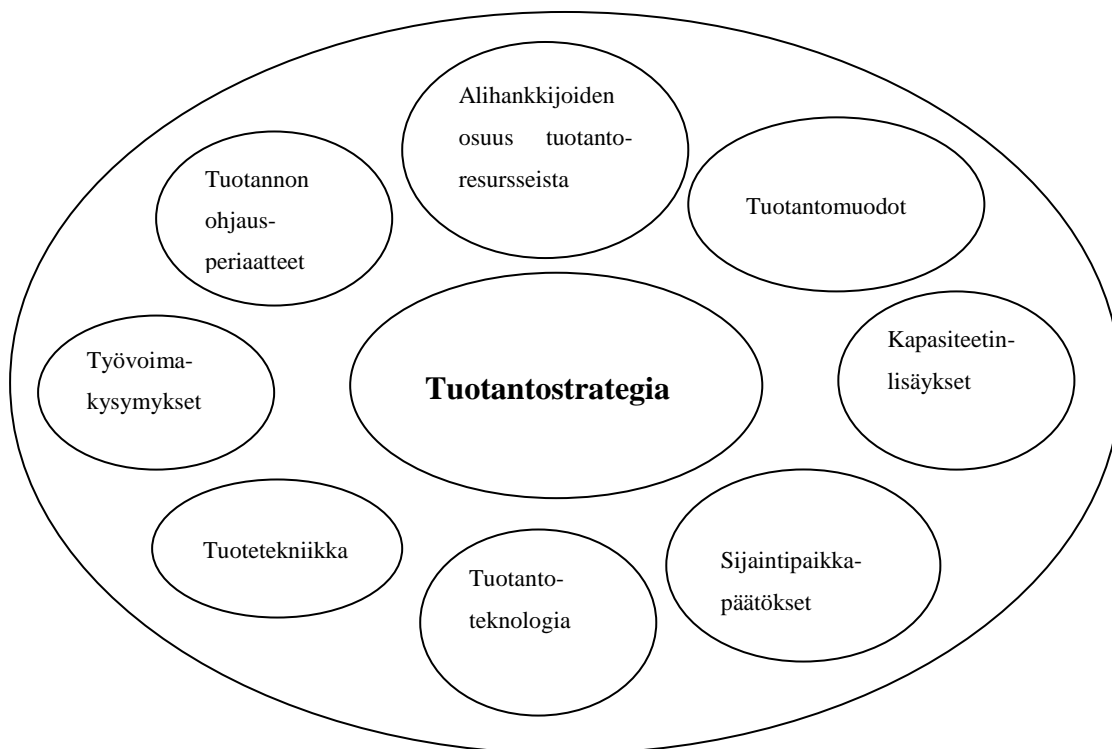
Franchising –järjestelmässä valmistaja myy jakelijalle tai toiselle ulkomaiselle valmistajalle oikeuden käyttää nimeään ja/tai tavaramerkkiään sekä valmistus-, markkinointi ja liikkeenjohtotaitoaan sekä mahdollisesti muuta asiantuntemusta tuotteidensa valmistamiseksi ja myymiseksi. Ostaja toimii kuitenkin omassa maassaan omavastaisena yrittäjänä. Franchising voidaan jakaa kahteen eri asteeseen, sen mukaan miten franchisingin antaja/myyjä on mukana kohdemaan toiminnoissa. Ensimmäisessä asteessa franchisingin antaja toimii kauempaa. Toisessa asteessa taas franchisingin antaja ylläpitää paljon tarkempaa kontrollia päivittäisistä asioista ja paikallisista asioista. Toisen asteen franchising on tyypillistä juuri hotelleille, pikaruokaloille ja autovuokraamoille. (Rees & Wall 2001, 23.)

Franchisingia käytetään yleisesti sellaisilla aloilla, joille on tyypillistä tietty tyyli, laatu tai nimi. Yleisempiä sopimuksia ovat pikaruokalojen, ravintoloiden, hotellien, vähittäiskauppojen, jakelun, korjauspalveluiden, kuntosalien yms. sopimukset. Laajimmillaan franchising sopimus sisältää liikeidean ja kaikki tarpeelliset tiedot ja järjestelmät sen toteuttamiseksi. (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 70-71.)

5.2 Tuotantostrategia

Tuotannon organisointi ja kaikki siihen liittyvät ratkaisut ovat strategisia ratkaisuja. Tuotantostrategioissa määritellään pitkän aikavälin tavoitteet ja keskeiset keinot, joilla tavoitteet aiotaan saavuttaa. Strategiat johdetaan yrityksen liikeideasta ja tavoit-

teista. Monet tekijät vaikuttavat yrityksen tuotantostrategiaan. Mikäli yrityksen kilpailun lähtökohtina ovat asiakaslähtöisyys ja differointi, tuotetekniset haasteet korostuvat ja tuotanto käynnistyy usein vasta tilauksen pohjalta. Kustannusjohtajuuteen tähtäävä yritys painottaa suurtuotannon etuja ja teknologian kehittämistä. Kustannusjohtajuutta tavoiteltaessa voidaan myös juotua harkitsemaan tuotannon sijoittamista edullisempien tuotantokustannusten maihin.



Kuvio 10. Tuotantostrategian osa-alueet (Jylhä & Viitala 2001, 100.)

Tuotantostrategia sisältää ne valinnat ja toimintalinjat, joiden mukaan yritys organisoii tuotantonsa. Siinä otetaan kantaa tuotetekniikkaan johon liittyvät muun muassa tuotteen tekniset ratkaisut, laaturatkaisut ja testaukset. Se, miten ja millä periaatteilla tuote valmistetaan, riippuu valitusta tuotantomuodosta, tuotantoteknologiasta ja siitä, mitä päätetään tuottaa itse ja mitä yhteistyökumppaneilla. Valmistuksen sijainti on myös ratkaisevaa asiakkaan kannalta.

Käytännön kysymyksiä tuotantostrategiassa ovat esimerkiksi:

- Millaista tuotetta tehdään?

- Millä periaatteella valmistetaan?
- Miten ja missä tehdään?
- Kuinka suureen määrään tuotannossa varaudutaan?
- Ketkä tekevät tuotteen?
- Millaisilla koneilla, laitteilla ja järjestelmillä tuotetta valmistetaan?

(Jylhä & Viitala 2006, 171.)

Erillinen tuotantostrategia kuuluu tavallisesti kansainvälisten toimintojen strategiaan vain, jos yritys harjoittaa ulkomaista tuotantoa. Yleensä vientikin aiheuttaa ainakin jonkinasteisia muutoksia tuotannossa. Kaikissa tapauksissa on suositeltavaa käsitellä, mitä ulkomaisille markkinoille laajeneminen merkitsee tuotannon kannalta.

Tuotantostrategian esittely voidaan aloittaa selvittämällä erityispiirteet. Ensimmäinen ja tärkein päätös koskee sitä, mikä on yrityksen ydinosaaminen ja miten sitä vahvistetaan. Siten voidaan arvioida, miten tuotantostrategia auttaa yritystä käyttämään ja hyödyntämään kilpailuetuaan. Ensiarvoisen tärkeää tämä on silloin, kun se perustuu ainutlaatuisen tuotteeseen, korkeaan teknologiaan tai tehokkaaseen tuotantojärjestelmään. Toinen tärkeä piirre on se, miten pitkälle yritys pyrkii sopeuttamaan tuotantostrategiaansa ulkomaisilla markkinoilla vallitseviin erityisolosuhteisiin. Kolmas päätös koskee sitä, missä määrin yritys tuottaa tuotteen itse ja missä määrin ne ostetaan yrityksen ulkopuolelta. Neljäntenä piirteenä voidaan mainita kansainvälisen tuotannon integrointiaste eri tuotantoyksiköiden välillä. (Äijö 2001, 152-153.)

5.3 Markkinointistrategia

Yrityksen markkinointistrategia ja markkinoinnin piirteet vaihtelevat sen mukaan mihin kohtaan tuotejatkumoa yritys sijoittuu. Kulutustavaroiden markkinoija soveltaa eniten transaktiomarkkinointia, kun taas tuotantotavaroiden ja palvelujen markkinoija hyötyy eniten suhdemarkkinointi tyyppisestä strategiasta. Eri strategioita voidaan soveltaa eri tilanteisiin ja erilaisiin asiakkaisiin. Siten eri strategiavaihtoehdot eivät sulje toisiaan pois vaan täydentävät toisiaan.

Transaktiotyyppisessä markkinointistrategiassa pyritään asiakaskunnan laajentamisen avulla saamaan aikaan paljon kertakauppoja. Ensisijaisesti panostetaan siis uusien asiakkaiden hankintaan. Uusien asiakkaiden hankinta on kuitenkin kallista suhteessa vanhojen suhteiden ylläpitämiseen. Suhdemarkkinointi keskittyy yrityksen ja asiakkaiden välisen suhteen ylläpitoon rakentamalla pitkäaikaisia ja luottamuksellisia suhteita. Pääasiallinen tarkoitus onkin vanhojen asiakkaiden säilyttäminen. (Huotari, Härkki & Lehtinen 1995, 106.)

Nykyaikaisen ajattelun mukaan markkinointi on ehkä keskeisin yrityksen toimintalue ja liiketoiminnan sekä markkinoinnin keskeinen ajatus on asiakkaan tyydyttäminen. Markkinoinnin tehtävänä on löytää ja määrittellä markkinoilla esiintyvät tarpeet, auttaa yritystä tuottamaan ne sekä tyydyttää tarpeet toimittamalla kyseessä olevat tuotteet asiakkaalle.

Kansainvälisen markkinointistrategian suunnittelu etenee noudattaen normaalia suunnittelujärjestystä: yhteenveto, päämäärät, tavoitteet ja varsinainen kansainvälinen markkinointistrategia. Kansainvälinen markkinointistrategia kattaa kohdemarkkinoiden määrittelyn sekä markkinoinnin mixin, johon kuuluvat muun muassa tuotestrategia, hinnoittelustrategia ja viestintästrategia.

Markkinointistrategian päämäärät ja tavoitteet johdetaan luonnollisesti suoraan yrityksen kansainvälisen toiminnan päämääristä ja tavoitteista, koska näiden tulee osoittaa samaan suuntaan. Ainakin esimerkiksi voitot, myynnin volyyymi, kasvu ja markkinaosuus sopivat sellaisinaan myös markkinointistrategian tavoitteiksi. (Äijö 2001, 119-123.)

5.4 Rahoitusstrategia

Rahoitusstrategia kuuluu yrityksen kokonaisstrategiaan, jossa ratkaistaan yrityksen kauaskantoiset strategiset päätökset. Keskeisiä rahoitusstrategisia päätöksiä ovat varsinkin pääomarakenteen (oman ja vieraan pääoman välisen suhteen) suunnittelu sekä voitonjaon tavoitteista päättäminen (tavoitteellisen osinkosuhteen määrittäminen).

Nämä nivoutuvat toisaalta muun muassa siihen, miten yrityksen tulo-rahoituksen riittävyys voidaan turvata ja minkälaiset ovat yrityksen tulevaisuuden kasvu ja kannattavuustavoitteet.

Rahoitusstrategian luominen ja pitkäjänteinen rahoitussuunnittelu kuuluvat yleensä ylimmän johdon toimenkuvaan. Suunnittelua tuetaan usein yrityksen sisäisin rahoitusbudjetein ja suunnitelmin, jotka luovat pohjaa lyhytaikaisemmille ja tarkemmille rahoitussuunnitelmille. (Martikainen & Martikainen 2006, 107.)

Omistaja määrää yritystoiminnan tarkoituksen, ja useimmat omistajat haluavat investoimansa rahamäärän kasvavan ja tuottavan hyvin. Nämä omistajan rahamääräiset tavoitteet, ilmaistaan yrityksen tavoitteissa. Tavoitteet määritellään yleensä kolmella eri tavalla: rahamääräisesti, laadullisesti ja toiminnallisesti. Strategiassa määritellään, miten nämä tavoitteet saavutetaan. Finanssipainotteisia tavoitteita ovat: tulos, tulos suhteessa myyntiin ja investointien tuottoaste. Nämä soveltuvat myös sellaisenaan rahoitusstrategian strategiseksi tavoitteiksi. Jos yrityksen keskeisin tavoite on nopea kansainvälisen myynnin kasvu, sillä on suora vaikutus rahoitusstrategian strategiin tavoitteisiin.

Kansainvälisen rahoitusstrategian sisältö ja rakenne riippuvat yrityksen kansainvälisen toiminnan laajuudesta ja valitusta operaatiomuodosta. Kaikella kansainvälisellä toiminnalla on vaikutusta yrityksen rahoitusstrategiaan, mutta vasta yrityksen itse hoitamat suorat ulkomaiset investoinnit edellyttävät erillisen kansainvälisen rahoitusstrategian laatimista. Kansainväliseen rahoitusstrategiaan kuuluvat ainakin seuraavat osa-alueet:

- Kansainvälisten pääomainvestointien rahoitus
- Kansainvälinen lyhyen ja keskipitkän aikavälin rahoitusstrategia
- Muu kansainvälinen käyttöpääomastrategia
- Kansainvälinen kirjanpitojärjestelmä
- Kansainvälinen verotusstrategia
- Kansainvälinen valuuttastrategia

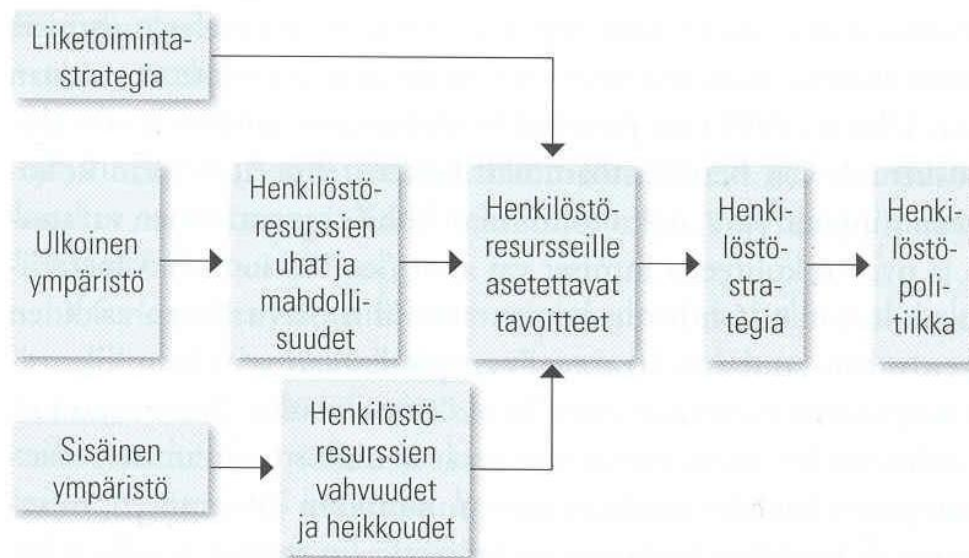
- Kansainvälinen riskienhallinta

Yleispätevän ja yksiselitteisen rahoitusstrategian suunnittelukuvion esittäminen on vaikeata, koska eri yritykset noudattavat eri suunnittelumalleja ja lisäksi kansainvälisen rahoitusstrategian sisältö vaihtelee yrityksen ja sen toiminnan mukaan. (Äijö 2008, 292-293, 298-299.)

5.5 Henkilöstöstrategia

Kun strategisen henkilöstöjohtamisen tarkoitus on varmistaa, että yrityksellä on liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen kaikki tarvittavat voimavarat, henkilöstöstrategia puolestaan määrittelee henkilöstötoiminnon tuottaman lisäarvon. Henkilöstöstrategian avulla ilmaistaan henkilöstötoiminnon tarkoitus ja määritellään, kuinka henkilöstöammattilaisten tekemä työ tuottaa lisäarvoa liiketoiminnalle. Henkilöstöstrategia muovaa henkilöstötoimintoa määrittelemällä, millaisia tuloksia ja palveluita toimintoon panostamisen ansiosta syntyy, perustelemalla sen käyttämät voimavarat ja auttamalla toimintoa asettamaan tehtävät tärkeysjärjestykseen. (Ulrich 2007, 238)

Henkilöstöstrategia koostuu joukosta henkilöstöön liittyviä linjauksia. Siinä määritellään, kuinka yritys aikoo huolehtia siitä, että valittua liiketoimintastrategiaa on toteuttamassa juuri oikeanlainen joukko ihmisiä. Siinä määritellään henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset ja rakenteelliset tavoitteet sekä osaamisen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Lisäksi siinä päätetään, millaisin keinoin ja millä aikataululla tavoitteet aiotaan saavuttaa. Strategiaa toteutetaan käytännössä henkilöstöpolitiikan avulla. Se opastaa henkilöstöä koskevien asioiden hoitamiseen käytännön tilanteissa. (Jylhä & Viitala 2006, 221.)



Kuvio 11: Henkilöstöstrategia osana liiketoimintastrategiaa (Jylhä & Viitala 2006, 221.)

Kasvua pidetään positiivisena signaalina, koska se mahdollistaa uusia asioita. Kasvuhanke voi kuitenkin olla rasite tai uhka, koska se voi tarkoittaa henkilötasolla työtehtävien muuttumista, organisatorisen ja sosiaalisen aseman tai työpaikan sijainnin muuttumista. Välttääkseen epätietoutta ja vääränlaisten käsitysten leviämistä työyhteisössä, on hyvä käydä avointa keskustelua tuntemuksista henkilökunnan kanssa. Informaatiota voi antaa myös sisäisten tiedotuskanavien kautta, mutta suora kontakti johdon ja henkilöstön välillä esimerkiksi henkilöstökokouksissa antaa mahdollisuuden oikaista väärät käsitykset. On tärkeä pitää henkilökunta tietoisena johdon asettamista tavoitteista sekä toteutettavista muutoksista. (Hyötyläinen & Simons 2009, 238-239.)

Kaikilla toimialoilla on tiedossa muutoksia uusien haasteiden, osaavan työvoiman saatavuusongelman, työvoiman ikärakenteen muutoksien sekä uuden teknologian ja kansainvälistymisen seurauksena. Yritysten tulee paneutua perusteellisesti strategiansa mukaiseen henkilöstösuunnitteluun ja kehittämiseen. (Lankinen, Miettinen & Sipilä 2004, 190-191.)

Strategisen johtamisen näkökulmasta henkilöstöjohtamisen tulee palvella yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita. Näin ollen henkilöstöjohtaminen on sidoksissa yrityksen strategiseen suunnitteluun. Yrityksellä tulisi olla strateginen henkilöstösuunnitelma

ja – strategia tai molemmat. Henkilöstöstrategian kehittämisen vaiheet voidaan listata seuraavanlaisesti:

- ympäristöanalyysin tekeminen
- liiketoiminnan tavoitteiden ja strategioiden analysoiminen
- organisaation sisäisen henkilöstöressianalyysin tekeminen
- tulevan henkilöstötarpeen ennakoiminen
- henkilöstöstrategian ja – tavoitteiden laatiminen
- edellä mainittujen seuranta ja arviointi

Henkilöstöstrategia seuraa yrityksen tarpeita ja pyrkii varmistamaan, että yrityksellä on käytettävissään ne henkilöstöressit, joita yrityksen tavoitteiden saavuttaminen vaatii. Kansainvälisiä toimintoja varten voidaan laatia erillinen ohjeisto, jota yrityksen johto seuraa joutuessaan ratkomaan henkilöstöön liittyviä kysymyksiä. Strateginen kansainvälinen henkilöstöjohtaminen voidaan määritellä niiksi henkilöstöjohtamisen asioiksi, toiminnoiksi ja käytännöiksi, jotka ovat seurausta yrityksen kansainvälisistä strategisista toiminnoista. (Ahokangas & Pihkala 2002, 138-139.)

6 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIIITEKEHYS

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Rauman seudun yritysten kansainvälistymistä. Lisäksi tutkimuksessa käsitellään Rauman seudun yritysten- ja niiden viennin rakennetta. Tutkimus tehdään Rauman Kauppakamarin tilauksesta.

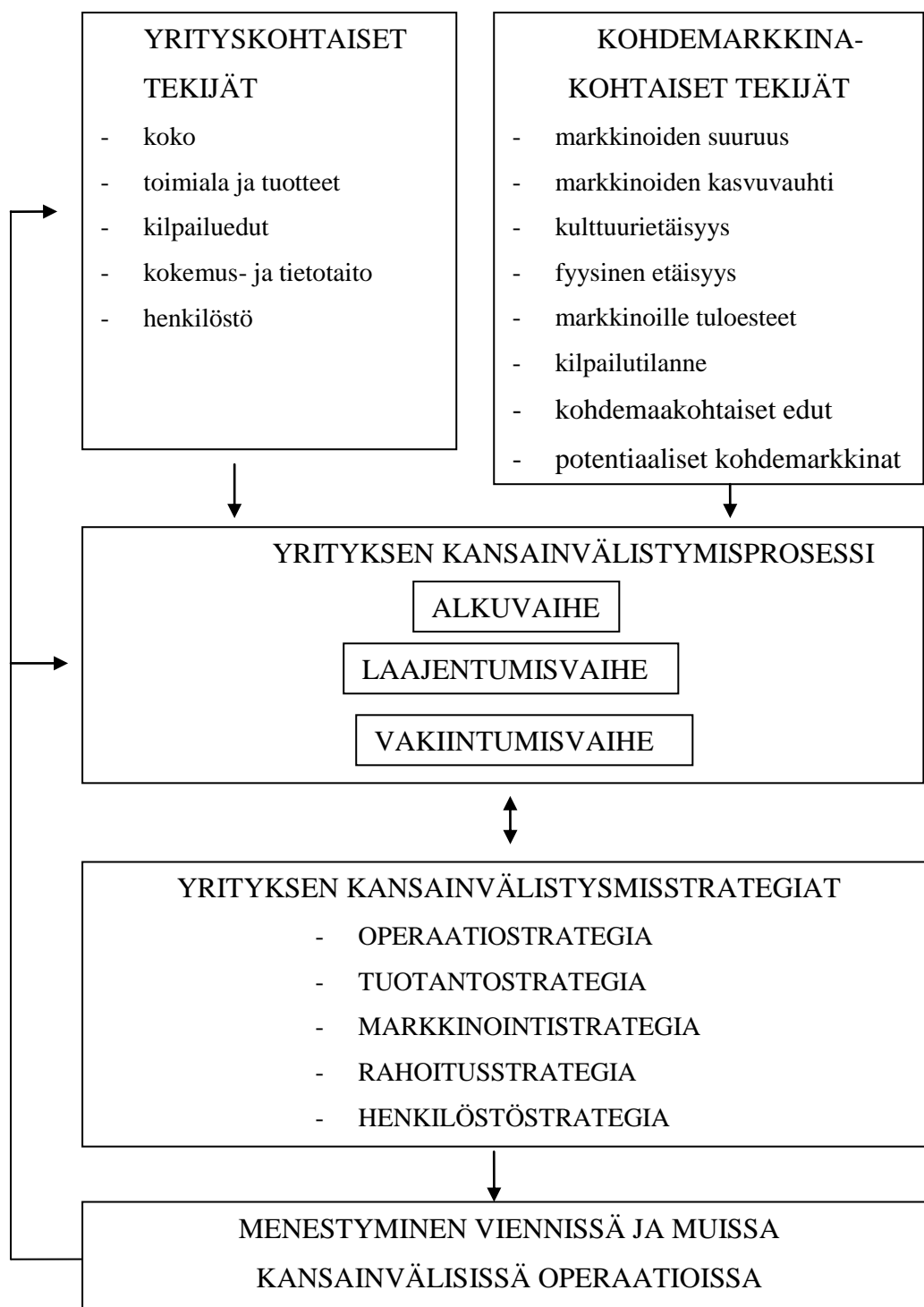
Tutkimusongelma:

Mikä on Rauman seudun yritysten kansainvälistymisaste?

Tutkimuksen tavoitteet:

1. Selvittää kirjallisuuden avulla yritysten kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät ja strategiat.
2. Selvitetään Internetkyselyn avulla Rauman seudun vientiyritysten kansainvälistä toimintaa.
3. Tutkimustulosten analysointi ja raportin teko Rauman Kauppakamarille.
4. Tutkimuksen johtopäätösten teko.

Seuraavassa kuviossa on esiteltyä tämän tutkimuksen käsitteellinen viitekehys, joka kuvaa kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät. Teoriaosuudessa on käsitelty yksityiskohtaisemmin jokaista kansainvälistymisen kehitykseen vaikuttavaa asiaa. Käsitteellinen viitekehys on rakennettu käyttäen mallina Arolan ja Larimon sekä Suvannon ja Vahvaselän laatimia kuviota.



KUVIO 12: Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys: Yrityksen kansainvälistymisprosessi. (Mukaiilu Arola & Larimo 1998, 243; Suvanto & Vahvaselkä 1993, 54)

7 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

7.1 Tutkimusotteen valinta

Tutkimusote voi olla kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvantitatiivista tutkimusta voidaan sanoa myös tilastolliseksi tutkimukseksi, jossa tulokset ilmoitetaan lukumäärinä ja prosentteina. Tilastollinen tutkimus vaatii riittävän suuren ja edustavan otannan sekä aineiston keruussa käytetään yleensä valmiita kyselylomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu tapahtuu vapaamuotoisemmin, kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, sillä aineisto on yleensä tekstimuotoista. Tutkimus rajoittuu usein pieneen tutkittavien määrään ja tietoja voidaan kerätä esimerkiksi haastattelujen, teemahaastattelujen sekä ryhmäkeskustelujen avulla. Aineistoa voi myös kerätä tekemällä havaintoja ja tuloksiin vaikuttaa myös haastattelutilanteessa osapuolien vuorovaikutus toisiinsa. (Heikkilä 2008, 16-17.)

Valitsimme tähän opinnäytetyöhön kvantitatiivisen tutkimusotteen, koska kyselylomake sisälsi pitkälti valmiita vastausvaihtoehtoja. Kyselylomaketta täydennettiin muutamalla avoimella kysymyksellä. Tähän ratkaisuun päädyttiin tilaajan pyynnöstä otoksen suuren koon vuoksi.

7.2 Perusjoukon määrittäminen ja otanta

Ideointivaiheessa valitaan ensin tutkimusmenetelmä ja aineiston keräämisen tapa, vasta sen jälkeen pohditaan, minkä kokoinen tutkimusaineisto tarvitaan vastaamaan tutkimusongelmaan kattavasti.

Perusjoukko on tutkimuksessa määritetty joukko (ihmisiä, yrityksiä, kuvia, tekstejä), joka sisältää kaikki havaintoyksiköt, joista tutkimuksessa halutaan tietoa. Perusjoukosta voidaan valita tutkimukseen joko kaikki perusjoukon havainnointiyksiköt tai tehdä edustava otos. Perusjoukon koko vaikuttaa siihen, päätetäänkö tehdä kokonais-tutkimus vai käytetäänkö jotakin otantamenetelmää. (Vilka 2005, 77-78.)

Kokonaistutkimuksessa koko perusjoukko otetaan mukaan tutkimukseen eikä otantamenetelmää käytetä. Heikkilän mukaan kokonaistutkimus kannattaa tehdä jos otoskooksi tulisi yli puolet perusjoukosta. Otantamenetelmät ovat kuitenkin suosittuja suurissa tutkimusaineistoissa, koska niillä saavutetaan tutkimushankkeissa suuria säästöjä. (Heikkilä 2008, 44; Vilka 2005, 78.) Otannan suorittamiseen on käytännössä olemassa useita eri menetelmiä. Menetelmää valittaessa on tarkkaan mietittävä miten tarkkoja tietoja tarvitaan. Otokoko voidaan ratkaista tilastollisia laskelmia käyttäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 180; Lotti 1994, 105-106.) Lähtökohdiana otantamenetelmää valittaessa kuitenkin on, että kaikilla perusjoukon havainnointiyksiköillä pitäisi olla mahdollisuus valikoitua otokseen, tehtiin tutkimus sitten kyselynä postitse, sähköpostitse, tapahtumassa tai internetissä. (Vilka 2005, 78.)

Tutkimuksemme perusjoukko oli Rauman seudun vientiyritykset, joista Rauman Kauppakamari valitsi tutkimuskehukseen 106 yritystä, huomioiden kattavasti kaikki seudun kansainvälistä toimintaa harjoittavat yritykset. Kyselyyn vastaamatta jättivät lähinnä metsäteollisuuden yritykset sekä muutama suurempi metalliteollisuuden yritys. Tästä huolimatta tilaaja oli tyytyväinen, koska kyselyyn vastasi monipuolisesti erilaisia Rauman seudun vientiyrityksiä.

7.3 Aineiston keruu

Kyselylomake on kysely- ja haastattelututkimusten olennainen osatekijä. Tietokoneavusteisten menetelmien yleistyminen on mahdollistanut sen, että yhä useammin paperilomakkeen asemesta kysymykset ovat tietokoneen kuvaruudulla. Uuden teknologian avulla kyselylomakkeet voidaan tehdä suoraan www-sivuille ja vastaukset saadaan suoraan Internetistä tilasto-ohjelman käsiteltäväksi.

Kyselyn ollessa minkälainen tahansa vaatii se huolellista suunnittelua, sillä kysymysten muoto on yksi suurimmista virheiden aiheuttajista. (Heikkilä 2008, 47.) Kyselylomakkeen suunnittelun perusta on tutkimussuunnitelmassa. Tutkimussuunnitelma ja kyselylomake kietoutuvat erottamattomasti yhteen tutkimusprosessissa. Kyselylo-

makkeessa tulisi kysyä vain asioita, joita tutkimussuunnitelmassa väitetään mitattavan. (Vilka 2005, 84.)

Kirjekyselyssä kysymykset tulee olla merkityssisällöltään tarkkoja ja ymmärrettäviä (Mäkelä 1998, 50). Kysymyksiä voi kyselylomakkeeseen muotoilla joko monivalintakysymyksinä, avoimina kysymyksinä tai sekamuotoisina kysymyksinä. Monivalintakysymyksissä asetetaan valmiit vastausvaihtoehdot ja kysymysmuoto on standardoitu eli vakioitu. Standardoiduilla kysymyksillä tavoitellaan kysymysten vertailukelpoisuutta. Avoimien kysymysten tavoitteena on taas saada vastaajilta spontaaneja mielipiteitä, joissa vastauksia rajataan vain vähän. Sekamuotoisissa kysymyksissä osa vastausvaihtoehdoista on annettu. Näin mukana on aina myös yksi tai useampi avoin kysymys. (Vilka 2005, 84-86.)

Kirjekyselyssä kysymykset tulevat kaikille vastaanottajille täysin samassa muodossa ja varsinaisen haastattelijan vaikutus puuttuu kokonaan. Kyselyn pitäisi näyttää helposti täytettävältä ja olla ulkoasultaan moitteeton. Kyselyn lähetekirjeessä kannattaa painottaa kyselyn tarkoitusta ja tärkeyttä, jotta yhä useamman vastaajan mielenkiinto herää ja vastaa kyselyyn. Useimmiten kirjekyselyssä uusintakyselyn lähettäminen vastaamatta jättäneille on välttämätöntä, jos vastausprosentiksi halutaan suurempi lukema (n. 70- 80 %). (Heikkilä 2008, 48-49; Hirsjärvi ym. 2009, 204; Lotti 1995, 48-49.)

Ensimmäisen kerran kysely lähetettiin yhdessä Rauman Kauppakamarin saateviestin kanssa huhtikuussa 2009 (kts. liitteet 1-2). Kysely lähetettiin sähköpostin välityksellä 106 Rauman seudun vientiyritykselle. Muistutuksesta huolimatta vastauksia saatiin sähköpostikyselynä 25 kappaletta. Kesällä 2009 kysely lähetettiin vielä postitse kirjekyselynä vastaamatta jättäneille yrityksille. Vastauksia saapui takaisin 17 kappaletta ja näin ollen vastauksia oli yhteensä 42 kappaletta. Vastausprosentiksi saatiin 40 %. Tutkimuksen analysointi ja tulosten tulkinta aloitettiin marraskuussa 2009 ja saatiin päätökseen helmikuussa 2010. Teoriaosuus kirjoitettiin talvella 2009-2010.

7.4 Aineiston analysointi

Tutkimusprosessin alkuvaiheessa tutkijan valinnoista riippuu osittain se, miten aineistoa käsitellään ja tulkitaan. Tutkimusongelmat saattavat tiukastikin ohjata menetelmien ja analyysien valintaa. Näin ei kuitenkaan välttämättä tarvitse olla. Ongelma ja analyysi ovat yleensä rakenteeltaan yhteneväiset. Parhaimmillaan kaikki tutkijan valinnat tutkimusprosessin eri vaiheissa muodostavat kiinteän rakennelman, joten erillisistä vaiheista puhuminen on tavallaan harhaanjohtavaa.

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen ydinasia. Siihen tähdättiin jo tutkimusta aloittaessa. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa ongelmiin. Niinkin voi käydä, että analyysivaiheessa tutkijalle selviää, miten ongelmat olisi oikeastaan pitänyt asettaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 221.)

Keräämisen jälkeen aineisto tarvitsee tarkistaa ja koodata. Tarkistusvaiheessa haastattelu- ja kyselylomakkeet käydään läpi kohta kohdalta ja kiinnitetään huomiota erityisesti aineiston laatuun ja loogisuuteen. Aineiston jälkikäsitteilyyn on useitakin eri vaihtoehtoja. Aineiston taulukointi tehdään yleensä ensimmäiseksi, minkä jälkeen arvioidaan tarvitaanko muita menetelmiä. Menetelmän valintaan vaikuttaa ongelman laatu sekä aineiston määrä ja laatu. (Lotti 1994, 123, 133.)

Analyysitapojen valinta ei suoraan määräydy minkään tietyn säännön mukaan. Aina ei ole selvää, milloin kerättyä aineistoa aletaan analysoida ja kuka sen tekee. Tavallisesti ajatellaan, että analyysi tehdään sen jälkeen, kun aineisto on kerätty ja järjestetty. Tämän tyyppinen tutkimusaineiston analyysi soveltuu hyvin sellaiseen tutkimukseen, joissa tietoja on kerätty lomakkeilla ja asteikkomittareilla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, erityisesti kenttätutkimuksissa, joissa tieto kerätään useissa eri vaiheissa ja rinnakkaisesti monilla eri menetelmillä, esimerkiksi haastattelujen ja havainnointien avulla, analyysia tarvitsee tehdä koko ajan tutkimusprosessin edetessä. Aineistoa analysoidaan ja kerätään osin samanaikaisesti. Yleisohjeeksi tutkimuksissa sopii seuraava: *Aineiston käsittely ja analysointi aloitetaan mahdollisimman pian keruuvaiheen tai kenttävaiheen jälkeen.* Ohje kuitenkin sopii paremmin kvantitatiiviseen kuin kvalitatiiviseen tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 223.) ks. myös (Grönfors 1982, 145.)

Kysely toteutettiin tiedonkeruuseen keskittyneen ohjelmistopalveluyritys Digiumin avulla. Sähköiset vastaukset tallentuivat automaattisesti ja kirjeitse saapuneet vastaukset kirjasimme ohjelmistoon. Analysoimme aineiston Digiumin ohjelmistopalvelun sekä Microsoft Excel- ohjelman avulla. Aineistosta laskettiin tilaajan toiveiden mukaisesti lähinnä vain absoluuttiset ja suhteelliset frekvenssijakaumat, joita kuvattiin taulukoiden, histogrammien sekä ympyräkuvioiden avulla.

7.5 Luotettavuuden arviointi

Kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä ja näin ollen yksittäisessä tutkimuksessa on arvioitava tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tuomi huomauttaa teoksessaan, ettei ole olemassa vain yhtä yhtenäistä tutkimusperinnettä ja siksi myös tieteellisen tutkimuksen piiristä löytyy erilaisia käsityksiä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvistä kysymyksistä. Laadullisen tutkimuksen kirjallisuudessa painotetaan raportin kokonaisluotettavuuden tarkastelua, kun määrällisen (tilastollisen) tutkimuksen kirjallisuudessa taas korostetaan mittauksen luotettavuuden tarkastelua. Tilastollisen tutkimuksen raporteissa kiinnitetään kuitenkin myös huomiota kokonaisluotettavuuteen. (Tuomi 2007, 149.)

Määrällisessä tutkimuksessa mittauksen hyvyttä ja luotettavuutta kuvataan käsitteillä validiteetti ja reliabiliteetti. Nämä muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden. Mittauksen kokonaisluotettavuuteen vaikuttavat näiden lisäksi mm. käsittelyvirheet, mittausvirheet ja otantavirheet. (Tuomi 2007, 149-150.) Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tarkkuutta. Tutkimustulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa on kehitelty erilaisia tilastollisia menettelytapoja, joiden avulla voidaan arvioida mittareiden luotettavuutta.

Toisena tutkimukseen arviointiin liittyvänä käsitteenä on validius eli pätevyys. Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkiksi kyselylomakkeiden kysymyksiin saadaan vasta-

ukset, mutta vastaajat ovat saattaneet käsittää monet kysymykset aivan väärin tai eri tavalla kuin kyselyn laatija on ajatellut. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa reliabelius ja validius ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Termit kytketään usein kvantitatiiviseen tutkimukseen, jonka piirissä termit ovat syntyneet ja siksi laadullisissa tutkimuksissa termien käyttöä pyritään välttämään. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa minkäänlaisia yksiselitteisiä ohjeita, kuitenkin kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi jollakin tavalla arvioida, vaikka mainittuja termejä ei haluttaisikaan käyttää. Laadullisen tutkimuksen tekijät usein pohtivatkin miten kertoa lukijoilleen tarkasti, mitä he ovat tutkimuksessaan tehneet ja miten he ovat päätyneet saatuihin tuloksiin. Ydinasioita laadullisessa tutkimuksessa ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvailut. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233; Tuomi 2007, 150.)

Niin määrällisessä kuin laadullisessakin tutkimuksessa voidaan tutkimuksen validiutta tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä. Hyvässä tutkimusraportissa tutkija arvioi koko tutkimuksen luotettavuutta (validiteetti ja reliabiliteetti) käytävissä olevien tietojen perusteella. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on hyvin tärkeää, että otos on edustava ja tarpeeksi suuri, vastausprosentti on korkea ja kysymykset mittaavat oikeita asioita, kattaen näin koko tutkimusongelman. (Heikkilä 2008, 186-188.)

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan seuraavin keinoin:

- Kyselylomake tehtiin yhteistyössä Rauman Kauppakamarin ja opinnäytetyötä ohjaavan opettajan kanssa. Täten saimme yhdistettyä työelämän kokemuksen sekä teoriallisen näkemyksen.
- Kyselylomakkeesta pyrittiin tekemään mahdollisimman lyhyt ja selkeä.
- Kyselylomake lähetettiin Rauman Kauppakamarin nimissä ja he olivat yhteydessä kyselyyn osallistuvien yritysten kanssa motivoiden näitä vastaamaan sekä tarvittaessa selvensivät kyselylomaketta.

Jos tutkimus toistettaisiin heti kysymysten sisältöä muuttamatta, tutkimustulokset olisivat melko yhtenevät aikaisemman kanssa. Tutkimuksen reliabiliteettia vahvistaa

myös hyvä otoskoko Rauman seudun vientiyrityksistä. Tutkimuksen yleistäminen ja vertailukelpoisuus muihin vastaaviin tutkimuksiin ei ole helppoa hieman alhaisen vastausprosentin 40 % takia. Mutta toisaalta postikyselyissä vastausprosentti saattaa usein jäädä alhaiseksi. Alhaiseen vastausprosenttiin saattaa olla syynä vuonna 2009 vallinnut taloudellinen tilanne sekä yritysten epätietoisuus tulevaisuudesta.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Rauman seudun yritysten kansainvälistymistä. Suoritetulla kyselyllä saatiin vastauksia tutkimusongelmaan. Kysymyslomakkeen rakentaminen tarkkaan ja hyvin muotoiltuine kysymyksineen esti väärinymmärryksen mahdollisuutta vastaustilanteessa. Kysely lähetettiin joko yrityksen toimitusjohtajalle tai erillisille viennistä vastaavalle henkilölle, joilla oli tarvittavat tiedot ja kokemus viennistä kyselyyn vastaamiseksi. Edellä mainittujen seikkojen perusteella voidaan kyselyn validiteettia pitää hyvänä.

8 TUTKIMUSTULOKSET

8.1 Yritysten perustietoja

TAULUKKO 6: Toimialajakauma

Toimiala	kpl	%
A Metalliteollisuus	14	33,3
B Metsäteollisuus	1	2,4
C Sähkötekninen teollisuus	4	9,5
D Graafinen teollisuus	1	2,4
E Elintarviketeollisuus	2	4,8
F Pakkausteollisuus	4	9,5
G Kemian teollisuus	1	2,4
H Muut	15	35,7
Yhteensä	42	100

Yritykset joiden toimiala ei kuulu mihinkään yllämainituista tai joiden toiminta-alueena on jokin erikoisala, on laskettu toimiala kohtaan *muut*.

TAULUKKO 7: Henkilökunnan lukumäärä

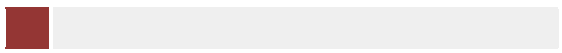


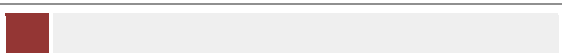
Henkilökunnan lkm	kpl	%
1-49	26	61,9
50-99	3	7,1
100-249	10	23,8
250-499	1	2,4
500-999	1	2,4
1000-	1	2,4
Yhteensä	42	100

Valtaosassa yrityksistä työskenteli alle 50 henkeä. Kyselyyn vastanneiden yritysten henkilökunnan lukumäärä Rauman seudulla oli yhteensä 4434.

TAULUKKO 8: Ulkomaalaisten työntekijöiden lukumäärä

Ulkomaalaisten lkm	kpl	%
1-9	14	82,4
10-20	1	5,9
21-	2	11,8
Yhteensä	17	100

Kyselyyn vastanneissa yrityksissä työskenteli 235 ulkomaalaista työntekijää, joista Rauman seudulla 80. Todellisuudessa ulkomaalaisia työskentelee paljon enemmän Rauman seudulla, mm. alihankkijoina esimerkiksi ydinvoima-alan yrityksissä.

Työtehtävä	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1. Johtotehtävät	1	7,69%					
2. Asiantuntijatehtävät	8	61,54%					
3. Tuotantotehtävät	7	53,85%					
4. Muut työtehtävät	1	7,69%					
Yhteensä	17						

KUVIO 13: Ulkomaalaisten työntekijöiden työtehtävät Rauman talousalueella

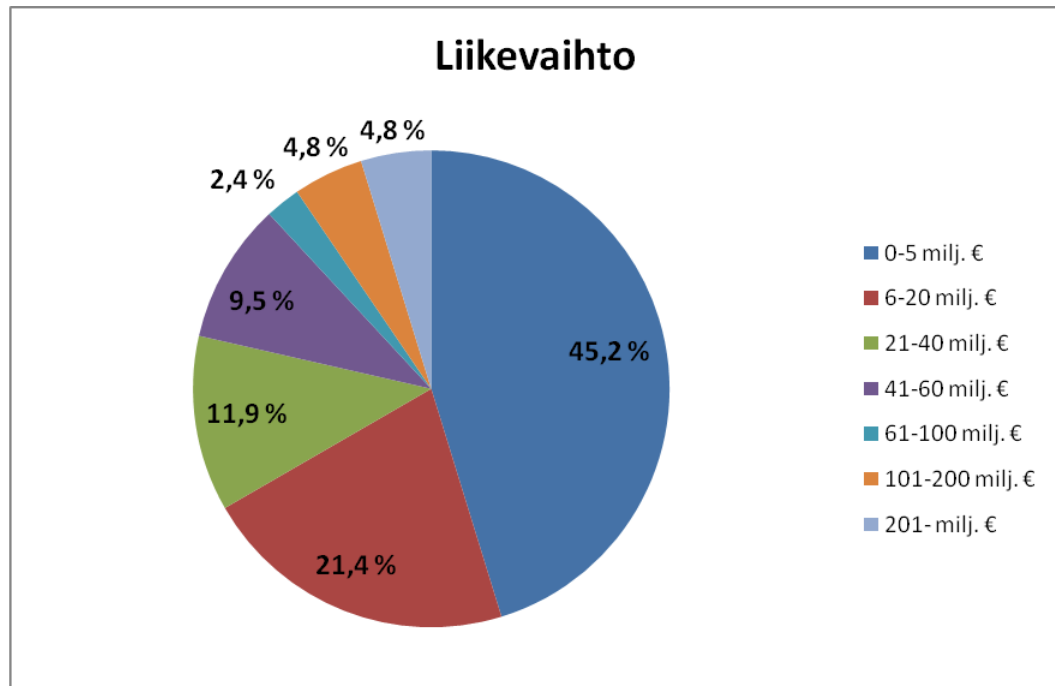
Kyselyyn vastanneissa yrityksissä työskentelevien ulkomaalaisten työntekijöiden työtehtävät ovat pääosin asiantuntija- ja tuotantotehtäviä.

8.2 Yritysten talous- ja vientitietoja

TAULUKKO 9: Liikevaihto

Miljoonaa euroa	kpl	%
0-5	19	45,2
6-20	9	21,4
21-40	5	11,9
41-60	4	9,5
61-100	1	2,4
101-200	2	4,8
201-	2	4,8
Yhteensä	42	100

Kyselyyn vastanneista yrityksistä suurin osa on pieniä ja keskisuuria yrityksiä, koska liikevaihdot painottuvat alle 40 miljoonan euron.



KUVIO 14: Liikevaihto (n = 42)

Kyselyyn vastanneiden Rauman seudun yritysten liikevaihto oli yhteensä 1 480 445 000 € (2008). Vuonna 2008 Rauman seudun yritysten todellinen liikevaihto oli yhteensä 5 367 562 000 €. (Tilastokeskus 2010)

TAULUKKO 10: Ulkomainen omistusosuusprosentti

Omistusosuus-%	kpl
1-49	4
50-99	1
100	8
Yhteensä	13

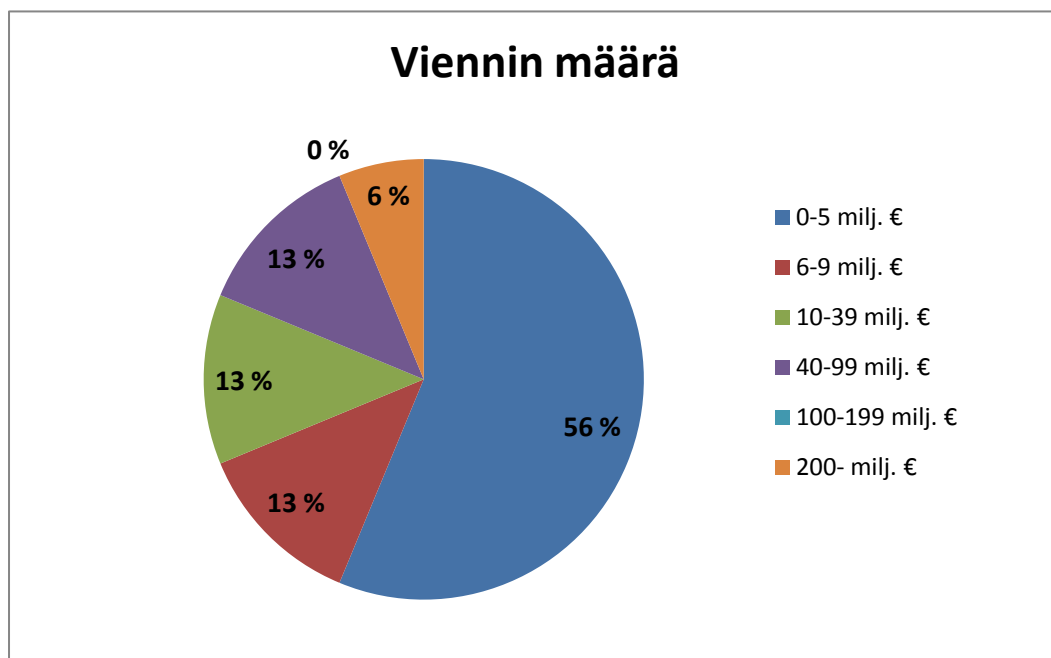
Taulukosta 9 ilmenee prosenttijaotteluna, kuinka monta prosenttia ulkomaalaiset yritykset omistavat Rauman seudun yrityksistä. Viidellätoista yrityksellä ulkomaalaista omistusosuutta ei ollut ja 14 ei vastannut kysymykseen ollenkaan. Vuoden 2002 kyselyn tuloksien mukaan seitsemän yritystä on silloin ollut täysin ulkomaisessa omistuksessa, kolmella oli yli puolet sekä yhdellä alle 50 % ulkomaalaisomistuksessa.

Ulkomaisessa omistuksessa olevien yritysten liikevaihto vuonna 2008 oli 1 058 840 000 ja viennin määrä oli 915 480 000, joten niiden osuus seudun kansainvälisessä

toiminnasta on varsin merkittävä. Vuoden 2002 tutkimuksessa ulkomaalaisessa omistuksessa olevien yritysten liikevaihto oli 501,2 milj. euroa ja viennin määrä oli 433 milj. euroa.

TAULUKKO 11: Kyselyyn vastanneiden yritysten viennin määrä

Miljoonaa euroa	kpl	%
0-5 milj. €	18	56
6-9 milj. €	4	13
10-39 milj. €	4	13
40-99 milj. €	4	13
100-199 milj. €	0	0
200- milj. €	2	6
Yhteensä = N	32	100



KUVIO 15: Viennin määrä (n = 32)

Kyselyyn vastanneiden Rauman seudun yritysten viennin määrä oli yhteensä 1 052 892 000 € (2008). Vastanneista yrityksistä 10 ei maininnut ollenkaan viennin määrää, mutta kuitenkin nämä harjoittivat vientiä, syynä tähän on esimerkiksi se, että pörssiyritykset eivät voi ilmoittaa paikallisia lukuja.

Rauman seudun koko teollisuuden viennin määrä vuonna 2007 oli 1 991 569 000 €, josta suurin osa muodostui metsäteollisuuden viennistä 948 466 000 € sekä metalliteollisuuden osuudesta 876 078 000 €. (Tilastokeskus 2010)

TAULUKKO 12: Viennin määrä toimialoittain

Toimiala	€
A Metalliteollisuus	535 732 000
B Metsäteollisuus	95 000 000
C Sähkötekninen teollisuus	5 700 000
D Graafinen teollisuus	3 000 000
E Elintarviketeollisuus	1 400 000
F Pakkausteollisuus	54 900 000
G Kemian teollisuus	75 000 000
H Muut	282 160 000
Yhteensä	1 052 892 000

Metsäteollisuuden osuus näkyy todellisuutta pienempänä, koska pörssiyhtiöt eivät saa ilmoittaa tehdaskohtaisia lukuja. Todellisuudessa metsäteollisuuden vienti vuonna 2007 Rauman seudulla oli 948 466 000 € sekä metalliteollisuuden vienti oli 876 078 000 €. (Tilastokeskus)

TAULUKKO 13: Viennin %-osuus liikevaihdosta

Viennin %-osuus liikevaihdosta	kpl
1-19	7
20-49	14
50-89	10
90-100	5
Yhteensä	36

Kyselyyn vastanneet Rauman seudun yritykset ovat vientipainotteisia. Viidellätoista yrityksellä viennin osuus on yli puolet liikevaihdosta. Mukana kyselyssä oli muutamia suuria yrityksiä, joilla vienti melkein 100 % liikevaihdosta.

8.3 Yritysten vientihenkilöstö

TAULUKKO 14: Vientihenkilöstön lukumäärä

Vientihenkilöstön lkm kotimaassa	kpl	%
0	4	10,3
1-5	28	71,8
6-9	2	5,1
10-	5	12,8
Yhteensä	39	100



Vientihenkilöstön lkm ulkomailla	kpl	%
0	30	76,9
1-5	8	20,5
6-9	0	0,0
10-	1	2,6
Yhteensä	39	100

Kotimaassa vientihenkilöstöä yrityksellä on pääosin 1-5 henkilöä (71,8 %). Ulkomailla vientihenkilöstöä on hyvin vähän. Kotimaassa vientihenkilöstön määrä yhteensä oli 127 ja vientihenkilöstön lukumäärä ulkomailla oli 166.

	Osaamisen laatu	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kiitettävää	6	15,38%					
2.	Hyvää	24	61,54%					
3.	Tyydyttävää	8	20,51%					
4.	Huonoa	1	2,56%					
	Yhteensä	39	100%					

KUVIO 16: Nykyisen vientihenkilöstön osaaminen

Kyselyyn vastanneista yrityksistä 61,5% kokevat nykyisen vientihenkilöstön osaamiseen laadun hyvänä.

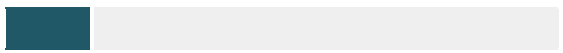
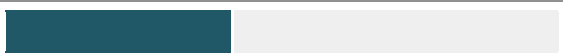
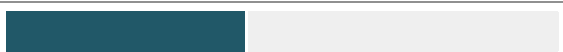
	Saatavuus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Erittäin helppoa	0	0,00%					
2.	Melko helppoa	10	26,32%					
3.	Vaikeaa	28	73,68%					
4.	Hyvin vaikeaa	0	0,00%					
	Yhteensä	38	100%					

KUVIO 17: Osaavan vientihenkilöstön saatavuus

Osaavan vientihenkilöstön saatavuus koetaan suurimmaksi osin vaikeaksi (73,7 %). Reilun neljännes vastaajista taas mieltää melko helpoksi (26,3 %)

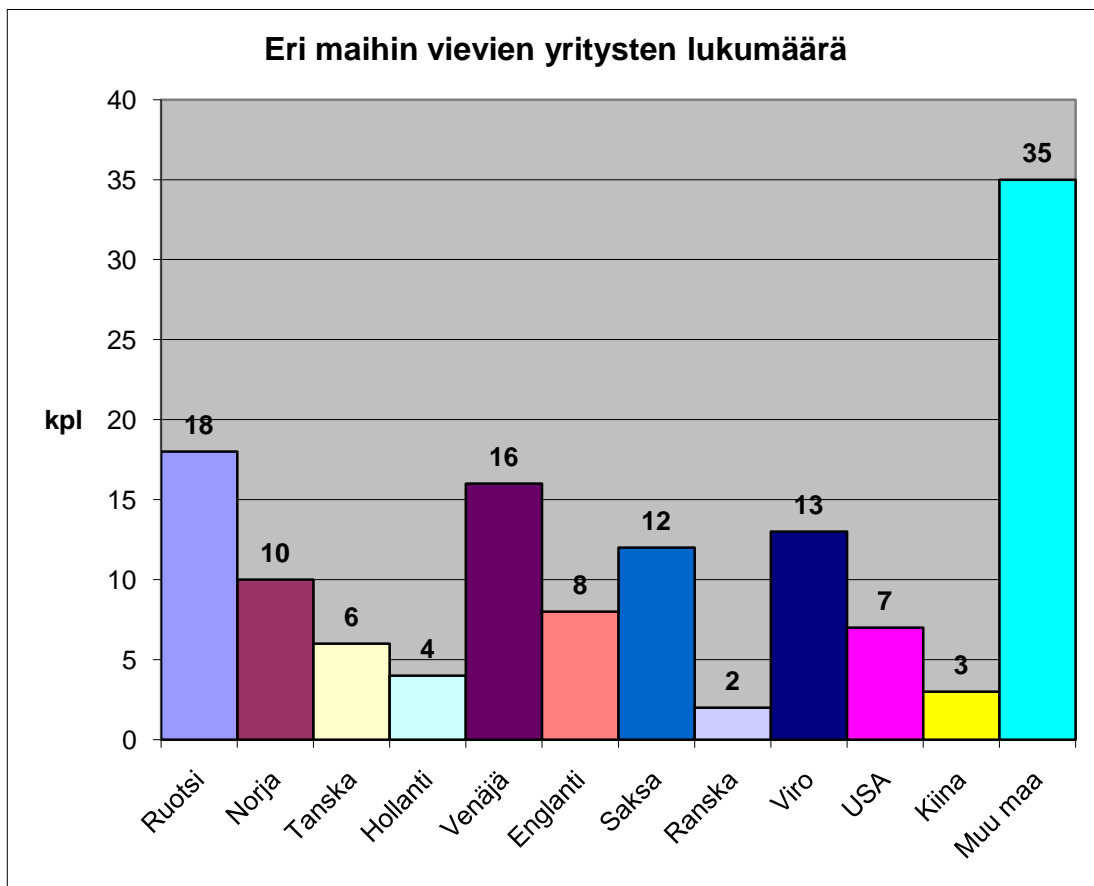
Kyselyssä kysyttiin yritysten vientihenkilöstön osaamisen kolme tärkeintä kehittämisaluetta. Vastaukset olivat melko hajanaisia, mutta etenkin kielitaito, kulttuurituntemus sekä kohdemaan lait ja toimintatavat, kommunikointitaidot, oman alan tuntemus sekä markkinointiosaaminen nousivat tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi.

8.4 Yritysten kansainvälistymisen nykytila ja tulevaisuus

	Vaihe	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Alku	6	15,38%					
2.	Laajentuminen	16	41,03%					
3.	Vakiintuminen	17	43,59%					
	Yhteensä	39	100%					

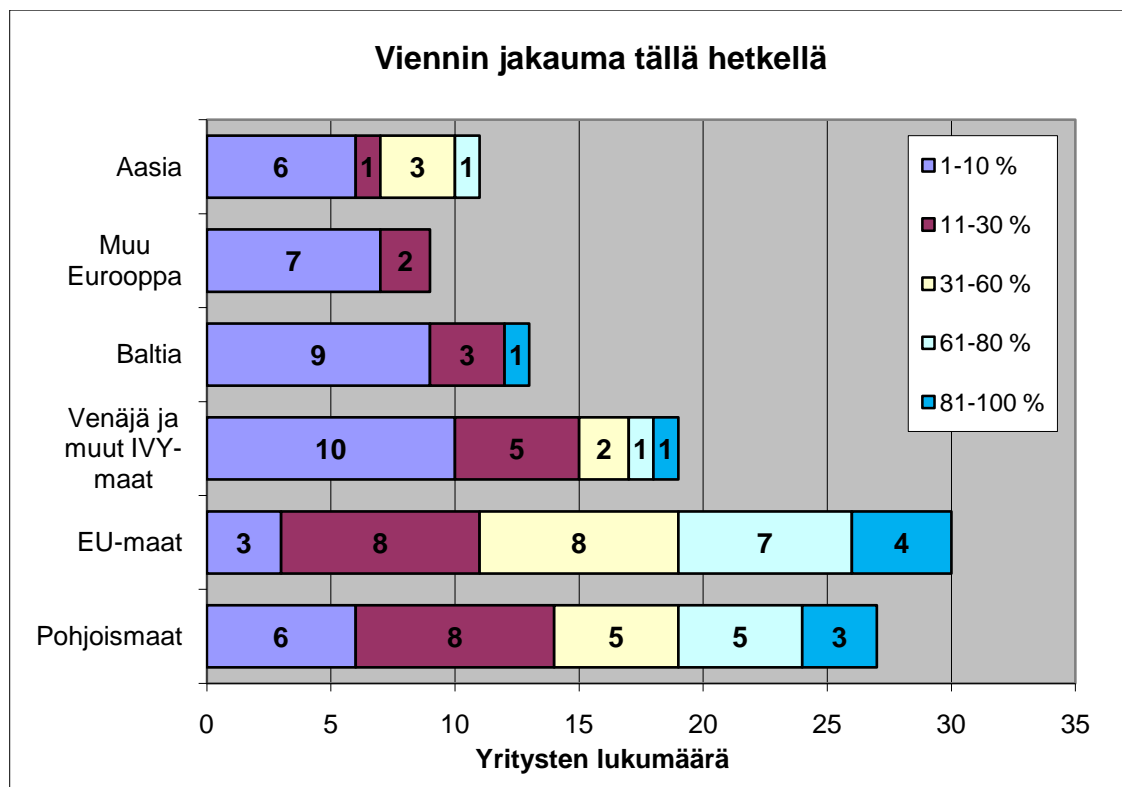
KUVIO 18: Kansainvälistymisen vaihe

Rauman seudun yritykset ovat harjoittaneet vientiä jo kauan, mikä ilmenee kansainvälistymisvaiheen vakiintumisena (43,6 %). Viennin laajentaminen on myös monissa yrityksissä ajankohtaista ja näin etsitään uusia markkinoita.



KUVIO 19: Eri maihin vievien yritysten lukumäärä (n = 134)

Rauman seudun yritysten vienti painottuu Pohjoismaihin, Venäjään, Viroon ja Saksaan. Yllämainittujen maiden lisäksi vientiä oli enemmän myös Aasian maihin, Baltian maihin sekä Etelä- Amerikan maihin, jotka on laskettu kohtaan *muu maa*. Aikaisempaan tutkimukseen (2002) verrattaessa esimerkiksi Venäjään, Viroon ja Kiinaan vienti on kasvanut, joista kahta jälkimmäistä ei ollut edellisessä tutkimuksessa edes eritelty. Toisaalta taas Ranskan ja Hollannin vienti on vähentynyt.



KUVIO 20: Viennin jakauman %-osuus tällä hetkellä

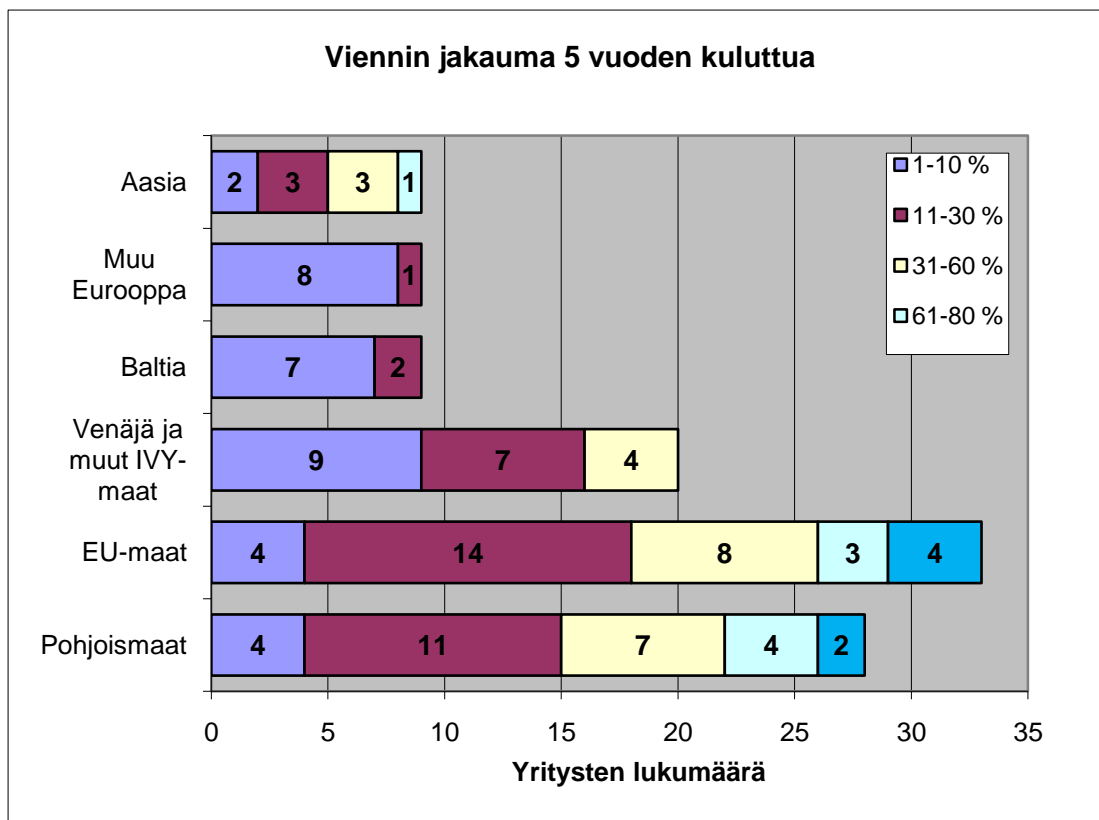
Rauman seudun yritysten vienti jakautuu usealle eri alueelle, joista esimerkiksi Baltian maihin vientiä oli yhdeksällä yrityksellä 1-10 %. Yritykset keskittävät vientiä suurimmalta osin EU-maihin sekä Pohjoismaihin, jonka voi myös tulkita yllä olevasta kuviosta. Kyselyyn vastanneet yritykset harjoittivat vientiä lisäksi Lähi-Itään, Afrikkaan, Pohjois-, Väli- ja Etelä-Amerikkaan sekä Australiaan, mutta vain muutaman yrityksen kohdalla ja prosenttiosuus oli hyvin pieni.

TAULUKKO 15: Viennin määrä alueittain

Vientialue	€
EU-maat	400 560 000
Pohjoismaat	196 970 000
Aasia	178 917 000
Pohjois-Amerikka	38 280 000
Muu Eurooppa	35 657 000
Venäjä ja muut IVY-maat	29 397 000
Väli- ja Etelä- Amerikka	7 770 000
Lähi- ja Keski-itä	6 150 000
Baltia	5 450 000
Afrikka	2 250 000

Vaikka harva yritys vie Aasiaan ja Pohjois-Amerikkaan on viennin määrä kuitenkin suhteellisen suuri ja viejinä toimivat isommat yritykset. Viennin volyymi ei vastaa suoraan kokonaisviennin määrään, koska vain 33 yritystä oli ilmoittanut vienninjakautuksen alueittain.

Kysyimme yrityksiltä myös millaisena he näkevät viennin jakauman viiden vuoden kuluttua. Kyselyyn vastanneet yritykset arvioivat tulevaisuudessa viennin prosentuaalisen osuuden kasvavan EU-maiden ja Pohjoismaiden osalta, toisaalta taas Baltian maiden sekä Venäjän ja muiden IVY-maiden osuuksien arvioidaan määrällisesti vähenevän. Jälkimmäiselle alueelle kuitenkin vie yhä useampi yritys, mutta viennin prosentuaaliset osuudet ovat pienempiä, mikä kertoo siitä, että yritykset suhtautuvat tulevaisuuteen hieman varovaisesti ja keskittävät sekä hajauttavat vientiä näin useammalle alueelle. Yllä mainittujen alueiden lisäksi mm. Pohjois-Amerikkaan sekä Lähi- ja Keski-itään keskittyvän viennin arvioidaan lisääntyvän tulevaisuudessa.

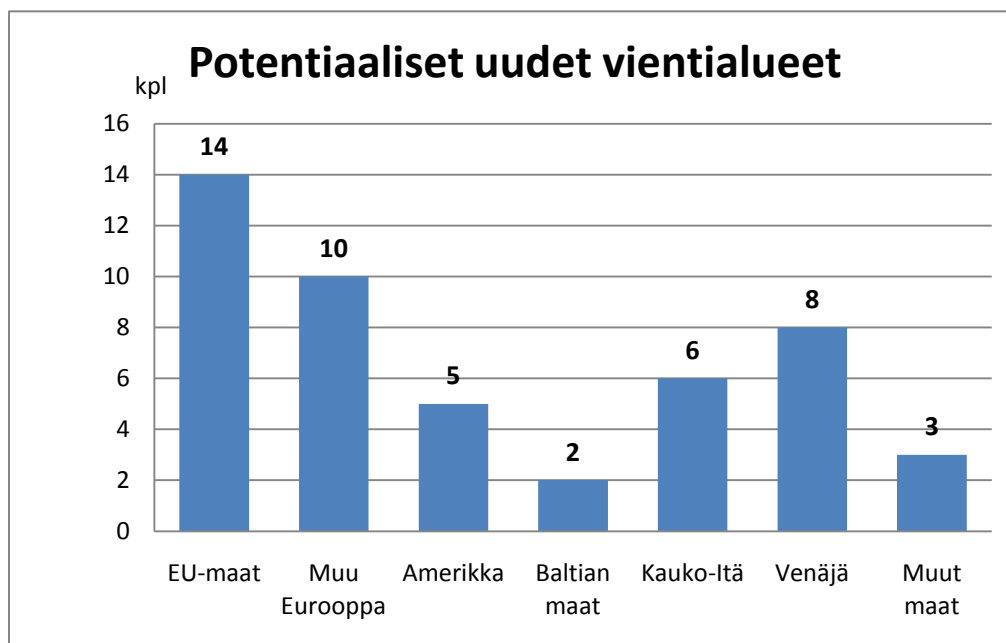


KUVIO 21: Viennin jakauman %-osuus 5 vuoden kuluttua

Viennin kehitys	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1. Kasvavan	28	70,00%					
2. Pysyvän ennallaan	10	25,00%					
3. Vähenevän	2	5,00%					
Yhteensä	40	100%					

KUVIO 22: Viennin kehitys lähivuosina

Kyselyyn vastanneet Rauman seudun yritykset suhtautuivat positiivisesti viennin kehitykseen, jopa 70 % vastaajista arvioi viennin kasvavan.



KUVIO 23: Rauman seudun yritysten potentiaaliset uudet vientialueet (n = 48)

Kyselyssä kysyimme Rauman seudun yrityksiltä potentiaalisia uusia vientimaita. Vastaukset olivat hyvin hajanaisia ja laajemmalla ryhmittelyllä saatiin vertailukelpoisempia tuloksia. Vastauksissa esiintyi useamman kerran Kiina, Saksa, Venäjä, Puola ja Lähi-Itä sekä Etelä-Amerikan eri maat.

	Olemassaolo	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Ei	12	29,27%					
2.	Suunnitteilla	9	21,95%					
3.	Kyllä, kirjallinen	10	24,39%					
4.	Kyllä, mutta ei kirjallisena	10	24,39%					
	Yhteensä	41	100%					

KUVIO 24: Yrityksen kansainvälistymisstrategia

Kansainvälistymisstrategia löytyy lähes puolelta kyselyyn vastanneilta yrityksiltä. Lähes 30 % yrityksistä ei ole minkäänlaista toimintasuunnitelmaa kansainvälistymisestä.

8.5 Yritysten kansainvälistymisen edut ja vaikeudet

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Toiminnallinen laatu	27	65,85%					
2.	Tekninen laatu	28	68,29%					
3.	Sijainti	3	7,32%					
4.	Kilpailukykyinen tuote	23	56,10%					
5.	Hinta	6	14,63%					
6.	Tietotaito	15	36,59%					
7.	Kansainvälinen verkosto	17	41,46%					
8.	Vahva markkina-asema	8	19,51%					
9.	Jokin muu, mikä	5	12,20%					

KUVIO 25: Tärkeimmät kilpailuedut viennissä (n = 41)

Tärkeimmiksi kilpailueduiksi nousivat tekninen laatu (68,3 %), toiminnallinen laatu (65,9 %) ja tuotteen kilpailukyky (56,1 %). Yritykset pitivät tärkeinä myös tietotaitoa ja kansainvälistä verkostoa. Yllä mainittujen vaihtoehtojen lisäksi, *jokin muu* kohdassa mainittiin joustavuus ja asiakkaalle räätälöidyt tuotteet, palvelukonsepti, toimitusvarmuus, tuotteen ainutlaatuisuus sekä hyvät referenssit.

Kysyimme Rauman seudun yritysten viittä suurinta vaikeutta viennissä. Suurin osa yrityksistä oli antanut vastaukseksi korkeintaan kolme vaikeutta. Kyselyn vastausten perusteella yritysten suurimpia vaikeuksia viennissä pääpiirteittäin ovat Suomen sijainti ja siitä koituvat rahtikustannukset, sopivien yhteistyökumppaneiden löytäminen, lama ja siitä johtuvat rahoitusongelmat, hintakilpailu ja –taso (suomalaisen työn kokonaishinta) sekä henkilöstön osaaminen.

	Vaihtoehdot	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Perinteinen vienti	36	92,31%					
2.	Ulkomainen myynti- konttori	11	28,21%					
3.	Oma ulkomainen ko- koonpano- tai valmis- tusyksikkö	6	15,38%					
4.	Projektivienti	5	12,82%					
5.	Ulkomainen sopimus- valmistus	1	2,56%					
6.	Ulkomainen yhteisyritys	6	15,38%					
7.	Ulkomainen liikkeenjoh- tosopimus	0	0,00%					
8.	Ulkomaiset yhteistyöso- pimukset ja allianssit	6	15,38%					
9.	Lisensiointi	0	0,00%					
10.	Franchising	0	0,00%					
11.	Kansainvälinen verkko- kauppa	0	0,00%					
12.	Epäsuora vienti	10	25,64%					
13.	Muu kansainvälinen toiminta, mikä?	3	7,69%					

KUVIO 26: Yritysten kansainvälistymisoperaatiot tällä hetkellä (n = 39)

Perinteinen vienti muodostaa suurimman operaatiomuodon Rauman seudun yrityksissä, jopa 92,3 % vastanneista harjoittaa sitä. Ulkomainen myyntikonttori sekä epäsuora vienti ovat yli 25 prosentin osuuksilla seuraavaksi suosituimpia operaatiokanavia. Kyselyyn vastanneista Rauman seudun yrityksistä yksikään ei käytä lisensiointia, franchisingia, ulkomaista liikkeenjohtosopimusta eikä kansainvälistä verkkokauppaa. Muuta kansainvälistä toimintaa kohtaan vastanneet käyttävät myyntikonsultteja, meklariverkostoa sekä kansainvälisiä toimialaliittoja.

8.6 Markkina-alueen valintapäätösten merkitys

	Erittäin suuri merkitys	Suuri merkitys	Melko suuri merkitys	Vähäinen merkitys	Ei lainkaan merkitystä
Markkinoiden suuruus (ka: 3,38)	10%	38%	31%	21%	
Markkinoiden kasvuvauhti (ka: 3,13)	5	23%	51%	21%	
Kulttuurietäisyys (ka: 2,70)	3	20%	33%	35%	10%
Fyysinen etäisyys (ka: 3,05)	10%	25%	33%	25%	8%
Entryesteet (markkinoille tuloesteet) (ka: 3,10)	8%	31%	28%	31%	3
Kilpailutilanne (ka: 3,58)	15%	48%	20%	15%	3
Kohdemaakohtaiset edut (ka: 2,62)	3	14%	35%	41%	8%

KUVIO 27: Markkina-alueen valintapäätökset

Markkina-alueen valintapäätöksiä tehdessä yritykset kokevat markkinoiden suuruuden, fyysisen etäisyyden, entryesteiden ja kilpailutilanteen vaikuttavan eniten. Markkinoiden kasvuvauhdilla on melko suuri merkitys, kun taas kohdemaakohtaisilla eduilla koetaan olevan vähäinen merkitys. Kulttuurietäisyyttä pidetään markkina-alueen valintapäätöksistä vähiten merkittävänä. *Jokin muu* kohdassa vastattiin yhteyksillä ja infrastruktuurilla olevan suuri merkitys.

8.7 Yritysten tulevaisuuden kansainvälistymispalvelut

	Palveluvaihtoehto	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kv-kartoitukset	12	52,17%					
2.	Käännöspalvelut	9	39,13%					
3.	Kv-harjoittelijat	5	21,74%					
4.	Konsultointipalvelut	4	17,39%					
5.	Neuvontapalvelut	11	47,83%					
6.	Jokin muu, mikä?	2	8,70%					

KUVIO 28: Kansainvälistymispalvelut (n = 23)

Kysyimme Rauman seudun yritysten tarvetta yllä mainituille kansainvälisille palveluille. Kv-kartoitukset ja neuvontapalvelut koettiin tärkeimmiksi palveluiksi. Yhdeksän yrityksen mielestä myös käännöspalvelut olivat tarpeellisia.

Kysyimme myös miten Rauman seudun yritysten kansainvälistymistä tulisi kehittää. Vastaukset antoivat melko selkeän suunnan siitä, että Rauman seudun yritykset toivoisivat erilaisia tilaisuuksia, joissa voisi vaihtaa ajatuksia, kokemuksia ja tietoja. Lisäksi toivottiin enemmän koulutuksia ja käytännön apua viennin alkuvaiheessa.

”Verkostoitumistilaisuuksien lisääminen tai ajatustenvaihtotilaisuuksien järjestäminen case-esityksineen ja vapaine keskustelutilaisuuksineen.”

”Muodostamalla erilaisia keskustelufoorumeja missä käydään läpi onnistumiset ja epäonnistumiset.”

9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen avulla pyrittiin kartoittamaan Rauman seudun yritysten kansainvälistymistä. Tiedoilla saatiin selvitettyä Rauman seudun vientiyritysten viennin rakennetta, nykytilaa ja tulevaisuutta.

Opinnäytetyön teorian tarkoituksena oli selvittää kansainvälistymiseen vaikuttavia tekijöitä. Ensimmäiseksi käsiteltiin yleisesti ulkomaankaupan merkitystä Suomelle ja Rauman seudulle. Sen jälkeen läpikäytiin yksityiskohtaisesti kansainvälisen toiminnan edellytyksiä sekä yritysکوhtaisesta että kohdemarkkinakohtaisesta näkökulmasta. Seuraavana tarkastelussa oli kansainvälistymisprosessi, joka on yrityksen kokonaisvaltainen oppimis- ja muutosprosessi. Teoriaosan viimeisenä kohtana käsitelimme yrityksen kansainvälistymisstrategioita.

Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköpostikyselyn avulla huhtikuussa 2009. Kysely lähetettiin 106 Rauman seudun vientiyritykselle. Kesällä 2009 kysely lähetettiin vielä postitse kirjekyselynä vastaamatta jättäneille yrityksille. Vastauksia saatiin yhteensä 42 kappaletta ja näin ollen vastausprosentti oli 40 %.

Tutkimustuloksia

Rauman seutu on vientivetonen alue ja kyselyyn vastanneista yrityksistä 35,7 %:lla on toimialana teknologiateollisuus. Suurimman osuuden Rauman seudulla kuitenkin muodostaa metsäteollisuuden vienti ja tutkimuksen tulokset kertovat siitä, että kyseisen toimialan yritykset ovat jostain syystä jättäneet vastaamatta kyselyyn. Syynä saattaa olla sen hetkinen taloudellinen tilanne ja epävarmuus tulevaisuudesta.

Kyselyyn vastanneista Rauman seudun yrityksistä suurin osa on pieniä ja keskisuuria yrityksiä, koska liikevaihdot painottuvat alle 40 miljoonan euron. Kyselyyn vastanneista yrityksistä kahdeksan kappaletta oli täysin ulkomaisessa omistuksessa. Yritykset ovat suurimmaksi osaksi kooltaan alle 50 hengen yrityksiä. Toiseksi eniten oli yrityksissä, joissa työskenteli 100-249 henkilöä. Ulkomaisia työntekijöitä yrityksissä oli pääosin alle 10 henkeä ja ulkomaalaiset työskentelivät pääosin asiantuntija- ja

tuotantotehtävissä. Todellisuudessa ulkomaalaisia työntekijöitä työskentelee paljon enemmän Rauman seudulla mm. alihankkijoina ydinvoima-alan yrityksissä.

Yritykset kokevat nykyisen vientihenkilöstön osaamisen laadun hyvänä, vaikka osaavan vientihenkilöstön saatavuus koetaankin osin vaikeaksi. Vientihenkilöstön osaamisen kehittämisalueita olivat kielitaito, kulttuurituntemus, kohdemaan toimintatavat, oman alan tuntemus ja markkinointiosaaminen.

Rauman seudun yritykset ovat harjoittaneet vientiä jo kauan, mikä ilmenee kansainvälistymisen vakiintumisena. Kyselyyn vastanneiden yritysten viennin määrä oli suurimmaksi osin alle 5 miljoonaa euroa. Operaativaihtoehtoista perinteinen vienti oli Rauman seudun yritysten yleisin toimintamuoto. Vienti painottuu pitkälti Pohjoismaihin, Venäjään, Viroon ja Saksaan.

Tällä hetkellä yritysten viennin jakauma keskittyy suurimmalta osin EU-maihin ja Pohjoismaihin. Viiden vuoden kuluttua yritykset uskovat keskittävänsä yhä enemmän vientiään edellä mainituille alueille. Toisaalta taas Baltian maiden sekä Venäjän ja muiden IVY-maiden osuuksien arvioidaan määrällisesti vähenevän. Jälkimmäiselle alueelle (Venäjälle) kuitenkin vie yhä useampi yritys, mutta viennin prosentuaaliset osuudet ovat pienempiä, mikä kertoo siitä, että yritykset suhtautuvat tulevaisuuteen hieman varovaisesti ja keskittävät sekä hajauttavat vientiä näin useammalle eri alueelle. Vastaukset olivat osittain hajanaisia, mutta useat yritykset pitivät uusina potentiaalisina vientimaina Kiinaa, Saksaa, Venäjää, Puolaa ja Lähi-idän maita.

Kyselyyn vastanneet yritykset kokevat markkinoiden suuruuden, fyysisen etäisyyden, entrysteiden ja kilpailutilanteen vaikuttavan eniten markkina-alueen valintapäätökseen. Markkinoiden kasvuvauhdilla on melko suuri merkitys, kun taas kohde-maakohteisilla eduilla koetaan olevan vähäinen merkitys. Kulttuurietäisyyttä pidetään markkina-alueen valintapäätöksistä vähiten merkittävänä.

Rauman seudun yritykset kokevat viennin suurimmiksi vaikeuksiksi Suomen sijainnin ja siitä koituvat rahtikustannukset, sopivien yhteistyökumppaneiden löytämisen, laman, hintakilpailun ja henkilöstön osaamisen. Tärkeimpinä kilpailuetuina yritykset

pitivät teknistä laatua, toiminnallista laatua ja tuotteen kilpailukykyä. Myös tietotaito ja kansainvälinen verkosto koettiin osittain tärkeänä.

Viennin kehityksen kasvuun uskoivat jopa 70 prosenttia kyselyyn vastanneista yrityksistä. Taloudellisesta tilanteesta huolimatta, Rauman seudun yritysten suhtautuminen tulevaisuuteen on myönteistä.

Toimintasuositukset

Rauman seudun yritykset ovat hyvin päässeet vientitoimintaan mukaan, mutta yhä useampien pienien yritysten pitäisi yhdistää voimansa ja näin tehostaa toimintojaan. Rauman seudulla on paljon pieniä yrityksiä, joilla ei ole resursseja yksinään lähteä kohti uusia markkinoita, saati kouluttaa henkilöstöä sitä varten. Yritykset toivoivatkin enemmän keskustelutilaisuuksia, joissa voisi vapaasti keskustella erilaisista kokemuksista, niin onnistumisista kuin epäonnistumisista kansainvälistymisen saralla.

Yritykset tarvitsevat paljon tietoa ja käytännön apua viennin aloittamisessa ja alkuvaiheessa. Osaava henkilökunta on myös ensisijaisen tärkeää. Osaavan henkilökunnan saatavuus koettiin osittain vaikeaksi, joten myös siltäkin osin yritysten pitäisi hyödyntää toistensa osaamista ja tietotaitoa tai ainakin järjestää yhteisiä koulutustilaisuuksia. Lisäksi olisi tärkeää, että osaaminen ja tietotaito siirtyisivät myös eläkkeelle jääviltä työntekijöiltä nuoremmille työntekijöille.

Työntekijöiden markkinointiosaaminen, kielitaito sekä kulttuurituntemus nousivat myös tärkeiksi osaamisen alueiksi ja myös niitä pitäisi kehittää esimerkiksi erilaisten seminaarien avulla. Erilaiset asiantuntijat olisivat suuri apu lisäämään yritysten uusin kohdemarkkinoiden tuntemusta. Kielikurssien järjestäminen yrityksen henkilökunnalle ratkaisisi kielitaito-ongelmaa. Viralliset laitokset voisivat yhä enemmän tarjota apua ja tukea yritysten kansainvälistymisessä.

Kyselyn aikana vallinnut taloudellinen tilanne on varmasti osittain vaikuttanut vastauksiin, koska lama sekä siitä koituvat rahoitusongelmat koettiin mm. yhdeksi vaikeudeksi viennissä. Suomen syrjäisen ja kaukaisen sijainnin takia rahtikustannukset

ovat suuria, mutta esimerkiksi kuljetusyhtiöiden kilpailuttaminen olisi yksi keino säästää kuljetuskustannuksissa.

Jotta yritykset menestyvät ulkomailla, on heidän otettava rohkeita askeleita uusille markkinoille sekä pystyttävä erottumaan kilpailijoista erikoistumalla ja tekemällä jotain sellaista mitä kukaan muu ei ole vielä keksinyt. Tärkeää on pysyä ajan hermoilla ja pysyä askeleen edellä kilpailijoitaan.

Käsitteellisen viitekehysten toimivuus ja jatkotutkimuksen aihe

Käsitteellinen viitekehys toimi hyvänä koossa pitävänä runkona sekä teoreettiselle että empiiriselle osalle eikä siihen ilmennyt muutostarpeita.

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla sama kysely uudelleen muutaman vuoden kuluttua, jotta nähtäisiin, miten kansainvälistyminen on muuttunut vuosien aikana. Toisaalta voisi olla mielenkiintoista perehtyä muutaman eri tyyppisen yrityksen kansainvälistymiseen kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla eli käyttää haastattelua ja havainnointia osana tutkimusta.

LÄHTEET

- Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. *Kansainvälistyvä yritys*. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Arola, M. & Larimo, J. 1998. *Pk-yrityksen vienti ja kansainvälistyminen*. Vaasan yliopisto.
- Benito, G., Petersen, B. & Welch, L. 2007. *Foreign operation methods: theory, analysis, strategy*. Cheltenham & Northampton. Edward Elgar Publishing, Inc.
- Biederman, D. & Zuckerman, A. 1998. *Exporting and importing: negotiating global markets*. New York. Amacom.
- Bradley, F. 1999. *International marketing strategy*. 3rd edition. New York. Prentice Hall.
- Chee, H. & Harris, R. 1998. *Global marketing strategy*. London. Pitman Publishing.
- Czinkota, M. & Ronkainen, I. 2004. *International marketing*. 7th edition. Mason. Thomson. South Western.
- FINTRA – Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus. 2003. *Vientiopas*. 12. uusittu painos. Helsinki. Multiprint Oy.
- Green, M. & Keegan, W. 2000. *Global marketing*. New Jersey. Prentice-hall.
- Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät*. Porvoo. WSOY
- Halonen, O. 2001. *Yhdessä ykköseksi – luo kilpailukykyä henkilöstön avulla*. Saarijärvi. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heikkilä, T. 2008. *Tilastollinen tutkimus*. 7. uud. painos. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Hill, C. 1999. *International business: competing in the global marketplace*. Boston. McGraw-Hill Companies Inc.
- Hill, C. 2004. *Global business today*. International edition. New York. McGraw-Hill Companies Inc.
- Hiltunen, T. & Tuominen, T. 2003. *Rauman seudun yritysten kansainvälistymisaste*. Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Rauma.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. painos. Helsinki. Tammi.
- Hirvensalo, I., Vaarnas, M. & Virtanen, J. 2005. *Menestyjä kilpailee tiedolla – markkinatieto kansainvälistymisen tukena*. Helsinki. Multiprint Oy.
- Huotari, A., Härkki, J. & Lehtinen, U. 1995. *Kansainväliset kilpailustrategiat ja vientimenestys*. Tampere. Tammer-Paino Oy.

- Hyötyläinen, R. & Simons, M. 2009. Keskisuuren yrityksen dynaaminen kasvumalli. Hämeenlinna. Talentum.*
- Iloniemi, J. 1998. EVA-raportti maailman yhteenkasvamisesta. Helsinki.*
- Isoviita, A. & Lahtinen, J. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere. Avaintulos.*
- Juntunen, E. 2006. Globalisaatio ja kansainvälinen talous. Bangkok.*
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2001. Menestyvä yritys: Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki. Edita Oyj.*
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2006. Liiketoimintaosaaminen – menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki. Edita Prima Oy.*
- Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki. Edita, Prima Oy.*
- Keegan, W. & Schlegelmilch, B. 2001. Global marketing management: a European perspective. Harlow. Prentice Hall.*
- Kukkola, E. & Pirnes, H. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Vantaa. Tummavuoren Kirjapaino Oy.*
- Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2007. Ui tai uppoa: suomalaisyritykset globaalitalouden hyökyaallossa. Juva. WSOY.*
- Lahti, L. Monikulttuurinen johtaminen. 2008. Juva. WS Bookwell Oy.*
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki. Talentum.*
- Lotti, L. 1994. Markkinointitutkimuksen käsikirja. Espoo. Weilin+Göös.*
- Martikainen, M. & Martikainen, T. 2006 Rahoituksen perusteet. 6. uud. painos. Helsinki. WSOY.*
- Matikainen, E. 2008. Maailmalle! Espoo. Gummerus Kirjapaino Oy.*
- Mäkelä, K. 1998. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Saarijärvi. Gummerus.*
- Pasanen, A. 2005. Kansainvälisen kaupan käsikirja. 1. painos. Helsinki. Multikustannus Oy.*
- Pehkonen, E. 2000. Vienti- ja tuontitoiminta. Porvoo. WSOY.*
- Poikonen, P. 1999. Varsinais-Suomesta Baltian markkinoille: Tietopaketti yrittäjyydestä, pk-sektorin kehittämisestä ja Baltiasta markkina-alueena. Turku. Turun Kaupakorkeakoulu.*
- Porter, M. 1990. The competitive advantages of nations. New York. A Division of Simon & Schuster Inc.*

Porter, M. 1991. *Kilpailuetu*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Rauman kauppakamarin www-sivut. Viitattu 25.1.2010.
<http://www.rauma.chamber.fi/suhone/>.

Rauman seudun www-sivut. Viitattu 25.1.2010.
http://www.businessinrauma.fi/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=31.

Rees, B. & Wall, S. 2001. *Introduction to international business*. Harlow. Prentice Hall.

Reinikainen, V. 2001. *Kansainvälinen talous*. Helsinki. Yliopistopaino.

Salonen, P. 2007. *Onnistu suuressa maailmassa: Opas globaaleille kilpakentille*. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

Satamittarin www-sivut. Viitattu 25.1.2010.
<http://www.satamittari.fi/sivu.asp?taso=1&id=36>.

Selin, E. 1997. *Viennin käsikirja*. Helsinki. Oy Edita Ab.

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

Seristö, H. 2002. *Kansainvälinen liiketoiminta*. Vantaa. Dark Oy.

Suomen tullin www-sivut. Viitattu 19.1.2010. <http://www.tulli.fi>

Suvanto, P. & Vahvaselkä, I. 1993. *Kansainvälistyvän yrityksen markkinointi*. Porvoo. WSOY

Taloussanomat Oy. 2009. *Suomen vienti romahti*. Taloussanomat 4.3.2009. Viitattu 25.11.2009. <http://www.taloussanomat.fi/kansantalous/2009/03/04/suomen-vienti-romahti/20095886/12>.

Tilastokeskuksen www-sivut. Viitattu 25.1.2010.

Tuomi, J. 2007. *Tutki ja lue: johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen*. Helsinki. Tammi.

Ulrich, D. 2007. *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Helsinki. Talentum.

Vaarnas, M. 1998. *Markkinatieto yrityksen kansainvälistymisessä*. Helsinki. Haka-paino Oy.

Vilka, H. 2005. *Tutki ja kehitä*. Helsinki. Tammi.

Äijö, T. 2001. *Suomalaisyritys kansainvälistyy. Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu*. 4. uud. p. Helsinki. Yliopistopaino Oy.

Äijö, T. 2008. *Kilpailukyky huippukuntoon: Suomalaisyritys kansainvälistyy*. Helsinki. WSOY.

Arvoisa vastaanottaja,

Rauman kauppakamari **kartoittaa kevään 2009 aikana Rauman seudun yritysten kansainvälistymistilannetta**, viennin käynnistämisen- ja laajentamissuunnitelmia sekä tärkeimpiä kansainvälisen kaupan osaamis- ja palvelutarpeita. Kartoituksen tekevät opinnäytetyönään Satakunnan ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelijat Anne Vähätalo ja Julia Falck.

Kartoitus pohjautuu tähän sähköiseen kyselyyn, joka lähetetään alueemme kansainvälistä kauppaa tekeviin yrityksiin. **Kyselyn tuloksia tullaan käyttämään mm. kauppakamarin kansainvälistymispalveluiden kehittämisessä.** Mikäli haluatte jonkun muun yrityksestänne vastaavan kyselyyn, voisitteko ystävällisesti välittää kyseisen viestin haluamallenne henkilölle. Raportti tullaan julkaisemaan myös mediasa sen valmistuttua.

Pyydämme teitä ystävällisesti antamaan panoksenne kartoituksen onnistumiseen ja vastaamaan kyselyymme alla olevasta linkistä 24.4.2009 mennessä. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia. **Kaikki tieto on luottamuksellista** eivätkä yrityksenne tiedot tule näkyviin nimellänne raportissa.

Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

#LINK#

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

Toivomme myönteistä suhtautumistanne kartoituksen onnistumiseen.

Lisätietoja kartoituksesta antavat Maria Perrakoski (0400 745 380) ja Jaakko Hirvonsalo (0500 593 531)

Ystävällisin terveisin

Rauman kauppakamari
Kansainvälistymispalvelu

Rauman seudun yritysten kansainvälistymiskartoitus

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

1. Yrityksen perustiedot

Yrityksen nimi _____
 Yrityksen pääomistaja _____
 Kansalaisuus _____
 Yhteyshenkilö kv-
 asioissa _____
 Sähköpostiosoite _____
 Toimiala _____
 Emoyhtiö _____
 Liikevaihto _____
 Ulkomainen omis-
 tusosuus-% _____

2. Henkilökunta

Henkilökunnan luku-
 määrä _____
 Ulkomaalaisten työn-
 tekijöiden lukumäärä _____

3. Ulkomaalaisten työntekijöiden työtehtävät Rauman talousalueella

- Johtotehtävät
 Asiantuntijatehtävät
 Tuotantotehtävät
 Muut työtehtävät

4. Yrityksenne vientihenkilöstön lukumäärä

Kotimaassa _____
 Ulkomailla _____

5. Vienti ja muu kansainvälinen toiminta

Viennin määrä _____
 Viennin %-osuus liike-
 vaihdosta _____
 Päävientituotteet _____
 Vientimaat _____

6. Kansainvälistymisen vaihe (valitse oikea vaihtoehto)

- () Alku
 () Laajentuminen
 () Vakiintuminen

7. Viennin jakauma (osuus - %)**TÄLLÄ HETKELLÄ**

Pohjoismaat	_____
Eu-maat	_____
Muu Eurooppa	_____
Venäjä ja muut IVY- maat	_____
Baltia	_____
Pohjois-Amerikka	_____
Väli- ja Etelä- Amerikka	_____
Aasia	_____
Oseania	_____
Afrikka	_____
Lähi- ja Keski-Itä	_____
Muu ventialue, mikä	_____

8. Viennin jakauma (osuus - %)**5 VUODEN KULUTTUA**

Pohjoismaat	_____
Eu-maat	_____
Muu Eurooppa	_____
Venäjä ja muut IVY- maat	_____
Baltia	_____
Pohjois-Amerikka	_____
Väli- ja Etelä- Amerikka	_____
Aasia	_____
Oseania	_____
Afrikka	_____
Lähi- ja Keski-Itä	_____
Muu ventialue, mikä	_____

9. Miten arvoisitte vientinne kehittyvän lähivuosina?

- Kasvavan
- Pysyvän ennallaan
- Vähenevän

10. Mahdolliset uudet vientimaat tulevaisuudessa

11. Tärkeimmät kilpailuedut viennissä

- Toiminnallinen laatu
- Tekninen laatu
- Sijainti
- Kilpailukykyinen tuote
- Hinta
- Tietotaito
- Kansainvälinen verkosto
- Vahva markkina-asema
- Jokin muu, mikä _____

12. Viisi suurinta vaikeutta viennissä

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

13. Miten suuri merkitys seuraavilla tekijöillä on tehdessänne markkina-alueen valintapäätöstä?

	Erittäin suuri merkitys	Suuri merkitys	Melko suuri merkitys	Vähäinen merkitys	Ei lainkaan merkitystä
Markkinoiden suuruus	()	()	()	()	()
Markkinoiden kasvuvauhti	()	()	()	()	()
Kulttuurietäisyys	()	()	()	()	()
Fyysinen etäisyys	()	()	()	()	()
Entryesteet (markkinoille tuloesteet)	()	()	()	()	()
Kilpailutilanne	()	()	()	()	()
Kohdemaakohtaiset edut	()	()	()	()	()
Jokin muu, mikä	()	()	()	()	()

14. Mitä kansainvälisiä operaatioita käytätte tällä hetkellä?

- Perinteinen vienti
- Ulkomainen myyntikonttori
- Oma ulkomainen kokoonpano- tai valmistusyksikkö
- Projektivienti
- Ulkomainen sopimusvalmistus
- Ulkomainen yhteisyritys
- Ulkomainen liikkeenjohtosopimus
- Ulkomaiset yhteistyösopimukset ja allianssit
- Lisensiointi
- Franchising
- Kansainvälinen verkkokauppa
- Epäsuora vienti
- Muu kansainvälinen toiminta, mikä?

15. Onko yrityksenne kansainvälistymisstrategia olemassa?

- Ei
- Suunnitteilla
- Kyllä, kirjallinen
- Kyllä, mutta ei kirjallisena

16. Nykyisen vientihenkilöstönne osaaminen

Kiitettävää Hyvää Tyydyttävää Huonoa
() () () ()

17. Osaavan vientihenkilöstön saatavuus

Erittäin helppoa Melko helppoa Vaikeaa Hyvin vaikeaa
() () () ()

18. Kolme tärkeintä vientihenkilöstön osaamisen kehittämisaluetta

1. _____
2. _____
3. _____

19. Onko yrityksessänne tarvetta seuraaville kansainvälisille palveluille?

- Kv-kartoitukset
- Käännöspalvelut
- Kv-harjoittelijat
- Konsultointipalvelut
- Neuvontapalvelut
- Jokin muu, mikä? _____

20. Miten Rauman seudun yritysten kansainvälistymistä tulisi mielestänne kehittää?

Uusi Rauma 17.3.2010

Viennin määrä yllätti

Janne Rantanen

– Yllätyksenä tuli kuinka paljon vientiä Rauman seudun yrityksillä onkaan. Tämä avasi silmiä, kertoi tradenomiopiskelija Julia Falck opinnäytetyöstään.

Yhdessä Anne Vähätalon kanssa hän teki Rauman kauppakamarille kartoituksen seudun yritysten kansainvälisty-



Vienti vetää. Julia Falck (vas) ja Anne Vähätalo kartoittivat seudun vientifirmojen toimintaa ja näkyymiä.

misestä.

– Rauman seudun vienti nousee jopa kahteen miljardiin euroon vuosittain. Tärkeimpiä vientialueita ovat pohjoismaat, EU-maat ja Venäjä. Mutta myös Aasiaan on paljon vientiä ja jonkin verran Afrikkaan, kertoi Vähätalo.

Työn tilaajalle tämä ei ollut yhtä suuri yllätys.

– Vientiyritykset muodostavat jäsenistömme rungon, sanoi kauppakamarin toimitusjohtaja Jaakko Hirvonsalo.

Hän luottaa siihen, että alueelta löytyy uusia merkittäviä

vientiyrityksiä. Siitäkin huolimatta, että hän kuvaa vientiä ”vaativaksi ja vaikeaksi puuhaksi”.

– Tuotanto Suomessa on aika kallista, joten yritysten on haettava uusia toimintatapoja.

Falckin ja Vähätalon kartoituksen mukaan suurin osa vastanneista yrityksistä arvioi vientinsä kasvavan viidessä vuodessa.

– Potentiaalia nähdään Kiinassa, Saksassa, Venäjällä, Puolassa, Lähi-idässä ja Etelä-Amerikassa, kertoi Falck.

Työ- ja elinkeinoministeriö

myönsi STX Finlandille liki neljä miljoonaa euroa laivanrakennuksen innovaatiotukea. Tuen kohteena on Rauman telakalla rakennettava, Etelä-Afrikan ympäristöministeriön tilaama tutkimuslaivan prototyyppi. Tuki myönnettiin uuden alustyyppin kehittämisen ja suunnittelukustannusten perusteella.

Ministeriön mukaan näin tuetaan suomalaista jäänmurtosaamista ja Suomen asemaa erikoislaivojen markkinoilla.

Länsi-Suomi 18.3.2010

Kansainvälistymiskartoitus:

Raumalaisyritykset vievät eniten Suomen lähialueille

RAUMA
LÄNSI-SUOMI

Rauman kauppakamari teetti Satakunnan ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelijoilla paikallisyritysten kansainvälistymiskartoituksen. **Anne Vähätalon** ja **Julia Falckin** lopputyön osa paljastaa, että Suomen lähialueet ovat tärkeimmät vientikohteet nyt ja lähivuosina.

– Kysely lähetettiin 106 yritykselle, joista 42 vastasi. Metasäteollisuuden pörssiyritykset puuttuvat luvuista. Vastanneiden yritysten tärkeimmät vientialueet ovat EU, Pohjoismaat

sekä Venäjä ja IVY-maat, Falck kertoi.

Eniten vientiä oli Ruotsiin, Venäjälle, Viroon ja Saksaan. Vastaava kauppakamarin kartoitus on tehty vuonna 2002. Eniten merkitystään vientimaina siihen verrattuna ovat kasvattaneet Venäjä, Viro ja Kiina.

– 42 yrityksestä 33 kertoi viennin jakauman alueittain, joten tulokset ovat suuntaa antavia, Vähätalo muistutti.

Vienti kasvussa

Yritysten vientimäärä vuonna 2008 oli reilu miljardi euroa, mikä vastasi lähes 53 prosent-

tia Rauman seudun viennistä. Vuonna 2007 Rauman seudun yritysten osuus Satakunnan viennistä oli 44 prosenttia, Porin seutukunta muodosti 54 prosenttia ja Pohjois-Satakunta kaksi prosenttia.

– Yrityksistä 70 prosenttia arvioi viennin kasvavan, hajautuskin oli monen listalla. Kansainvälistymisstrategia oli lähes puolella yrityksistä, kun taas vajaalla kolmanneksella ei ole minkäänlaista toimintasuunnitelmaa kansainvälistymisestä, Falck totesi.

Kasvua EU-maihin

Vastanneet yritykset arvioivat,

että vienti kasvaa EU- ja Pohjoismaihin, kuten myös Pohjois-Amerikkaan sekä Lähi- ja Keski-itään. Vienti on vakiintunutta lähes 44 prosentilla yrityksistä.

– Pk-yritykset pysyvät pääosin lähellä, ympäristösektorin vienti on poikkeus, sanoi kartoituksen ohjaajana toiminut kauppakamarin **Maria Perakoski**.

Ulkomaisessa omistuksessa olevissa yrityksissä on kartoituksen mukaan tapahtunut merkittävä muutos, sillä niiden liikevaihto ja viennin määrä ovat tuplaantuneet vuodesta 2002.