

Selvitys Pietarin liiketoimintamahdollisuuksista suomalaisille pk-yrityksille

Jesse Murtomäki

Opinnäytetyö

5.2.2014



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Jesse Murtomäki</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2010</p>
<p>Raportin nimi Selvitys Pietarin liiketoimintamahdollisuuksista suomalaisille pk-yrityksille</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 48+2</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Anne-Maija Selin</p>	
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälaisia liiketoimintamahdollisuuksia Pietari voisi tarjota suomalaisille pk-yrityksille. Alatavoitteena oli löytää Pietarin markkina-alueella vallitsevia trendejä ja kasvavia potentiaalisia toimialoja sekä tarkastella, mitkä tekijät tekevät liiketoimintaympäristöstä kannattavan.</p> <p>Opinnäytetyön suorittaminen alkoi kevästä 2013 ja se saatiin päätökseen vuoden 2014 alkupuoliskolla. Työllä ei ole toimeksiantajaa, vaan työ on tehty yleisluontoiseksi antamaan suuntaviivoja suomalaisten pk-yritysten uusille liiketoimintamahdollisuuksille.</p> <p>Opinnäytetyö on kirjoituspöytä tutkimus, jossa aineisto on kerätty erilaisista jo olemassa olevista lähteistä. Tähän aineistoon on yhdistetty kirjoittajan empiirinen kokemus käsiteltävästä aiheesta, ja näistä kahdesta on muodostettu johtopäätökset.</p> <p>Teoriaperustana on käsitelty kansainvälistymisen teorioita ja liiketoimintaympäristön analyysin teorioita. Liiketoimintaympäristön analyysissä on tukeuduttu yleisesti tunnettuihin Michael Porterin lanseeraamiin teorioihin. Kansainvälistymisen puolella on käsitelty laajasti eri teorioita, jotka vaihtelevat ajallisesti, tavoitteellisesti sekä lähtökohdiltaan.</p> <p>Tämän selvityksen loppupäätelmissä todetaan, että potentiaaliset toimialat Pietarin markkinoilla ovat matkailu ja majoitus, rakennusteollisuus tai vähittäiskauppa ja elintarviketeollisuus. Pk-yritysten resurssit ovat suurempia toimijoita vähäisemmät ja sen takia suositellaankin asteittaista siirtymistä markkinoille mahdollisten riskien välttämiseksi. Verkostojen hyödyntäminen muiden suomalaisyritysten kanssa koetaan myös tärkeäksi apuvälineeksi uudelle markkina-alueelle siirryttäessä.</p>	
<p>Asiasanat liiketoimintamahdollisuudet, Pietari, pk-yritys, kansainvälistyminen</p>	

Degree programme in Business Management

<p>Authors Jesse Murtomäki</p>	<p>Group or year of entry 2010</p>
<p>The title of thesis Survey concerning business opportunities for small and medium sized Finnish companies in Saint Petersburg</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 48+2</p>
<p>Advisor(s) Anne-Maija Selin</p>	
<p>The purpose of the thesis was to clarify what kind of business opportunities Saint Petersburg can provide to small and medium sized Finnish companies. Sub-objective was to find prevailing trends in the Saint Petersburg's market area and growing potential industries and also to inspect what factors make this market area profitable.</p> <p>Writing of this thesis began in the spring of 2013 and it came to an end in the beginning of year 2014. Purpose of this thesis was to provide guidelines for new business opportunities for small and medium sized Finnish companies and therefore there is no client for this job.</p> <p>The thesis is type of desk research in which the material has been gathered from different already available sources. To this material has been combined writer's empirical experience from the processed topic and the conclusions of the thesis has been derived from these two sources.</p> <p>Internationalization theories and theories of analyzing business environment have been processed for the theoretical basis of this thesis. Regarding analysis of business environment has been relied on well-known theories launched by Michael Porter. For the part of internationalization, has been dealt with different theories which vary over time, vary depending on the objective and vary from the premises.</p> <p>In the conclusions of this thesis has been stated that potential industries in St. Petersburg's market is travel and accommodation, construction or retail market/food industry. The resources are usually less in small and medium sized companies than with larger operators and therefore it is recommended that companies should use gradual entry to market to avoid possible risks. Networking with other Finnish companies should be taken as an advantage and valuable asset when penetrating to new market areas</p>	
<p>Key words business opportunities, Saint Petersburg, small and medium sized companies, internationalization</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta.....	1
1.2	Tavoite	2
1.3	Eteneminen	4
2	Liiketoimintaympäristö.....	5
2.1	Toimiala-analyysi	5
2.2	Kilpailustrategia	8
2.3	Liiketoimintaympäristön analyysi.....	11
3	Kansainvälistyminen	13
3.1	Prosessiin vaikuttavat syyt ja tekijät	13
3.2	Teorioita kansainvälistymisestä	14
3.2.1	Verrannollisen edun teoria	15
3.2.2	Porterin timanttimalli	15
3.2.3	Johansonin ja Mattssonin liiketoimintasuhdemalli.....	16
3.2.4	Ahokankaan malli	18
3.2.5	Vernonin elinkaariteoria	20
3.3	Kansainvälisen liiketoiminnan muodot	21
3.3.1	Sisäänpäin kansainvälistyminen	21
3.3.2	Epäsuora vienti	22
3.3.3	Suora vienti.....	23
3.3.4	Palvelujen vienti.....	24
3.3.5	Oma vienti.....	25
3.3.6	Muut operaatiomuodot.....	26
3.3.7	Operaatiomuodon valinta.....	27
4	Venäjän markkina-alue	28
4.1	Yleistietoa	28
4.2	Markkinoiden erityispiirteitä	29
4.3	Tulevaisuuden näkymät	31
5	Pietari.....	33
5.1	Taloudellinen ympäristö	33

5.2	Rahoituksellinen ympäristö	35
5.3	Demografinen ympäristö	35
5.4	Tekninen ympäristö	38
5.5	Politiittinen ympäristö	39
5.6	Juridinen ympäristö	40
5.7	Kulttuurinen ympäristö	40
5.8	Sosiaalinen ympäristö	41
6	Johtopäätökset	43
7	Pohdinta	46
	Lähteet	49
	Liitteet	53

1 Johdanto

1.1 Tausta

Venäjä on ollut Suomelle hyvin tärkeä kauppakumppani jo 1900-luvun alusta lähtien ja on sitä vieläkin. Suomalaiset ovat jatkuvasti sidoksissa venäläiseen kulttuuriin ja tapoihin, Venäjän taloustilanteeseen sekä turvallisuuspoliittisissa kysymyksissä Venäjää ei voi olla ottamatta huomioon.

Vasta 20 vuotiaan Venäjän talous on siirtymävaiheessa suunnitteluloudesta markkinatalouteen, mutta maan talous kasvaa jatkuvaan otteeseen huimaa vauhtia. Yleinen ansiotaso on noussut ja varsinkin keskiluokalla on yhä enemmän rahaa käytettävissä muuhun kuin pelkkien välttämättömien elintarvikkeiden ostamiseen. Venäjän 150 miljoonasta asukkaasta noin 20 miljoonaa asuu Moskovassa ja Pietarissa, joten potentiaaliset markkinat eivät ole logistisesti ajatellen liian kaukana. Pietariin on myös etabloitunut monia tunnettuja suomalaisia yrityksiä kuten SOK, Kesko ja YTT, mikä tekee muiden suomalaisten yritysten siirtymisen markkinoille helpommaksi. Venäläisiä turisteja tulee jatkuvasti Suomeen yhä enemmän, varsinkin juhlapäivinä ostamaan suomalaisia elintarvikkeita.

Venäjä on liiketoimintaympäristönä myös riskipitoinen. Maan talous nojaa valitettavan paljon energiatalouteen ja se on hyvin herkkä öljyn hinnan heilahteluille. Infrastruktuuri on maassa kyseenalaisessa kunnossa sekä korruptio vallitsee vieläkin vaikei samassa mittakaavassa kuin ennen. Byrokraattiset esteet tekevät pienienkin asioiden hoidosta hankalaa ja vaikeuttavat varsinkin normaalin liiketoiminnan harjoittamista ja yleensä liiketoimintaa ei pysty harjoittamaan ellei palkkaa venäläistä hoitamaan lakisääteisiä asioita yrityksessä. Kielitaito näyttelee isoa roolia Venäjällä sen vuoksi, ettei maassa välttämättä pärjää esimerkiksi englannin kielellä ollenkaan, saati sitten suomen kielellä, ja tämä automaattisesti vaikuttaa joidenkin yritysten mahdollisuuksiin lähteä ja selviytyä Venäjän markkinoilla.

Nykyisten suomalaisten yritysten on vaikeaa selviytyä pelkällä kotimaisilla markkinoilla. YT-neuvotteluita käydään vähän väliä yrityksessä kuin yrityksessä ja ennen Suomen

taloutta eteenpäin vieneet paperiteollisuus ja Nokia ovat joutuneet aloittamaan säästötoimenpiteitä maailmanmarkkinoiden kysynnän ja tarjonnan muuttuessa. Kiristynyt alkoholi- ja arvonlisäverotus ajaa tietyn liiketoiminnan yrityksiä alas kuluttajien ostovoiman laskiessa. Innovatiivisia ratkaisuja pyritään kehittämään, ja esimerkiksi peliteollisuus on nostanut päätään ja kasvattanut tunnettuuttaan kansainvälisillä markkinoilla.

Venäjän markkinat ovat riskipitoiset markkinat, mutta tuotto-odotukset ovat myös korkealla. Markkina-alue on kovin nuori, ja sen vuoksi ne eivät ole kehittyneet muiden teollisuusmaiden mukaisesti. Venäjän valtio on pitkään tukenut kotimaista tuotantoa tuontituotteiden kustannuksella. Tariffien ja tullien ansiosta Venäjän markkinoille halunneet ovat joutuneet ylihinnottelemaan tuotteensa, jonka vuoksi kotimaisten tuotteiden alhainen hintataso on saanut venäläiset ostamaan lähinnä kotimaisia tuotteita. Tämä on luonut Venäjän sisälle heikon kilpailukentän, jossa eri toimijoilla ei varsinaisesti ole merkittävää etua tulevia kilpailijoita kohtaan. Potentiaalia löytyy siis paljon, mutta aina päädytään kysymykseen: onko se kannattavaa?

1.2 Tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehdä selvitys suomalaisille pk-yrityksille Pietarin liiketoimintamahdollisuuksista. Opinnäytetyö on kohtuullisen yleisluontoinen eikä rajoitu tietyn toimialan piiriin eikä tietyn yrityksen tarpeisiin. Olen asettanut opinnäytetyölle yhden tutkimusongelman ja kaksi alaongelmaa, johon pyrin löytämään vastaukset kattavan aineiston tutkimisen avulla:

Minkälaisia mahdollisuuksia Pietari tarjoaa suomalaisille yrityksille?

- Minkälaisia trendejä löytyy Pietarin markkinoilta?
- Mille toimialoille Pietari tarjoaa hyvän markkina-alueen?
- Mitkä tekijät vaikuttavat liiketoimintaympäristön kannattavuuteen?

Opinnäytetyö on kirjoituspöytä tutkimus, jossa sekundääriaineistoista kerätty tieto kootaan yhteen ja näistä vedetään johtopäätökset. Kirjoituspöytä tutkimus on sinällään puuttellinen muoto, koska alkuperäisen tiedon soveltavuus ei ole välttämättä

ihanteellinen haluttua tarkoitusta varten. Tieto voi olla kerätty johonkin toiseen tarkoitukseen, se ei ole tarpeeksi eksaktia tai se voi olla jo vanhentunutta ja irrelevanttia. Kirjoituspöytä tutkimus on kuitenkin kustannustehokas tapa, jonka avulla saatu tieto voi olla jopa tarkempaa kuin alkuperäinen aineisto, koska tällöin pääsee helpommin vertailemaan laajaa materiaalia keskenään kuin jos joutuisi itse keräämään kaiken tiedon kokonaan. Aihealue voi olla myös vaikeasti tutkittava, jolloin ainoa vaihtoehtoinen lähde on sekundääriaineisto. Kirjoituspöytä tutkimuksen rinnalla opinnäytetyössä käytetään tietyn tyyppistä kenttätutkimusta. Koska tietoa ei ole kerätty systemaattisesti tiettyyn tarkoitukseen vaan informaatiota on saatu tietyistä aihealueista, varsinaisesta kenttätutkimuksesta ei voida puhua. Kirjoituspöytä tutkimuksen tukena käytetään omia empiirisiä kokemuksia kyseisestä aihealueesta.

Omat empiiriset kokemukset Venäjältä ovat kertyneet Moskovassa suoritetusta opiskelijavaihdosta vuoden 2012 syksyllä. Pääosin kokemukset rajoittuvat siis Moskovaan, mutta kokemuksia on kertynyt myös monesta muusta Venäjän kaupungista: Vladivostokista, Khabarovskista, Ulan-Udesta, Irkutskista, Krasnoyarskista, Novosibirskistä, Jekaterinburgista, Kazanista, Pietarista ja Sochista. Olen myös keskustellut monen venäläisen ystäväni kanssa, joilta olen saanut tietoa monesta eri käytännön asiasta ja eritoten venäläisestä kulttuurista.

Työ tulisi myös olla jonkinlaisena esimerkkinä tuleville opiskelijoille, jotka ovat kiinnostuneet Venäjän- kaupasta sekä haluavat saada informaatiota tai suuntaviivoja kyseisestä aiheesta esimerkiksi omaan opinnäytetyöhönsä. Opinnäytetyö keskittyy myös pääpiirteissään sellaisiin pk-yrityksiin, jotka ovat olleet jo olemassa jonkin aikaa ja miettivät jonkinlaista siirtymistä Pietarin markkinoille. Teoriaosuudessa on jätetty kokonaan käsittelemättä esimerkiksi lisensointi sekä franchising, koska ne eivät sovi viitekehyksen alle ollenkaan. Oman yrityksen perustaminen suoraan Pietariin on myös tämän työn kohdalla jätetty hiukan toisarvoiseksi sen vaatiessa niin paljon erilaisia resursseja, ja tämän työn keskittyessä pikemminkin purkamaan kansainvälistymisprosessia ja mahdollisuuksia Pietarin liiketoimintaympäristössä kuin purkamaan oman yrityksen perustamista Venäjälle.

1.3 Eteneminen

Johdannossa pyritään avaamaan aihealuetta sekä kertomaan ajankohtaista tietoa käsiteltävästä asiasta. Lukija pyritään saamaan kiinnostuneeksi aiheesta erilaisia taustatietoja kertomalla sekä tuomalla jotain näkökulmaa työ aiheeseen.

Teorian puolelta fokusoidun määrittelemään aihealueen ja tämän opinnäytetyön luonteen kannalta tärkeimpiä teorioita. Ensimmäisessä teoriaosiossa paneudun erityisesti Michael Porterin luomiin teorioihin liiketoimintaympäristön analysoinnissa. Osiossa käsitellään erilaisia kilpailustrategioita, toimiala-analyysiä sekä liiketoimintaympäristön analyysiä. Toisessa teoriaosiossa käsitellään kansainvälistymistä, syitä miksi yritys kansainvälistyy tai miksi sen pitäisi tehdä niin, erilaisia kansainvälistymisen teorioita sekä kansainvälisen liiketoiminnan operaatiomuotoja.

Käytännön puolelta lähdetään selvittämään ensiksi Venäjän markkinoiden piirteitä, jonka jälkeen tarkastellaan vielä yksityiskohtaisemmin Pietarin markkinoiden piirteitä sekä pyritään löytämään tiettyjä kriittisiä pisteitä ja suuntaviivoja, jotka avaisivat uusia liiketoimintamahdollisuuksia suomalaisille pk-yrityksille.

Kirjoituspöytätyökirjaluontoisesti kerätyn aineiston rinnalla käytetään kirjoittajan omia empiirisiä kokemuksia, jolloin saadaan teoreettisen aineiston tueksi empiiristä informaatiota.

Johtopäätöksissä tiivistetään yhteen opinnäytetyössä saavutetut tulokset ja niiden pohjalta pyritään selkeyttämään tulosten merkitystä, luotettavuutta, käytännön sovellutuksia ja mahdollisia toimenpiteitä. Johtopäätöksissä myös analysoidaan tulosten ja tavoitteiden vastaavuutta: ollaanko löydetty vastauksia tutkimusongelmiin tai ollaanko päästy asetettuihin tavoitteisiin?

Pohdintaosiossa tutkitaan yleisluontoisesti opinnäytetyöprosessia, sen etenemistä ja loppuunsaattamista. Tarkastellaan myös minkälaisia ongelmia prosessin edetessä havaittiin ja mitä olisi voitu tehdä toisin sekä listataan ja avataan mahdollisesti syntyneitä kehitysideoita ja uusia tutkimusongelmia. Kyseistä aihealuetta sivutaan myös jonkun verran kun käsitellään aihealueen tulevaisuuden näkymiä.

2 Liiketoimintaympäristö

Tässä kappaleessa käsitellään liiketoimintaympäristöön liittyviä teorioita. Toimiala-analyyssissä käsitellään Porterin kilpailutimanttia, strategian puolelta kerrotaan kolmesta yleisesti tunnetusta kilpailustrategiasta ja liiketoimintaympäristön analyyssissä käsitellään viitekehystenä käytettävää liiketoimintaympäristön mallia

2.1 Toimiala-analyysi

Ennen uudelle markkina-alueelle ryntäämistä jokaisen yrityksen on selvitettävä, että onko sen toimiala tarpeeksi kannattava uudella markkina-alueella vai ei. Omalla nykyisellä toiminta-alueella saattaa olla ihanteellinen positio yrityksellä, jonka vuoksi se tekee jatkuvasti voittoa. Toisilla markkinoilla, varsinkin ulkomaisilla, tämän toimialan tuotteille ja palveluille ei välttämättä ole niin paljon kysyntää tai siellä toimii jo vahvoja toimijoita, joita vastaan kilpaileminen on äärimmäisen resurssipohjaista. Menestys tietyllä toimialalla ja tietyllä markkina-alueella ei takaa menestystä muualla.

Porter (1993, 24-25) listaa toimialan kilpailuun vaikuttavia tekijöitä viisi kappaletta:

- Toimittajien vaikutusvalta
- Uusien tulokkaiden uhka
- Ostajien vaikutusvalta
- Korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka
- Kilpailu nykyisten yritysten kesken

Toimittajien vaikutusvallan suuruus jollakin toimialalla voi helposti vaikuttaa tietyn toimialan kannattavuuteen negatiivisella tavalla. Tällaisia tilanteita voi ilmetä esimerkiksi silloin kun toimittajan toimittamat tuotteet ovat ostajan liiketoiminnan kannalta keskeisessä osassa ja ilman tätä tuotetta liiketoiminta kärsii. Sekä jos toimittaja toimii monella eri toimialalla, joista mikään ei muodostu muita tärkeämmäksi/tuottavammaksi, toimittajat ovat taipuvaisempia käyttämään valtaa. Jos yksittäinen toimiala on taas tärkeä, toimittaja pyrkii järkevällä hinnoittelullaan suojelemaan tärkeää segmenttiään, jolloin ostajille aiheutu vähemmän kustannuksia. (Porter 1993, 49-50.)

Uusien tulokkaiden uhka luo painetta jo toimialalla oleville toimijoille. Uudet tulokkaat haluavat vallata markkinaosuuksia tuomalla diversifioituja tuotteita, alhaisen hintatason korvaavia tuotteita sekä tarjoamalla lisää kapasiteettia (=tarjontaa) toimialalle. Uudeksi tulokkaaksi lasketaan myös yritys, joka uusilla tuotteillaan siirtyy toimialasta toiseen. (Porter 1993, s.47-48.)

Tulokkaita kohtaa 6 erilaista estettä ennen toimialalle pääsyä, mitkä vähentävät nykyisten toimijoiden painetta. Uudet yritykset joutuvat kilpailemaan rajallisella tuotantokapasiteetilla ja korkeilla tuotantokustannuksilla isoja yrityksiä vastaan, joiden kilpailuetuihin kuuluu suuret volyymit ja keskimääräistä pienemmät tuotantokustannukset. Jos pienellä yrityksellä ei ole uniikkia tuotetta tai kapeampaa markkina-alueita, se joutuu kilpailemaan jo alalle olevien differoitujen tuotteiden kanssa sekä hinnoittelulla saavuttaakseen edes jonkinlaisen marginaalin. Tulokkaat joutuvat panostamaan uudelle markkina-alueelle siirtymiseen sekä kohdistamaan kustannuksia tähän prosessiin jo ennen varsinaisen liiketoiminnan aloittamista. Tiettyjen tuotteiden tai tuotemerkkien kuluttajat eivät välttämättä pysty ostamaan suoraan uuden yrityksen tuotteita vaikka tuote olisikin hyvä, koska vaihtokustannukset tuotteiden välillä ovat liian korkeat. Markkinoilla olevat toimijat ovat luoneet hyvät suhteet jakelujärjestelmiin, mikä estää uusia toimijoita löytämästä yhtä hyviä sopimuksia tai yksilöllisiä jakelukanavia. Uudet toimijat joutuvat taistelemaan hyvistä sijainneista ja avustuksista sekä kehittämään tuotantoteknologiaansa.

(Porter 1993, s.47-48.)

Ostajien vaikutusvalta näyttelee suurta osaa kilpailuvoimien osana. Ostajat muodostavat yrityksen liiketoiminnan tulonlähteen. Optimaalisin ratkaisu liiketoiminnalle on harjoittaa liiketoimintaa segmentillä tai toimialalla, jossa ostajilla olisi mahdollisimman vähän vaikutusvaltaa ja vaikutusvallan ero suhteessa muihin ostajiin olisi mahdollisimman vähäinen. Erilaiset kriteerit voivat lisätä ja vähentää vaikutusvaltaa, mikä yrityksen tulisi tiedostaa jo ennen liiketoiminnan aloittamista. Nykypäivänä ostajat ovat yhä enemmän hintatietoisempia sekä informaatiota yleisestä hintakehityksestä, kilpailijoiden tuotteista ja laadusta on laajemmin saatavilla, jolloin ostajilla on mahdollisuutta vertailla helposti eri tuotteita keskenään. (Porter 1993, 46-47.)

Jäljelle jääkin samankaltaisten tuotteiden kohdalla enää kysymys asiakasuskollisuudesta tiettyyn tuotemerkkiin, ja jos se ei eroa muiden tuotemerkkien joukosta, kysymys on ainoastaan hinnasta. Tämä ilmiö pakottaa yritykset alhaisempiin kustannustasoihin tai/ja alhaisempaan hintatasoon aiempien marginaalien toivossa. Varsinkin vaateteollisuudessa tällainen ilmiö on huomattavan yleinen, ja yhä useampi vaateliike pyrkii myymään tunnettujen vaatemerkkien ohella myös omia alhaisen kustannustason vaatteitaan vastatakseen kysyntään. Differoitujen tuotteiden kohdalla on kuitenkin eri tilanne kun vertailukelpoisia tuotteita ei ole saatavilla, mikä pakottaa ostajat tietyn tuotteen ostamiseen, ja vähentää ostajien vaikutusvaltaa.

Korvaavat tuotteet ja palvelut ovat vaaraksi toimialan kannattavuudelle, koska ne rajoittavat potentiaalisia tuottoja. Korvaavat tuotteet pyrkivät vastaamaan jo aiemmin olemassaolevaan kysyntään joko halvemmilla hinnoilla tai paremmalla kokonaishyötysuhteella. Porter (1993, s.45-46) käyttää kirjassaan esimerkkiä vartiointipalveluista. Nykyään vartiointipalveluiden tehokas korvaava tuote on elektroniset hälytysjärjestelmät. Vaikka niiden käyttöönottokustannukset ovat yleensä korkeat, ylläpito on kustannuksiltaan paljon edullisempaa kuin jatkuva fyysisten vartijoiden palkkojen maksaminen. Varsinkin näin korkean teknologian aikana, erilaisten hälytysjärjestelmien hinnat tulevat laskemaan ja hälytysjärjestelmiä myydään pakettina, joihin elektroninen järjestelmä yhdistetään ammattitaitoiseen operaattoriin.

Kilpailu nykyisten yritysten kesken on jatkuva prosessi. Toimialakohtaisesti ainoastaan intensiteetti vaihtuu: jossain aloilla kilpailu on jatkuvaa hintakamppailua, uusien tuotteiden lanseeramista ja lisäpalveluiden tarjonnan kasvattamista ja parantamista. Muiden kilpailijoiden toiminta ei ole aina yksiselitteistä eikä välttämättä loogistakaan, mikä aiheuttaa kilpailija-analyysin tekemiseen hankaluuksia. Alalla saattaa olla esimerkiksi heikkoja kilpailijoita, jotka myyvät lähes mitättömällä tai jopa negatiivisella katteella tuotteita, koska alalta poistumisen kustannukset ovat liian suuret. Tämä vääristää hintakilpailua ja pakottaa muut yritykset laskemaan omien tuotteidensa hintoja. Jotkut yritykset saattavat sijoittua toimialalle pelkästään strategisista syistä, eikä kannattavuuden vuoksi, mikä vääristää kilpailuasemia. Tästä esimerkkinä Suomessa toimiva Mc Donald's, joka on tehnyt Suomessa toimiessaan vain satunnaisesti voittoa

ja pitkällä tähtäimellä, ensimmäisestä Suomen yksikön perustamisestaan lähtien, tuottanut kymmenien miljoonien eurojen tappiot emoyhtiölle.

(Kauppalehti 2012.)

2.2 Kilpailustrategia

On olemassa kolme yleistä kilpailustrategiaa: kustannusjohtajuus, tuotteiden differointi ja keskittyminen. Strategioita voi toteuttaa kombinaatioina, mutta harvoin se on mahdollista. Strategioita muokataan yksilöllisiksi, juuri tiettyyn toimialaan ja kilpailutilanteeseen sopiviksi.

Kustannusjohtajuudessa pyritään mahdollisimman alhaiseen kustannustasoon kaikissa liiketoimintayksiköissä. Tähän päästään seuraamalla jatkuvasti kustannusten kehittymistä sekä käyttämällä aiempaa kokemusta hyväksi. Kustannusjohtajuuteen liitetään yleensä korkea markkinaosuus sekä suuret volyymit. Tätä strategiaa noudattavat yritykset keskittyvät yleensä suhteellisen yksinkertaisten tuotteiden valmistukseen/myyntiin eivätkä tuotteiden laadun jatkuvaan kehittämiseen. Kustannusjohtajuus voi vaatia suuria investointeja koneisiin ja kalustoon, jos tuotteita valmistetaan itse omassa tehtaassa, mikä merkitsee korkean pääoman vaativaa käynnistystasoa yrityksen toiminnalle. Kustannusjohtajuuden asemassa toimiva yritys myös pystyy taistelemaan kaikkia kilpailuvoimia vastaan. Suuret volyymit tekevät toimijoista toimittajille tärkeitä asiakkaita, joten toimittajien halukkuus hinnanvaihteluihin ja vallankäyttöön vähenee. Alhainen kustannustaso tuotteissa tarkoittaa kilpailukykyä substituuttituotteita ja muita kilpailijoita vastaan. Matala kustannustaso myös sulkee uusien tulokkaiden pääsyn markkinoille. (Porter 1993, 58-60.)

Kustannusjohtajuus ei ole kuitenkaan vedenpitävä strategiansa ellei se sisällä esimerkiksi patentoituja tuotantomenetelmiä, koska alhaiseen kustannustasoon voi päästä myös monet muutkin yritykset, jolloin kilpailuetu menetetään. Myös tuotannossa käytettävä tekniikka saattaa muuttua ja kehittyä, jolloin muut kilpailijat kurovat kustannustason kiinni. Keskittynyttä kustannuspainotteista strategiaa noudattavat

yrietykset saattavat myös päästä vieläkin alempiin kustannuksiin tietyllä segmentillä, jolloin yksi strategian painopisteistä murentuu.

Tuotteiden differoinnissa pääpaino on ainutlaatuisuudessa: tarjotaan asiakkaille tuotetta, joka on jollain tavalla uniikki ja eroaa siitä muusta toimialan tarjoamasta massasta. Differointiin tukeutuvat yritykset ovat yleensä luovia ja omaavat vahvat markkinointi- ja tuotesuunnittelutaidot. Kyseinen strategia tuottaa keskimääräistä marginaalia korkeammat tuotot, jolloin kustannusten minimointi ei muodostu yrityksen primääriseksi strategiaksi. Viittä kilpailuvoimaa vastaan taistellaan jokaisella rintamalla. Asiakkaat ovat uskollisia tietyille tuotemerkeille jolloin hintaherkkyys vähenee. Korkeiden marginaalien ansiosta tuotedifferoijat eivät joudu kamppailemaan toimittajien vaikutusvaltaa vastaan hinnoittelun saralla eivätkä uusien tulokkaiden alhaisen kustannuspolitiikan kanssa. Differoinnin etu on myös siinä, että korvaavien tuotteiden uhka on paljon pienempi tuotteen ollessa uniikki. Uniikkisuus vähentää myös kilpailua muiden yritysten kesken, koska muilla yrityksillä ei välttämättä ole tarjolla vaihtoehtoisia samankaltaisia tuotteita. (Porter 1985, 28.)

Tuotesuunnitteluun, markkinointiin, tuotemerkin vahvistamiseen ja ylläpitämiseen uppoaa paljon rahaa, mutta se ikään kuin kasvattaa tuotteen arvoa ja hintaa eli siitä saatavaa tuottoa. Esimerkiksi 2000-luvun alussa Apple toi markkinoille tuotteen, joka on siivittänyt sen voittokulkua lähivuosiin asti: Apple Ipodin. Tämä musiikkisoitin edusti muotoilultaan jotain uutta, jotain uniikkia, yksinkertaisuutta, helppokäyttöisyyttä sekä laatua. Ainutlaatuinen muotoilu oli jo joillekin tuttu iMac-pöytäkoneiden ansiosta, mutta varsinaisesti Apple Ipodin myötä se tuli kaikille tutuiksi. Kuitenkin hinta oli esteenä monelle kuluttajalle, mikä ei kuitenkaan ole strategian kannalta haitta vaan pikemminkin hyöty. Tämä loi tuotteesta ainutlaatuisen myös hintansa perusteella, koska kaikilla ei ollut varaa tähän tuotteeseen, jolloin sitä ei ollut kaikilla ja näin ollen se oli vain harvojen herkkua. Ainutlaatuinen tuote luo korkean hinnan, korkea hinta luo mielikuvan laadusta sekä tekee tuotteesta eksklusiivisen kuluttajille sekä korkeat marginaalit auttavat yritystä rakentamaan vahvan imagon ja asiakasuskollisuuden. (Rolling Stone 2013.)

Differoitujen tuotteiden kannalta suurin riski ja ongelma on jäljittely. Vaikka tuotemerkkejä patentoitaisiin, kilpailijat pystyvät lopulta kuitenkin tekemään/valmistamaan/myymään samanlaisia tai samantyyppisiä tuotteita, jolloin tuotemerkin ainutlaatuisuus kärsii. Esimerkkinä voidaan ottaa esimerkiksi nykyinen Apple iPhonen menestyminen markkinoilla. Kyseisen tuotemerkin voittokulku jatkui monta vuotta ennen kuin sen on nykyään pystynyt haastamaan Samsung ja Nokia. Differointi myös kadottaa merkityksensä ja voimansa silloin kuin asiakasuskollisuus heikkenee. Kun samankaltaisia tuotteita tulee tarjolle, joudutaan hintakilpailuun, mikä vääristää kuvaa ainutlaatuisuudesta kun hinnat tippuvat alaspäin. Lopputulemana on pienentyneet marginaalit, uniikkiuden häviäminen ja lopulta asiakasuskollisuuden heikentyminen.

Keskittymisessä sananmukaisesti keskitytään tiettyyn alueeseen, segmenttiin.

Keskittynyt yritys pyrkii palvelemaan tiettyä segmenttiä toimialallaan ja vastaamaan spesifisesti tiettyyn tarpeeseen. Kilpailuetua ei välttämättä kokonaismarkkinoilla ole lainkaan, mutta keskittymisstrategialla pyritäänkin vastaamaan paremmin tietyn segmentin tarpeisiin kuin kokonaiskysyntään. Keskittymisstrategia hajautuu myös kahteen eri strategiaan, differointipainotteiseen- ja kustannuspainotteiseen strategiaan. Differointipuolella keskitytään vastaamaan jonkin tietyn segmentin asiakkaiden erityistarpeiden vastaamiseen, joten sen kohderyhmä saattaa edustaa esimerkiksi jopa niche-markkinoita. Kustannuspuolella päämäärään on kustannusten minimoiminen ja tämän alhaisen kustannustason ylläpitäminen tietyssä segmentissä. Näiden strategioiden kilpailuetu muodostuu siitä erosta, että muut kilpailijat pyrkivät palvelemaan kaikkia segmenttejä. Keskittynyt yritys suuntaa fokuksensa yhteen segmenttiin ja palvelee sitä paremmin kuin kilpailijansa. (Porter 1985, 29-31.)

Keskittymisstrategian riskit piilee kuitenkin alhaisessa kysyntätasossa: keskittymisessä pyritään vastaamaan tiettyyn spesifiin tarpeeseen, jonka vuoksi kysyntä ja volyyymi on suhteellisen pientä, mutta hinnat korkeampia. Näin ollen kun kysyntä vähenee radikaalisti, koko strategia ja yritystoiminta joutuu vaakalaudalle. Segmenttien erot saattavat myös kaventua jolloin muita yrityksiä tunkee samalle segmentille luoden painetta ja ylitarjontaa. Muut yritykset, jotka eivät käytä keskittymisstrategiaa, saattavat

omata laajemman tuoteskaalan ja pystyvät hyväksikäyttämään sen avulla saavutettuja etuja laskemaan keskittyneen yrityksen kannattavuutta.

2.3 Liiketoimintaympäristön analyysi

Liiketoimintaympäristö vaikuttaa suuresti siihen, minkälaista liiketoimintaa on kannattavaa harjoittaa kyseisellä markkina-alueella ja minkälaiset ovat kannattavat liiketoiminnan harjoittamisen muodot. Karhu (2002, 12-14) purkaa kansainvälisen liiketoimintaympäristön 8:ksi eri lohkoksi, joista jokaiseen lohkoon sisältyy vielä kahdesta kolmeen osaa, kuten Kuvioista 1 nähdään:

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

Kuvio 1. Kansainvälisen liiketoimintaympäristön osa-alueet (Karhu 2002, 12)

Näiden ympäristötekijöiden painoarvo vaihtelee sen mukaan, kuinka syvälle yritys on kansainvälistymisprosessissa suuntaamassa. Ennen kansainvälistymisen prosessin aloittamista, yrityksen tulee rakentaa kattava analyysi kohdemarkkina-alueen ympäristöstä kyseisen mallin mukaisesti. Tämän kattavan analyysin seurauksena yritys saa selkeämmän kuvan kansainvälistymisen kohteena olevasta markkina-alueesta ja näin ollen pystyy rakentamaan prosessin ympärille eräänlaisen tukirakenteen, jonka mukaan prosessi lähtee liikkeelle.

Karhu (2002, 13) tähdentää, että on tärkeää ottaa huomioon kohdemarkkina-alueen sisäiset eroavuudet analyysien tekemisessä. Tässä tutkimuksessa pyritäänkin selvittämään Venäjän markkinoiden erityispiirteitä sekä eritoten Pietarin markkinoiden erityispiirteitä. Pietarin markkinoita pyritään heijastamaan koko Venäjän markkina-

alueeseen, jotta myös saataisiin selville kuinka paljon Pietarin alue eroaa keskimääräisistä arvoista koko Venäjän seudulla. Liiketoimintaympäristön tutkiminen ja vertaileminen on kohtuullisen haastavaa ja joissain mielessä mahdotonta kun on kyse Venäjän kokoisesta maasta. Tämä naapurimaamme pitää sisällään hyvin laajan kulttuurisen kirjon ja tapojen erilaisuuden, että niitä ei kykene tällaisessa tutkimuksessa ottamaan huomioon tai vertailemaan keskenään. Siksi yllä esitetty tutkimussuunta on paras mahdollinen tämän tutkimuksen ongelmien ratkaisemiseksi. Kuitenkin tutkimuksessa on myös hyvä ottaa selvää esimerkiksi venäläisestä kulttuurista, koska ei ole mitään erillistä Pietarin kulttuuria, vaan se on osa Venäjää itseään.

Liiketoimintaympäristöanalyysi antaa hyvin tehtynä kattavan kuvan markkina-alueen mahdollisuuksista ja rajallisuuksista. Analyysi on tärkeä työkalu oman liiketoiminnan kannattavuuden arvioimiseksi vieraalla ja tuntemattomalla markkina-alueella, koska vaikka oma liikeidea olisi erinomainen ja liiketoiminta kannattavaa tietyllä markkinalla, uusilla markkinoilla toimija saattaa kohdata sellaisia ongelmia, jotka aiheuttavat toiminnan kannattavuuden romahtamisen.

3 Kansainvälistyminen

Kansainvälistyminen voidaan nähdä monenlaisten eri asioiden kombinaatioina, mutta pääpiirteissään se tarkoittaa yrityksen siirtymistä kotimaisista markkinoista kansainvälisille markkinoille. On myös olemassa niin sanottuja born globals- yrityksiä, jotka perustamisestaan lähtien toimivat kansainvälisillä markkinoilla, jolloin edellä mainitun kaltaista siirtymävaihetta ei ollenkaan ole.

Tässä luvussa käsitellään kansainvälistymisprosessiin vaikuttavia tekijöitä. Luvussa kerrataan syitä ja edellytyksiä kansainvälistymiselle, kansainvälisen liiketoiminnan muotoja, kansainvälistymisen teorioita ja sivutaan liiketoiminnan muodon valitsemista.

3.1 Prosessiin vaikuttavat syyt ja tekijät

Normann (2002, 175-177) esittää, että yrityksen tulee löytää tarkoitus olemassaololleen ja sopeutua ympäristöönsä sekä ymmärtää yrityksen jatkumattomuuden väistämätön totuus: yritys ei välttämättä pysy olemassaolevana tässä ympäristössä, ellei se kykene muuttumaan ympäristönsä mukana. Nämä teesit, varsinkin ensimmäinen, vahvistavat yrityksen kansainvälistymisprosessin alun merkitystä: miksi yrityksen pitää suunnata kansainvälisille markkinoille? Mitkä ovat tämän prosessin seuraukset, haitat, hyödyt ja edellytykset? Voidaan myös miettiä, että onko yrityksellä mahdollisuutta selvitä nykyisessä ympäristössään elossa vai onko se tuhoontuomittu kotimaisilla markkinoilla?

Kansainvälistymiseen tekijät voidaan jakaa pakottaviin ja houkutteleviin tekijöihin. Houkuttelevat tekijät lisäävät yritysten mielenkiintoa kansainvälistymiseen ja ne voidaan nähdä mahdollisuuksina. Pakottavat tekijät puolestaan ajavat yritystä jonkinlaisiin ratkaisuihin vaikeissa ja hankalissa tilanteissa. Houkutteleviin tekijöihin voidaan lukea esimerkiksi ulkomaisten markkinoiden tarjoamat mahdollisuudet, kilpailuaseman vahvistaminen, kansainvälisten yhteyksien muodostuminen sekä yrityskuvan parantaminen. Pakottaviin tekijöihin lukeutuu esimerkiksi heikko kysyntätilanne kotimaisille markkinoilla, kilpailijoiden kansainvälistyminen sekä kotimarkkinoiden pienuus. (Karhu 2002, 18.)

Nämä tekijät saavat yrityksen tasapainottelemaan ratkaisujen välillä sekä punnitsemaan vaihtoehtoja puolin ja toisin: kannattaako kansainvälistyä vai ei? Onko toiminta enää kannattavaa pelkästään kotimaan markkinoilla vai voisiko ulkomailla olla toiminnalle suurempia mahdollisuuksia?

Pakottavat tekijät sananmukaisesti pakottavat yritykset muokkaamaan toimintatapojaan ja ajattelemaan omaa olemassaoloaan. Organisaation pitää muuttua jotenkin, koska muuten liiketoimintaa ei lähitulevaisuudessa enää ole, ja kansainvälistyminen näyttäisi olevan ainoa portti pelastukseen. Houkuttelevat tekijät taas ovat enimmäkseen mahdollisuuksia yrityksille, joilla on valmiuksia ja edellytyksiä kansainvälisille markkinoille, mutta tätä mahdollisuutta ei ole vielä käytetty. Kansainvälistyminen on kuitenkin aina omalta osaltaan riski, eikä se automaattisesti tarkoita myynnin ja voittojen kasvamista ja monien yritysten kansainvälistymisoperaatiot ovatkin menneet pahasti pieleen. (Karhu 2002, 19.) Organisaation onkin pystyttävä arvioimaan kyseistä prosessia jokaisesta mahdollisesta näkökulmasta.

3.2 Teorioita kansainvälistymisestä

Kansainvälistymisen selittäviä teorioita on syntynyt vuosisatojen saatossa runsaasti merkantilismin kulta-ajoista 1500-luvulta nykypäivään. Teoriat voidaan kuitenkin jakaa historiallisiin, perinteisiin, verkostoihin, resurssipohjaisiin ja kasvumalleihin. (Liite 1) Näissä kaikissa kategorioissa on yhteensä noin 18 erilaista teoriaa, joten käsittelyyn otetaan jokaisesta teoriasta yksi. Näin tehdään, jotta saataisiin mahdollisimman moniulotteinen katsaus kaikista teorioista niin ajallisesti kuin tyypillisesti. Vaikkakin vanhemmat teoriat pohjautuvat selittämään asioita pelkästään historialliselta näkökannalta ja yleisellä tasolla, ne ovat olleet omiaan luomaan pohjaa nykyisille ja tuleville kansainvälistymisen teorioille. Nykyaikainen tutkimus ja resurssit on mahdollistanut monien eri kanavien ja verkostojen integroimisen auttamaan tutkimusta sekä luomaan teorioita, jolloin saadaan parempia syväluotaavia teorioita kansainvälistymisestä. Uudet teoriat fokusoituvat myös tarkastelemaan erilaisia strategioita kansainvälistymiseen kuin yleisellä tasolla huomioimaan historiallisia tositahtumia. (Collinson & Rugman 2009, 25-26.)

Tarkastelu aloitetaan historiallisesta verrannollisen edun teoriasta, jatketaan perinteisellä ja hyvin tunnetulla Porterin timanttimallilla, otetaan mukaan verkostomainen Johansonin ja Mattsonin teoria, perehdytään tarkemmin Ahokankaan resurssipohjaiseen teoriaan ja päätetään tarkastelu Vernonin elinkaariteoriaan.

3.2.1 Verrannollisen edun teoria

Verrannollisen edun teoria on David Ricardon vuonna 1817 lanseerama teoria, joka pääpiirteissään kehoitti valtioita keskittymään tietyn tuotteen tuottamiseen sekä myymiseen. Eri valtiot ovat saaneet tietynlaisen edun muihin maihin nähden luonnollisesti tai hankitusti. Ilmasto, luonnonvarat ja työvoiman suuruus ovat esimerkkejä luonnollisesta edusta kun taas hankittua etua edustaa empirian ja oppimisen avulla saatu erikoisosaaminen. Näin ollen kun maa on saavuttanut edun tietyn tuotteen tuottamisessa esimerkiksi halvan työvoiman ja tuotteelle sopivan ilmaston seurauksena, sen kannattaa panostaa kyseisen tuotteen tuotantoon ja vientiin sekä vaihtaa tätä kyseistä tuotetta muiden maiden kanssa niihin tuotteisiin, jotka eivät ole sille maalle kannattavia tuottaa. (Collinson & Rugman 2009, 163-164.)

3.2.2 Porterin timanttimalli

Porterin timanttimalli selittää kansakunnan kilpailuedun koostuvan neljästä eri tekijästä: tuotannontekijät, kysyntäolot, lähi- ja tukialat sekä yrityksen strategia, rakenne ja kilpailutilanne. Pitkän tutkimuksen, 100 eri yrityksen ja 10 eri maan, jälkeen Porter havaitsi, että menestyminen kansainvälisessä kilpailussa koostuu näistä neljästä tekijästä. (Collinson & Rugman 2009, 18.)

Nämä neljä tekijää määräävät ympäristön, jossa eri yritykset syntyvät ja kilpailevat. Lyhyesti sanottuna niillä aloilla ja niissä segmenteissä menestyttään todennäköisimmin, missä on edullisin ”kilpailutimantti”. Porter ei kuitenkaan muodosta timanttimallista ehdotonta perustaa vaan myös mainitsee, että joillakin toimialoilla myös kahden perustekijän varaan perustuva kilpailuetu on mahdollinen, joskaan ei pitkällä tähtäimellä kannattava, koska nykyisessä kansainvälisessä vallitseva dynaaminen kilpailuympäristö kumoaa tuon kilpailuedun suhteellisen lyhyellä ajanjaksolla. Timanttimalliin pitää myös lisätä kaksi ylimääräistä tekijää, jotka ovat sattuma ja valtiovalta. Sattumanvaraisiin

asioihin luetaan sodat, poliittiset muutokset, puhtaat keksinnöt, tekniset läpimurrot sekä ulkomaanmarkkinoiden kysynnässä tapahtuvat suuret muutokset. Valtiovalta taas voi vaikuttaa laaja-alaisesti yksittäisen toimialaan parantamalla sen etuja tai viedä sen koko perustan. Erilaisilla rajoituksilla ja sääntelyllä valtiovalta muokkaa kilpailuetua tietyillä segmenteillä ja toimialoilla joskus arvaamattomaan suuntaan. (Porter 2006, 114-117.)

3.2.3 Johansonin ja Mattssonin liiketoimintasuhdemalli

Kansainvälistymistä selitetään myös verkostonäkökulman kautta, joka esittää kansainvälistymisprosessin tapahtuvan liiketoimintasuhteiden välityksellä. Johanson ja Mattson (Ahokangas & Pihkala 2002, 74-75) jakavat prosessin kolmeen erilaiseen tapaan: verkoston laajentumiseen (uudet verkostot), verkoston syventymiseen (toiminnan syveneminen olemassa olevien verkostojen sisällä) ja verkoston integroitumiseen (toiminta muiden verkostojen kanssa). Laajentumisessa yritys panostaa uusiin tuntemattomiin verkostoihin, syventymisessä parannetaan ja vahvistetaan jo saavutettuja asemia erilaisilla toimenpiteillä ja investoinneilla. Integraatiossa yhdistetään erillisiä verkostoja toisiinsa, jolloin näissä syntyneissä ”verkostokimpuissa” vuorovaikutuksen kautta opitaan, kehitetään ja parannetaan yrityksen kansainvälistä osaamista.

Verkostossa toimimisen strategiaan vaikuttaa yrityksen tavoitteet (Ahokangas & Pihkala, 2002, 75.):

- Osaamisen kehittäminen sinällään
- Verkostoon sopeutumisesta johtuvien kustannusten minimointi
- Mahdollisuus olemassa olevien verkostosuhteiden ja asemien hyödyntämiseen

Johansonin ja Mattssonin mukaan yritysten väliset suhteet nähdään verkostoina, ja tästä seuraa, että yritys kansainvälistyy, koska muut yritykset verkostossa kansainvälistyvät. Näin ollen kansainvälistyminen voidaan jakaa ajallisesti neljään erilaiseen toimijaan: aikaiseen ja myöhäiseen aloittajaan, ainoaan kansainväliseen sekä kansainväliseen muiden joukossa. (Ahokangas & Pihkala, 2002, 75.)

Aikainen aloittaja on eräänlainen tiennäyttävä, joka laajentaa ja kehittää toimintaverkostonsa kansainväliseksi ensimmäisten yritysten joukossa. Tällöin yritystä kohtaan muodostuu suuret kustannuspaineet, koska kehittämiseen ja laajentamiseen tarvittavat työkalut pitää luoda ja kehittää itse, valmista ad hoc-pakettia tai -toimintatapoja ei ole vielä olemassa. Toimintavolyymien vastaaminen nousevaan kysyntään, uusien jakelukanavien ja muiden logististen ongelmien selvittäminen, uuden markkina-alueen kartoittaminen sekä jatkuva kehittäminen muuttuvassa liiketoimintaympäristössä luovat paineita, kustannuksia ja ongelmia yritykselle. (Ahokangas & Pihkala 2002, 75.)

Myöhäinen aloittaja kohtaa selkeästi vaivattomamman tien kansainvälistymisprosessissa. Se liittyy verkostoon, jossa on valmiit toimintatavat ja – mallit sekä informaatio on helpommin saatavilla. Näin ollen ponnisteluita itse prosessia kohden ei tarvitse niin paljoa, koska valmis ja/tai kehittynyt verkosto tarjoaa yritykselle ratkaisuja oman toimintansa kehittämiseen uudessa ympäristössä. Kuitenkin tällainen verkosto saattaa hylkiä uusia yrityksiä, jolloin verkostoon pääseminen muodostuu suurimmaksi ongelmaksi. Herännyt kysyntä saattaa silti viedä yrityksen verkostoon, kun toimittajat ja asiakkaat vetävät uusia yrityksiä verkostoon halutessaan laajempaa skaalaa tuotteiden valikoimissa. Tällöin yritys joutuu panostamaan resursseja integroidakseen vanhoja verkostoja uuteen sekä oppiakseen toimimaan uudessa ympäristössä. Pienen yrityksen näkökulmasta tällaiseen verkostoon pääseminen vaatii erikoistumista ja sopeutumista. (Ahokangas & Pihkala 2002, 75.)

Ainoa kansainvälinen on yritys, joka ei kohtaa kilpailua ulkomaisella markkina-alueellaan muista kansainvälistyneistä yrityksistä, vaan kamppailee keskenään paikallisten toimijoiden kanssa. Yritys ei tällöin pysty hyödyntämään synergiaetuja ja niitä mahdollisuuksia, mitä keskinäisen vuorovaikutuksen verkostossa olevat yritykset tavoittavat. Vaikeudet tulevat myös vastaan markkina-alueiden erotessa toisistaan, jolloin yrityksen on kyettävä luomaan jokaista markkina-aluetta varten omanlaiset järjestelynsä markkinoinnin, jakelun, verkoston ja tuotteiden osalta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 75-76.)

Kansainvälinen muiden joukossa on yritys, joka on osallisena pitkälle kehittyneessä ja jäsenytyneessä verkostossa, ja omaa siinä korkean kansainvälistymisen asteen. Tämä verkosto sisältää vain pientä varianssia eri maiden välillä, joten yritysostot ja –järjestelyt ovat ainoita kansainvälistymisen jatkumisen muotoja verkoston jäsenille. Pienen yrityksen tulee erikoistua markkinoiden tai asiakkaiden suhteen sekä hyödyntää ulkopuolisia resursseja, jotta se kykenee kasvamaan. (Ahokangas & Pihkala, 2002, 76.)

Yrityksen tulee pyrkiä oppimaan ja sopeutumaan verkoston sisällä. Vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa yritys pystyy hyödyntämään vaihdettua informaatiota oman toiminnansa kehittämiseen kansainvälisessä ympäristössä. Integroidessaan eri verkostoja toisiinsa, yritys pystyy kasvattamaan perspektiiviään kansainvälistymisprosessiin ja saamaan monipuolisia työkaluja toiminnansa sopeuttamiseen erilaisissa kansainvälisissä liiketoimintaympäristöissä.

3.2.4 Ahokankaan malli

Ahokankaan malli kuvaa erilaisia kehitysstrategioita yrityksille. Malli perustuu 1991-1995 suoritettuun tutkimukseen pohjoismaisista pienistä ja keskisuurista yrityksistä. Ahokankaan mukaan yrityksen kansainvälisen osaamisen kehittyminen perustuu kahden ydintekijän ympärille: resurssien keskinäiset riippuvuudet ja kontrollointi. (Ahokangas & Pihkala 2002, 79.)

Yritys voi kehittää osaamistaan sisäisillä resursseilla, kehittää osaamistaan ulkoisilla resursseilla, kehittää verkostoaan sisäisillä resursseilla tai kehittää verkostoaan ulkoisilla resursseilla. Nämä erilaiset kehittämistavat muodostavat perustan erilaisille kansainvälistymisstrategioilla. Ahokangas luettelee niitä viisi kappaletta (Ahokangas & Pihkala 2002, 81.):

- asiakassuuntautunut diversifikaatio eli tuotevalikoiman monipuolistaminen erityisesti uusille asiakkaille
- tuotesuuntautunut verkostoituminen
- toiminnan ja tiedonhankinnan tehokkuuden parantaminen
- tuotekehityksen ja markkinoinnin tehostaminen
- kotimainen verkostoituminen ja ulkomainen asiakasvalinta

Asiakassuuntautuneessa diversifikaatiossa yritys pyrkii laajentamaan markkina-alueitaan ulkomaisille markkinoille jo nykyisten markkinoiden lisäksi. Panostukset liittyvät pääsääntöisesti markkinointiosaamiseen ja markkinointikanavien kehittämiseen. Tavallisimpia operaatiomuotoja ovat suora tai epäsuora vienti. (Ahokangas & Pihkala 2002, 81.)

Tuotesuuntaunut verkostoituminen tarjoaa myös operaatiemuodoiksi suoran ja epäsuoran viennin, mutta se keskittyy silti enemmän laajentamaan myyntiänsä tiettyjen tuotteiden osalta verkostoitumisen kautta. Fokus on myös suuntautunut tiettyihin markkinoihin tai maihin eikä kata kaikkia kansainvälisiä markkinoita. (Ahokangas & Pihkala 2002, 81.)

Toiminnan ja tiedonhankinnan tehokkuuden parantamisella yritykset kehittävät sekä sisäisiä että ulkoisia resursseja samalla logiikalla. Näin ollen yritykset kontrolloivat samaa aikaa omaa toimintaansa sekä yhteistyöyrityksiään. Tavallisia kansainvälisiä toimintatapoja tälle strategialle on epäsuora vienti tai sitten suoran ja epäsuoran viennin yhdistelmä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 81.)

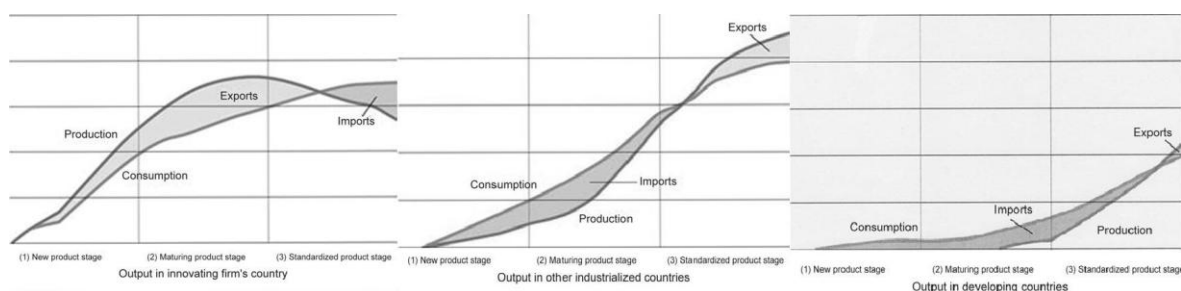
Tuotekehityksen ja markkinoinnin tehostamisen kautta kansainvälistyvät yritykset noudattavat lähes samaa kaavaa kuin edellämainitut strategiat. Yhteistyötoimintaan ei kuitenkaan panosteta samalla mittakaavalla vaan panokset suunnataan ennemmin markkinointiosaamiseen ja -toimintoihin. Tämän strategian kansainväliset toimintatavat ovat yleensä jonkinlaisia monimutkaisia kombinaatioita eri toimintamuodoista kuten esimerkiksi tytäryhtiöoperaatioita. (Ahokangas & Pihkala 2002, 82.)

Kotimainen verkostoituminen ja ulkomainen asiakasvalinta on suhteellisen riskitön valinta, jossa keskitytään erilaisten välikäsien kautta toimivan myynnin ja toimintojen kehittämiseen. Fokus tässä strategiassa kohdistuu kotimaisilla markkinoilla toimiviin päämiehiin. Tavallisin toimintatapa on epäsuora vienti. (Ahokangas & Pihkala 2002, 82.)

3.2.5 Vernonin elinkaariteoria

Vernonin elinkaariteoria pyrkii selittämään kansainvälistymisen prosesseja tuotteen elinkaaren avulla. Tuotteen elinkaariteoria selittää tuotannon ja päämarkkinoiden sijoittumista, kilpailun luonnetta ja intensiteettiä tuotteen elinkaaren eri vaiheissa. Teorian mukaan tuote sisältää kolme eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa tuote tulee markkinoille, hyvin menestyessään se jatkaa markkinoiden kasvuvaiheeseen ja kasvun tasaantuessa tuotteen elinkaari päättyy kypsyyssvaiheeseen. Lopulta elinkaari päättyy siihen, että tuotteen myynti alkaa vähetä ja loppujen lopuksi tuote häviää markkinoilta kysynnän puutteen vuoksi. (Ahokangas & Pihkala 2002, 85-86.)

Vernon jakaa tuotteen elinkaaren kolmeen vaiheeseen sekä kolmeen erilaiseen skenaarioon. Skenaariot tapahtuvat innovatiivisessa taloudessa, muussa kehittyneessä taloudessa ja vähemmän kehittyneessä taloudessa.



Kuvio 2. Kansainvälisen tuotteen elinkaari (Collinson & Rugman 2009, 165)

Kuten yllä olevasta kuvasta nähdään, tuote-elinkaari käyttäytyy eri tavalla eri skenaarioissa. Uuden tuotteen tullessa markkinoille innovaatiotaloudessa, tuotanto alkaa vähitellen kasvaa suuremmaksi kuin kysyntä ja tästä syntyvä ylituotanto viedään muualle. Vähitellen kysyntä alkaa kasvamaan suuremmaksi kuin tuotanto, jolloin ylimääräinen tuotanto viedään muihin maihin ja tuo muuntuu vientituotteesta tuontituotteeksi. Kypsyyssvaiheessa, eli keskimmaisessä kuvassa, kilpailijat muissa kehittyneissä talouksissa alkavat tuottamaan korvaavia tuotteita, ja innovaatiotalous alkaa supistamaan tuotantoa kulutuksen yhä kasvaessa, koska pienemmät tuotantokustannukset kilpailijoilla häiritsevät sen toimintaa. Kysyntä innovaatiotalouden tuotteille vähenee korvaavien tuotteiden tullessa markkinoille, jolloin se vaihtaa strategiaansa tuotannosta markkinaosuuden ylläpitämiseen ja/tai suojaamiseen.

Viimeisessä kuvassa eli standardisointivaiheessa koko tilanne kääntyy pääläelleen innovaatiotaloudessa, koska tuotanto siirtyy yleensä pienten tuotantokustannusten maihin (vertaa globalisaatio), jolloin tuotteen hinta painuu alaspäin ja ainoa kysynnän muodostaja tuotteelle on sen hinta. Näin ollaan päästy uudesta innovatiivisesta tuotteesta arkiseksi jokapäiväiseksi standardituotteeksi.

(Collinson & Rugman 2009, 165-166.)

3.3 Kansainvälisen liiketoiminnan muodot

Kansainvälisen liiketoiminnan muotoja tarkastellaan yleisesti strategiapohjaisesti panostuksen ja sitoutumisen näkökulmasta. Erilaisia toimintamuotoja myös tarkastellaan arvoketjujen joukkona sekä verkostojen joukkona kuin pelkästään yksittäisten toimijoiden näkökulmasta, mikä antaa laajempaa perspektiiviä kyseisen viitekehyksen tutkimiseen. (Ahokangas & Pihkala 2002, 24-26.) Yrityksen kannattaakin perinpohjin miettiä omaa kansainvälistymisstrategiaansa jokaisesta näkökulmasta ennen kuin itse varsinainen prosessi käynnistyy. Mitä yritys on valmis riskeeraamaan? Kuinka paljon on varaa panostaa? Miten paljon halutaan kontrolloida toimijoita ja tapahtumia? Onko yritys valmis sitoutumaan prosessiin täysin vai puoliteholla?

3.3.1 Sisäänpäin kansainvälistyminen

Sisäänpäin kansainvälistyminen on koko kansainvälistymisstrategian kirjon yksinkertaisin muoto, jossa varsinaisesta kansainvälistymisestä ei voida puhua. Kansainvälistyminen voi lähteä käyntiin sisäänpäin monissa yrityksissä jo pitkän aikaa ennen kuin itse aidosta kansainvälistymisestä voidaan tai halutaan puhua. Lisensoinnilla yritys voi minimoida kansainvälistymisessä tapahtuvia riskejä. Tässä tilanteessa yritys ostaa oikeuden johonkin patenttiin, tavaramerkkiin tai teknologiaan, josta se maksaa prosenttiosuuden lisensoijalle. (Collinson & Rugman 2009, 43.)

Sisäänpäin kansainvälistyminen voi myös sisältää yksinkertaisesti ulkomaisen henkilöstön rekrytoimista tai pelkästään ostotoiminnan suorittamista kansainvälisillä markkinoilla, jolloin lopputuotteita tai raaka-aineita ostetaan muualta kuin kotimaan markkinoilta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 27.)

3.3.2 Epäsuora vienti

Epäsuorassa viennissä yritys harjoittaa liiketoimintaa kotimaisen välijäsenen kautta. Välijäsen voi olla esimerkiksi agentti, komissionääri tai vientiyritys. Tällaisessa viennissä tavara toimitetaan välijäsenelle, joka huolehtii tavaran toimittamisesta eteenpäin kuluttajalle tai toiselle yritykselle. Kyseissä toimintamuodossa yrityksen kosketus varsinaiseen kansainväliseen liiketoimintaan on vähäinen ja rajoittuu yhteistyöhön välijäsenen kanssa. Epäsuora vienti on käytössä kuin kotimaassa tapahtuvaa kauppaa, koska valmistavalla yrityksellä ei ole kosketusta loppuasiakkaaseen. (Karhu 2002, 79-81.)

Tällainen vienti soveltuu parhaiten yrityksille, joilla ei ole kohdemarkkinoista kokemusta tai joilla ei ole resursseja tuotemarkkinointiin ja markkina-alueen tutkimukseen. Koska välijäsen hoitaa kaiken kaupankäynnin asikkaiden kanssa, yrityksen on vain huolehdittava tuotteen pakkauksesta ja valmistuksesta. Kuitenkaan monimutkaisia tuotteita ei kannata harjoittaa epäsuoralla viennillä, koska ne vaativat erityistä tuoteosaamista ja markkinointia, jotta ne saataisiin myydyksi. Bulkki- ja standardituotteet on parasta myydä epäsuoran viennin avulla, koska ne eivät vaadi erityisosaamista vaan pelkästään välijäsenen markkina-alueen tietämystä ja kokemusta. Epäsuora vienti on matalariskinen sekä voitollisesti maltillinen vaihtoehto. Matalat myyntihinnat ja välijäsenen palkkiot syövät voittoja, jolloin katetta ei välttämättä kerry samalla tavalla kuin kotimaan kaupassa. Kyseinen tapa onkin paras silloin kun halutaan siirtyä uusille markkinoille, mutta markkinatuntemusta ei ole vielä syntynyt. Epäsuora vienti on ensimmäisiä askelia kansainvälistymiseen silloin kun halutaan kohtuullisen riskittömästi aloittaa kyseinen prosessi. (Karhu 2002, 84-86.)

Epäsuora vienti soveltuu monelle suomalaiselle yritykselle kun ne haluavat siirtyä Venäjän markkinoille. Venäjän markkinat ovat monelle yritykselle kovin tuntemattomat sekä byrokratia ja korruptio sekoittavat liiketoiminnan harjoittamisesta entisestään. Pienelle tai/ja keskisuurelle suomalaiselle yritykselle helpoin tapa lähteä kansainvälistymään ja tavoittelemaan suurempia myyntivoittoja Venäjän markkinoille on välikäden kautta, jolla on asiantuntijuutta tai/ja kokemusta kyseistä markkina-alueesta ja toimintatavoista. Epäsuora vienti ei myöskään sido yritystä markkinoille.

3.3.3 Suora vienti

Suorassa viennissä yritys pääsee aitoon kosketukseen kansainvälisen liiketoimintaympäristön periaatteiden kanssa, koska se vaatii tietyn tyyppistä erityisosaamista kansainvälisen kaupan saralta. Vieraan kulttuurin tuntemus, vieraan kielen taitaminen, valuuttakaupan hallitseminen sekä erilaisten vientitoimintojen ja –rutiinien tunteminen ovat kaikki välineitä ja apukeinoja suoran viennin operaatiomuodossa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 32-33.)

Suora vienti vaatii paljon voimavaroja ja resursseja yritykseltä. Sitä käytetään useimmiten kulutustavarakaupassa, kun halutaan tavoittaa suuri asiakaskunta mahdollisimman tehokkaasti. Koska suora vienti vaatii yritykseltä paljon aineettomia ja aineellisia voimavaroja, se on varsinainen ensimmäinen askel kohti kansainvälistä liiketoimintaa. Suorassa viennissä on kuitenkin myös haittansa ja hyötynsä. Yrityksen, jolla ei ole tuntemusta kohdemarkkinoista, ei kannata lähteä välttämättä suoran viennin kautta tavoittelemaan suurempaa asiakaskuntaa ellei markkinat ole lähes samanlaiset kuin kotimaassa. Epäsuora vienti soveltuu tähän paremmin (Karhu 2002, 88-89.)

Suoraa vientitoimintaa ei kannata lähteä harjoittamaan kokeilumielessä. Se vaatii pitkäjänteistä sitoutumista sekä jatkuvaa raportointia kahden osapuolen, jälleenmyyjän ja yrityksen, välillä. Markkinointitoimenpiteet, tuotanto- ja toimituskapasiteetin lisäys sekä aineettomien resurssien hankkiminen, joihin kuuluu kielitaito, uudenlaiset vientitoimenpiteet, logistiikka sekä uusi markkina-alue aiheuttavat kaikki ylimääräisiä kustannuksia varsinkin toiminnan aloittamisen alkuvaiheessa. Yrityksen onkin tarkkaan harkittava edellä mainittujen investointien kannattavuutta ennen varsinaisen toiminnan aloittamista. (Karhu 2002, 90-92.)

Suora vienti sopeutuu paremmin yrityksille, jotka katsovat, että kotimaiset markkinat eivät välttämättä enää voi kasvattaa potentiaaliaan. Suoraan vientiin voi siirtyä epäsuorasta viennistä, mikä on kannattavampaa kuin välitön siirtyminen puhtaasti kotimaisesta liiketoiminnasta suoraan vientiin. Epäsuoran viennin kokemusten seurauksena ollaan voitu havaita kohdemarkkinoiden potentiaali ja yrityksen kannattavuus, jolloin siirtyminen ei ole niin riskitöntä kuin toisessa vaihtoehdossa.

Suora vienti myös mahdollistaa suurempien tuottojen saamisen, vauhdittaa yrityksen kansainvälistymisprosessia entisestään sekä avaa uusia verkostoja ja mahdollisuuksia, mutta se vaatii yritykseltä huomattavia resursseja.

3.3.4 Palvelujen vienti

Palvelut ovat kasvattaneet merkitystään nykyisissä markkinatalouksissa ja yhä useamman kansantalouden bruttokansantuotteesta suurin osa tulee palveluista. Karhu (2002, 119-136) luettelee muiden operaatiomuotojen lisäksi vielä palvelujen viennin, joka erottuu normaalista viennistä kaupankäynnissä olevan kohteensa puolesta. Palvelulla on myös täysin omanlaisensa määritelmä verrattuna konkreettisiin myytäviin tuotteisiin, joten siihen liittyvään liiketoimintaan tarvitaan erilainen lähestymistapa. Palvelut ovat yleensä pitkälti asiakkaiden toivomusten mukaan räätälöityjä kokonaisuuksia tai joissain tapauksissa pitkälle standardoituja palveluita. Yleensä palveluilla asiakkaat hakevat ratkaisua johonkin puutteeseen tai ongelmaan. Palvelun luonne on myös monissa tapauksissa aineeton: palvelu käytetään tekohetkellä eikä sitä voida varastoida myöhempää käyttöä varten. (Karhu 2002, 119.)

Palvelu elää siinä tilanteessa johon se on tuotettu asiakkaiden yksilöllisten toiveiden mukaisesti. Toki palveluiden tuottamiseen tarvitaan tavaraa, josta palvelukokemus muodostuu, mutta itse palvelu on kuitenkin aineeton: elämys, kokemus, monista elementeistä koostuva hetkellinen tapahtuma. Näin ollen sen vienti on erilaista verrattuna esimerkiksi kulutustavaroiden myyntiin.

Lähtökohtaisesti palveluyritysten kansainvälistymisprosessi kohtaa matkallaan monia sellaisia vaikeuksia, joita teollisuusyritysten ei tarvitse edes miettiä omassa prosessissaan. Markkinoille siirtymisvaiheessa yritykset joutuvat tekemään varsin epätarkkoja laskelmia kansainvälistymisen kannattavuudesta ja siirtyvät markkinoille vain epätäsmällisen tiedon perusteella. Palvelujen kansainvälistä markkinointia myös rajoitetaan protektionismin turvin sekä palvelujen kansainväliseen kauppaan kohdistuu enemmän rajoituksia ja paineita kuin esimerkiksi yksittäisiin tuotantotavaroihin. Palvelujen vienti vaatii yhtä paljon resursseja kuin muut vientituotteet, koska vaikka

varastoon ja tuotantoon ei tarvitse kohdistaa varoja, markkinointikulut kompensoivat tätä vajausta. (Karhu 2002, 125-128.)

Palveluiden viennin painopisteet ovat liikeideassa, markkinoinnissa ja kohderyhmässä. Kotimaisilla markkinoilla pitkälle kehitetty palveluvalikoima auttaa yritystä kansainvälistymisprosessissa, koska standardisoidut palvelut ovat valmiiksi jo ”luotu” asiakaskontaktien yhteydessä. Uusi markkina-alue on kuitenkin aina haaste ja kotimaisilla markkinoilla toimivat palvelut eivät välttämättä menesty ja ole yhtä kannattavia enää toisilla markkinoilla. Ainutlaatuinen liikeidea uudelle kohderyhmälle, uusi palvelukonsepti niche-markkinoille tai toimivat ja yksinkertaiset standardisoidut palvelut ns. ”jokaiselle” kohderyhmälle voivat olla avaimia kansainvälistymiseen palveluyrityksille.

3.3.5 Oma vienti

Omassa viennissä, jota kutsutaan myös välittömäksi vienniksi, yritys sekä valmistaa, että toimittaa tuotteen ulkomaiselle ostajalle tai suoraan loppuasiakkaalle. Tämä tarkoittaa yhden välikäden puuttumista ja suoraa kontaktia asiakkaisiin. Logistiset ja jakelutoiminnot yritys hoitaa täysin itse, jolloin myös kustannukset suoraan ja epäsuoraan vientiin verrattuna kasvavat. Kosketus asiakasrajapintaan on kuitenkin paljon suurempi, jolloin yritys pystyy vastaanottamaan enemmän ja adekvaatimpaa palautetta toiminnastaan ja kehittämään sitä näin ollen eteenpäin. Omassa viennissä koko toimintaketju on yrityksen omassa hallinnassa, joten organisointi ja kontrollointi on myös helpompaa kuin muissa vientimuodoissa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 33-34.)

Oma vienti soveltuu parhaiten siinä tapauksessa kun tuotteiden hinta on tavanomaista korkeampi tai myyntimäärät ovat suuria, potentiaalisia asiakkaita on suhteellisen vähän kyseisellä kohdemarkkina-alueella ja kysyntää on räätälöidyille yksilöllisille tuotteille tai palveluille. (Ahokangas & Pihkala 2002, 34.)

3.3.6 Muut operaatiomuodot

Yritys voi kansainvälistyä myös erilaisen projektiviennin, yritysyhteistyön tai ulkomaille perustettavan tytäryhtiön/toimipaikan kautta. Kuitenkin pidemmän aikatahtäimen tai/ja laajoja resursseja vaativat projektiviennit eivät sovellu pk-yrityksille ertaluontoisuuden, vahvan pääoman sitomisen sekä resurssivaatimustensa vuoksi. Joten pienemmät projektiviennit, joihin liittyy esimerkiksi konsultaatio-, tutkimus- tai laitetoimituspalveluja ovat enemmän omiaan tälle tarkoitukselle. (Karhu 2002, 139-142.)

Yritysyhteistyö taas sopii paremmin tarkoituksiin, joissa halutaan saada verkostoitumisen etuja tuntemattomamista markkinoista kuten markkinoinnin- ja kulutuskäyttäytymisen parista. Synergiaetujen hyödyntäminen ei syö juurikaan pääomaa tai resursseja ja sen hyötysuhde on näin ollen merkittävä. Oman panoksen tuominen yhteistyöhön vaatii jonkin verran ponnisteluja, mutta varsinkin Venäjän markkinoilta saatu informaatio ja kokemus yritysyhteistyön kautta on mielestäni merkittävä kilpailuetu. (Karhu 2002, 217-218.)

Tytäryhtiön tai uuden toimipaikan pystyttäminen muualle kuin kotimaahan on pääomaa ja resursseja ahmiva prosessi, jonka kannattavuutta joudutaan arvioimaan monesta eri näkökulmasta. Tytäryhtiön perustaminen soveltuukin enemmän isoille yrityksille, joilla on resursseja, halukkuutta ja tunnettuutta ulkomaisilla markkinoilla. Tytäryhtiön perustaminen sitoo paljon pääomaa sekä se sisältää paljon riskejä, ja näin ollen se ei ole kevyen luokan investointi. (Karhu 2002, 265-266.)

Toimipaikan pystyttäminen on taas asia erikseen. Tällä tavoin pienemmätkin yritykset voivat ottaa hiukan jalansijaa vierailta markkinoilta kuitenkin sitomatta itseään täysin kyseiselle markkina-alueelle. Toimipaikan ei tarvitse sisältää kaikkia samoja liiketoiminnan aspekteja kuin kotimaassa oleva toimipaikka vaan se voi olla erikoistunut pelkästään yhden liiketoiminnan osan tukemiseen. On esimerkiksi logistisesti järkevää perustaa varastointiyksikkö Pietariin jos yrityksen toinen ainoa toimipaikka sijaitsee vaikkapa Vaasassa. Myös myynninedistämisen- ja PR-yksiköt palvelevat yrityksen päämäärää paremmin omina yksikköinä kuin valtavassa tytäryhtiökompleksissa.

3.3.7 Operaatiomuodon valinta

Operaatiomuodon valinta perustuu ensi kädessä yrityksen sen hetkiseen lähtökohtaan, resursseihin, halukkuuteen ja strategiaan. Valintaprosessiin kytkeytyy myös paljon erilaisia kriteereitä riskinottokyvystä tavoitteisiin ja työkaluihin. Kaikki operaatiomuodot eivät sovellu kaikenlaisille yrityksille ja kaikenlaiselle liiketoiminnalle, ja siksi operaatiomuodon valinta on tärkeää, jotta jo suunnitteluvaiheessa osataan piirtää oikeanlaiset suuntaviivat yrityksen kansainväliselle liiketoiminnalle.

Kansainvälisen liiketoiminnan käynnistäminen ei ole kuin uuden harrastuksen aloittaminen, joka voidaan aloittaa kokeilemalla, mutta lopettaa heti kiinnostuksen loputtua. Jo prosessin aloittamiseen uppoaa pääomakustannuksia, mistä ei pystytä enää hyötymään jos yritys joutuu peruttaamaan koko kansainvälistymishankkeen sen epäonnistuttua. Vakavaraiset ja suuret yritykset pystyvät tekemään tällaisia huonojakin investointeja, mutta pienemmät pk-yritykset joutuvat sitomaan prosessiin niin paljon pääomaa, että se saattaa huonojen suunnitelmien valossa romahduttaa koko yrityksen toiminnan myös kotimaisilla markkinoilla.

4 Venäjän markkina-alue

Tämänhetkinen Venäjä on kaukana siitä valtiosta, joka syntyi vuoden 1991 Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen. Valtio tunnetaan vieläkin kuitenkin raskaasta byrokratiastaan sekä epävarmasta liiketoimintaympäristöstään, jossa vilisee muutoksia. Lähivuosina Venäjällä on kuitenkin käynnistetty mittavia toimia, jotta siirtyminen markkinatalouteen voitaisiin saattaa loppuun. Suomalaisilla on hyvä asema tämän kehityksen hyödyntämisessä pitkän yhteisen historian ansiosta. Nykyäänkin yhä useampi suomalaisyritys on siirtynyt Venäjän markkina-alueelle liiketoiminnan laajentamisen ja myyntituottojen kasvattamisen toivossa. Perinteinen ja lähes riskitön vientitoiminta on muuttunut paikalliseksi toiminnaksi: yhä enenevässä määrin suomalaisilla yrityksillä on toimipaikka, tytäryhtiö tai tuotantolaitos paikan päällä, mikä kuvastaa rohkeutta siirtymisestä riskittömästä liiketoiminnasta riskipitoiseen parempien marginaalien toivossa. Ja ehkä tämä muutos kertoo myös Venäjän asiantuntijuuden kasvusta ja ylläpidosta. (Elo-Valente, Järvinen, Quist, Salmi & Virtasalo 2012, 92-93.)

4.1 Yleistietoa

Venäjä on bruttokansantuotteeltaan maailman kahdeksanneksi suurin talous, (CEMAT 2013. s.2) maailman suurin maa sekä koti noin 150 miljoonalle ihmiselle (eri lähteiden arviot vaihtelevat). Venäjä on siirtymätalous, joka omaa vaikean ja epävarman liiketoimintaympäristön, ja siis riskipitoisen liiketoimintaympäristön sekä mahdolliset korkeat tuotot. Venäjän talous nojaa vahvasti energiatalouteen ja eritoten öljyyn. Venäjän talouden kehitys onkin vahvasti kytköksissä öljyn hintakehitykseen. Venäjällä on varta vasten perustettu vuonna 2003 erityinen rahasto, johon kerätään öljyn vientituotoista saatuja varoja, joka toimii sitten eräänlaisena riski- ja investointipuskurina.

Venäjän bruttokansantuote on kasvanut yhtäjaksoisesti vuodesta 2004 lähtien, jos ei oteta huomioon kansallisen subprime-kriisin runtelemaa vuotta 2009. Aikavälillä 2004-2013 BKT:n kasvu on heitellyt 3,4 – 8,2 prosentin välillä, ja vuoden 2013 puolivuotisjakson lukema on 1,4 %, (BOFIT 2013 B)

kun Suomen vastaavat arvot ovat -0,8 – 5,3 % (Tilastokeskus 2013) ja vuoden 2013 arvioksi odotetaan -0,4 %. (Elinkeinoelämän tutkimuslaitos 2013)

Venäjä lasketaan yhdeksi niin sanotuista BRIC-maista (tai BRICS), joihin kuuluu myös Brasilia, Intia ja Kiina (Etelä-Afrikka). Tämän ryhmittymän oletetaan muodostavan valtavan taloudellisen vaikutusvallan ja potentiaalisen maailmantalouden parissa muutamien vuosien kuluessa. Jokainen näistä maista on kasvanut lähivuosina nopeasti myös monien teollisuusmaiden kustannuksella. Osallisuus tästä ryhmittymästä osoittaa potentiaalisen määrän mitä tässä taloudessa on. Venäjä kuuluu tähän eritoten sen suuren pinta-alansa, väestönsä sekä luonnonvarojensa puolesta.

4.2 Markkinoiden erityispiirteitä

On kohtuullisen selvää, että Venäjän markkinat eroavat omilla tavoillaan selkeästi tutusta kotimaan markkinoista. Markkinoita varjostaa taloudellisten erojen lisäksi myös kulttuuriset erot, jotka täytyy ottaa huomioon liiketoimintaa kehitettäessä. Markkinoita myös leimaa vahvasti niiden nuoruus: sananmukaisesti ”Venäjän markkinat” ovat vasta olleet olemassa noin 20 vuotta, mikä tarkoittaa etteivät ne ole vielä kehittyneet meille täysin tuttuun länsimaiseen muottiin.

Suurin huomioonotettava seikka Venäjän markkinoissa on alueelliset erot toimialakohtaisesti sekä ostovoimaltaan. Venäjällä on todella suuret tuloerot, mikä tarkoittaa, että maassa on hyvin paljon köyhyysrajan tuntumassa ja sen alapuolella eläviä ihmisiä sekä pari prosenttia niitä, joilla omaisuutta on miljardiluokkaa. Trendinä on kuitenkin alati rikastuva keskiluokka, jolla ei ennen ollut juurikaan ostovoimaa vähäisten tulojen mennessä välttämättömiin elämiskustannuksiin. Nykyään ostovoima on kasvanut ja tulee kasvamaan tulevaisuudessa, mikä luo varteenotettavan asiakasryhmän yrityksille. Venäjällä on myös alueellisesti keskittyneitä teollisuuden aloja, mikä antaa yrityksille selkeämmän kuvan potentiaalisista markkina-alueista. Esimerkiksi tietyt energiatuotannon yritykset sijoittuvat alueille, joissa on yleensä harvaa asutusta, mutta paljon ostovoimaa. Markkinoiden koon ollessa kuitenkin suhteellisen pieni, kannattavaa yritystoimintaa on vaikeaa löytää näiltä alueilta. Miljoonakaupungeissa, ja varsinkin Pietarissa ja Moskovassa, jotka ovat Venäjän

taloudellisesti tärkeimmät kaupungit, ostovoimaa on ja markkinat ovat isot, mutta kilpailun intensiteetti on luonnollisesti rajumpaa. (Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys 2007, 88-90.)

Tietystä kulutuskäyttäytymisestä kertoo se, että Iltasanomat uutisoi 16.9.2013 (Iltasanomat 2013) saksalaisten suolakurkkujen yllättävästä menekistä Venäjän Prismoissa. Venäläiseen kulttuuriin olennaisena osana kuuluva kotimainen suolakurkku, jota myös venäläiset tekevät itse kotonaan, ei ilmeisesti kelpaa omille kansalaisille yhtään niin hyvin kuin ulkomaiset, mikä kertoo jotain venäläisten suhtautumisesta venäläisiin tuotteisiin. Uutisessa mainitaan myös, että esimerkiksi suomalainen peruna on venäläisten asiakkaiden mieleen vaikka suomalainen peruna on 40 % kalliimpaa. Syy löytyy helposti vain käymällä katsomassa venäläisiä perunoita tai muita elintarviketuotteita venäläisessä kaupassa, josta saa etsimällä etsiä tuoreita ja hyväkuntoisia vihanneksia.

Mitä tämä merkitsee? Markkinarakoa. Venäläiset tuotteet ovat ajautuneet ahtaalle kun niitä on vuosikausien saatossa suosittu tuontitavaroiden kustannuksella valtion harrastaman ankarien tullien ja tariffien muodossa. Nyt varsinkin WTC-jäsenyyden myötä, kotimaiset tuotteet joutuvat yhä ankarammin kilpailemaan tuontituotteiden kanssa ja nyt ne eivät enää pärjää pelkällä hinnoittelulla.

Kulttuuriset erot näyttelevät suhteellisen suurta osaa venäläisessä liiketoiminnassa. Ensikäteän tulee huomioida, Venäjän suuren koon lisäksi, Venäjällä asustavat erilaiset kansallisuudet. Vaikka venäläisiä on suurin osa väestöstä, lähes viideosa väestöstä kuuluu eri kansallisuusryhmään kuten esimerkiksi tataarit ja bashkirit. Yrityksen pääkohderyhmänä ei välttämättä ole muut kuin venäläiset, mutta noin 30 miljoonan asukkaan ryhmittymää on vaikea poissulkea yhtälöstä. Myös uskonto näyttelee suurempaa roolia kuin esimerkiksi Suomessa, ja on myös alueesta riippuvaista. Yleisesti suurin osa venäläisistä on ortodoksisia, mutta esimerkiksi Kaukasuksen ja Tatarstanin alueella asuu paljon muslimeja. Oman lisänsä kirjoon antaa vielä buddhalaiset, joita pääosin asustaa Siperian puolella lähellä Mongolian rajaa.

Venäläinen kaupankäyntikulttuuri on myös erilainen verrattuna suomalaiseen. Venäjällä perinteinen kaupankäynti ei toimi, liiketoimintasuhteet eivät perustu taloudellisten lukujen tarkasteluun vaan kahdenkeskisten suhteiden ja luottamuksen rakentamiseen. Ensimmäinen tapaaminen venäläisen liikemiehen kanssa ei välttämättä ole suoranaissessa tekemisessä tulevan sopimuksen kannalta ollenkaan, vaan tapaamisella pyritään tutustumaan toiseen ihmiseen, luomaan henkilöiden välistä kemiaa ja rakentamaan vankkaa luottamusta ihmiseen, ei yritykseen. Kulttuurin, tapojen ja perinteiden sekä kielen tuntemus auttavat huomattavasti kaupankäynnissä sekä ovat jossain määrin edellytykset hyvälle kauppasuhteille venäläisten yritysten kanssa. (Elo-Valente ym. 2012, 89-90.)

Yritysriskejä löytyy myös Venäjän ja Pietarin markkinoilta erilaisella tavalla kuin Suomen markkina-alueelta, mikä pakottaa yritykset ottamaan selvää entistä enemmän niille ennen täysin tuntemattomista asioista ja tämän informaation avulla voidaan ennaltaehkäistä näitä yritysriskejä. Normaalien yritysriskien lisäksi, Venäjällä toimivien yritysten on otettava huomioon taloudellisista seikoista riippumattomat yritysriskit. Kannattavakin liiketoiminta saattaa päättyä huonolla tavalla jos tuotteita tai palveluita ostetaan ennakkomaksulla tai tuotteita myydään luotolla sellaisille osapuolille, joiden taustoja ei ole tarkastettu millään tavalla. Viranomaisten tai epäilyttävien tahojen kanssa ei kannata joutua ongelmiin, koska yritystoiminta saattaa kärsiä huomattavasti. Korruptio on asia, jota ei myöskään pysty sulkemaan millään tavoin pois, koska sitä valitettavasti esiintyy Venäjällä vielä jossain määrin. Lahjuksiin ei pidä lähteä mukaan ollenkaan, mutta myöskään niihin ei voi suhtautua holhoavasti vaan tämä ilmiö pitää ymmärtää olevan osa venäläistä kulttuuria tietyllä tavalla.

(Suomalais-venäläinen kauppakamariyhdistys 2010, s.22-30.)

4.3 Tulevaisuuden näkymät

Venäjä pyrkii nykyisillä ohjelmillaan parantamaan pienyritysten asemaa ja rajoittamaan byrokratian taakkaa. Nykyisessä tilanteessa pienyrityksiä ei juurikaan ole (23%) verrattuna esimerkiksi Suomeen (98%) siitä syystä, että kaikenlaisen byrokratian hallitseminen tekee pienyrittämisestä vaikeaa. Kansainvälisten toimintatapojen ja kielen

hallitsemisen puute vähentää pienyrittäjyshalukkuuta. (Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys 2007, 90-91.)

Uusien ja nykyisten pienyritysten kanssa suomalaiset voisivat tulevaisuudessa tehdä enemmän yhteistyötä ja rakentaa verkostoja, mikä edesauttaa liiketoiminnan ylläpitämistä vieraalla markkina-alueella. Jos uudistuksia tulee paljonkin se voi aiheuttaa suuriakin rakennemuutoksia kilpailussa kun pienet yritykset pyrkivät yhteistuumiin haastamaan keskisuuria yrityksiä.

Venäjän WTO-jäsenyysprosessi saatiin vihdoinkin loppuun vuonna 2012 monen vuoden odotuksen jälkeen. Suomalaisille yrityksille varsinkin tämä uutinen oli tervetullutta, koska idänkauppaan on aina liitetty – eikä suotta – paljon erilaisia negatiivisia aspekteja. Jäsenyyden toivotaan purkavan näitä ongelmia, joihin kuuluvat kuljetustariffit, tullaukset sekä yleinen byrokratia, joka varsinkin Venäjällä on erityisen raskasta, sekavaa ja odottamatonta. Venäjän kauppa on muutenkin ollut Suomelle kansantaloudellisesti tärkeää, ja se onkin taloudellisesti mitattuna Suomen tärkein kauppakumppani. Venäjän kaupan käytäntöjen länsimaistaminen tuo ne lähemmäksi kansainvälisiä käytäntöjä, mikä tekee siitä helposti vertailukelpoista muiden maiden ja talouksien kanssa. Suomalaisilla ja muilla ulkomaisilla yrityksillä on aika ajoittain ollut vaikeampaa sopeutua Venäjän liiketoimintaympäristöön, koska niitä on diskriminoitu kotimaisten yritysten kustannuksella. Odotettavissa on nyt kuitenkin paljon enemmän investointeja Venäjän markkina-alueeseen ja talouteen sekä vakautta ennen niin kaotoiseen ja epävarmaan liiketoimintaympäristöön. (Elo-Valente, Järvinen, Quist, Salmi & Virtasalo 2013, s. 92-93.)

Korruptio on spekuloitu aihe, koska yleinen mielipide ja hallituksen ”virallinen” mielipide eivät kohtaa. Suomen kuvalehdessä mainitaan 1.8. 2010 (Suomen Kuvalehti 2010), että Medvedevin omien sanojensa mukaisesti korruption vastaisessa taistelussa ei ole edistytty. KO:n puheenjohtaja Lebedev myös huomauttaa, että korruption vastaisessa taistelussa ei edetä, ellei korkeamman johtotason henkilöitä saada oikeuden eteen kun tällä hetkellä alemman miliisin upseereita ja opettajia on kaikista tuomituista kaksi kolmasosaa. Tällaiset uutiset herättävät lähinnä kysymyksiä siitä, että mitä hallitus ja ylemmän tason johtohenkilöt voivat tehdä torpedoidakseen uusien yritysten suunnitelmia poliittisella tasolla.

5 Pietari

5.1 Taloudellinen ympäristö

Julkinen sektori

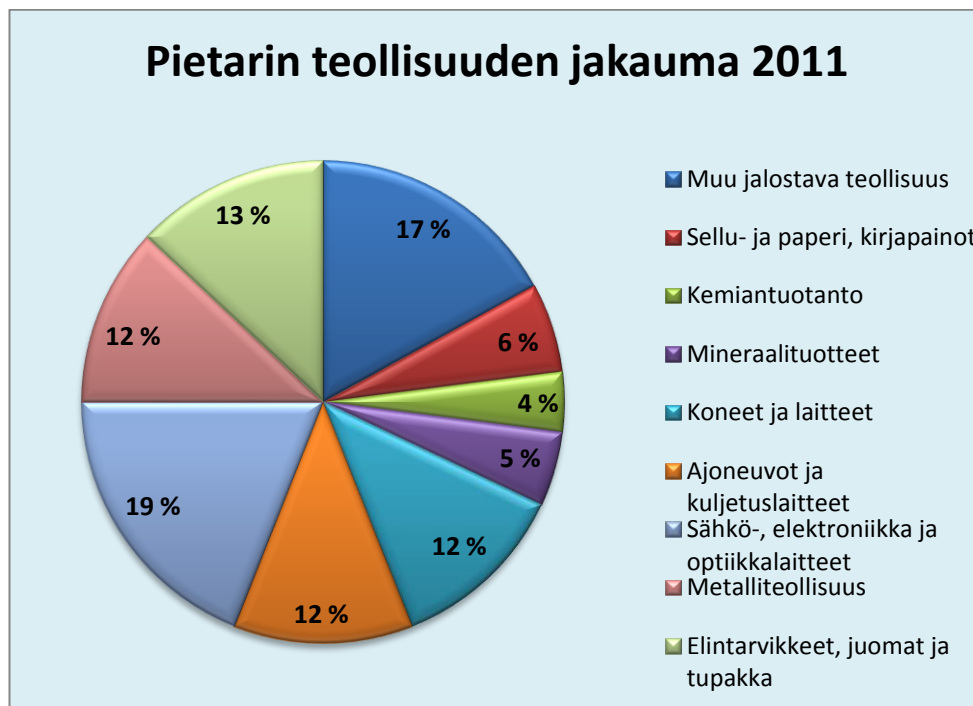
Pietarin kaupungin BKT on kasvanut hurjaa vauhtia viimeisinä vuosina. Ainoastaan globaali talouskriisi heikensi sen tulosta vuonna 2009, mutta sen kaupunki selvitti muita Venäjän kaupunkeja paremmin BKT:n laskun ollessa vain -5,7 prosenttia kun koko Venäjän alueella vastaava luku oli -7,9 %. Vuonna 2010 BKT kasvoi jopa 16 prosenttia ja vuoden 2011 ensimmäisen vuosipuoliskon vastaava luku oli 6,2 prosenttia. Ajoneuvoteollisuuteen on investoitu ja se on kasvanut kovalla intensiteetillä. Myös sähköiset, elektroniset ja optiset laitteet ovat vahvasti nousussa. Rakennusala on kokenut alamäen kun inflaatiota on pyritty hillitsemään kiristyneellä luotonannolla, jolla pyritään hallitsemaan investointeja. (CEMAT 2011, 1-2.)

Pietarin talous on vahvasti alijäämäinen. Viennin ja tuonnin suhde on heitellyt lähivuosina suuntaan ja toiseen, mutta esimerkiksi vuoden 2011 ensimmäisellä vuosipuoliskolla 18,2 miljardin dollarin kauppavaihdosta 20 % prosenttia oli vientiä ja 80 % tuontia. (CEMAT 2011, 3.) Tämä tieto antaa hiukan osviittaa siihen suhtaan, että paikallista tuotantoa tiettyjen toimialojen kohdalla olisi suotavaa olla lisää. Nyt suurin osa tavaroista joudutaan tuomaan ulkomailta ja kärsitään logististen lisäkustannusten aiheuttamasta ongelmasta. Viemällä tuotantoa Pietariin tai viemällä sinne Suomesta tuotteita pyrittäisiin ratkaisemaan edellämainittua ongelmaa jolloin samalla pietarilaiset pääsisivät nauttimaan korkeamman laadun tuotteista vähemmän kustannuksin.

Yksityinen sektori

Pietarin kaupungin teollisuus on ollut murroksessa muutamat vuodet. Ennen kaupunkia leimasi vahva elintarviketeollisuus (Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys 2007, 49.), mutta nyt teollisuus on muotoutumassa uudestaan ja täysin selvää jonkin alan ylivoimaa ei voida teollisuuden jakaumasta nähdä. Kuitenkin voidaan huomata, että sähkö-, elektroniikka- ja optisten laitteiden osuus teollisuudesta on kasvanut 19 % saakka (Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys 2011, 60.) sekä

samalla sitä tueten IT-ala on nousujohteisessa murroksessa. IT-palvelut kasvoivat esimerkiksi vuonna 2010 noin 15-20 % (Elo-Valente ym. 2012, 98). Pietarin teollisuuden jakauma vuonna 2011 voidaan nähdä Kuviosta 3 (Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys 2011, 60):



Kuvio 3. Pietarin teollisuuden jakauma 2011 (Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys 2011, 60)

Pietarilainen autoklusteri on myös nostanut päätään lähivuosina. Pietarissa tuotettuja Hyundai Motorsin autoja on alettu viemään IVY-maihin (Itsenäisten Valtion Yhteisö, huonosti organisoitu entisten Neuvostoliiton maiden muodostama yhteisö).

Esimerkkinä tuotannon nelinkertaistuminen vuoden 2011 alkupuoliskolla. Uusia investointeja onkin autotehtaisiin upotettu 1,3 miljardia dollaria, mikä on saanut kaupungin päättäjät kehittämään Pietarin teollisuuspolitiikka perustamalla lisää erilaisia teollisuusklustereita. Näihin kuuluu lääketeollisuus, laivanrakennus, radioelektronikka sekä radiologia. Pietarin kaupungin ahtauden vuoksi, näiden klustereiden tulevat sijainnit todennäköisesti ovat kilometrien päässä Pietarin keskustasta, mikä saattaa ruokkia rakennusteollisuuden kysyntää uusien toimitilojen ja tehtaiden pakollisuuden vuoksi. Tätä koko skenaariota puoltaa myös kaupunginhallituksen ohjelma investointiilmapiirin parantamisesta vuosien 2011-2015 välillä. (CEMAT 2011, 6.)

Palveluiden tarve kaupungissa on potentiaali suomalaisille yrityksille, joilla on jo pitkä kokemus palveluiden tuottamisesta (Suomessa noin 2/3 tuotannosta on palveluita). Nämä palvelut voisivat olla esimerkiksi matkatoimistoja Pietarin asukkaille, jotka haluavat matkustaa Helsinkiin tai Suomeen, ja haluavat valmiita räätälöityjä kokonaisratkaisuja heidän matkalleensa. Hotelleille, jotka ovat tarkoitettu pääasiassa suomalaisille yöpyjille, olisi varmasti kysyntää suomalaisesta perspektiivistä, koska jos selailee erilaisten matkanjärjestäjien tarjoamia paketteja Pietariin, valikoima ei ole järin suuri. Kieliongelmat tulevat muutenkin vastaan aina kun Venäjälle matkustaa, joten valmiiksi suunnitellut kokonaisratkaisut isommille ja pienemmille ryhmille olisivat tervetullut lisä matkanjärjestäjien valikoimaan. Uusiin ostoskeskuksiin taas voisivat hiukan isommat yritykset perustaa oman liikkeensä, jossa suomalainen tunnettu design ja laatu kohtaisivat keskiluokkaisen pietarilaisen, jolla on yhä enemmän rahaa kulutusta varten korkeamman elintason johdosta.

5.2 Rahoituksellinen ympäristö

Rahoitusmarkkinat ja valuuttaolosuhteet

Rahoitusmarkkinat eivät varsinaisesti kosketa opinnäytetyön aihetta, koska pk-yritysten sitoutuvuus Venäjän liiketoimintaan on tämän opinnäytetyön näkökulmasta matala. Rahoitus hoidetaan yleisesti Suomen puolella sekä mahdollista hanketukea voidaan saada esimerkiksi Finnveralta.

Ruplan heilahtelu vaikuttaa osaltaan yrityksen toimintaan Pietarin markkinoilla. Jos liiketoiminta tapahtuu euroissa ja rupla heikkenee, liiketoiminta saattaa kärsiä, koska venäläisten reaaliset tuotot pienenevät. Liikettä voi tapahtua myös toiseen suuntaan jolloin liiketoiminta saattaa yllättäen kasvaa.

5.3 Demografinen ympäristö

Väestö

Pietarissa asustaa tällä hetkellä noin 5 miljoonaa asukasta, mikä on noin puoli miljoonaa vähemmän kuin koko Suomessa. Helsingin metropolialueella asuu jopa 1,2 miljoonaa ihmistä, mikä on sekin vasta neljännes Pietarin väkiluvusta. Nämä luvut osoittavat sen potentiaalisen määrän, mitä Pietarin markkina-alueesta löytyy. Pietarissa oli paremmat

ansiotulot (28 984 ruplaa eli noin 725 €/kk) kuin keskimäärin muualla Venäjällä (22 672 ruplaa eli noin 567 €/kk), mikä kertoo jotain asukkaiden ostokyvyn korkeasta tasosta (Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys 2011, 57).

Yrityskanta

Pietarissa toimii tällä hetkellä noin 600 suomalaista yritystä. Vähittäiskaupassa, joka on kehittynyt vahvasti keskiluokan ostokyvyn myötä, Suomea edustaa Kesko, Prisma, K-Rauta sekä Stockmann. Näistä ainakin Prisma pyrkii vahvasti laajentumaan vielä uusilla hyper- ja supermarketeilla. Kaupungissa toimii monia rakennusyhtiöitä, joihin YIT, SRV, Oka, NCC ja Lemminkäinen kuuluvat. S-ryhmä on myös ulottanut markkina-alueensa Pietariin myös hotellipuolelta, ja niitä löytyy jo kolme kappaletta. (Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys 2011, 57-58.)

Rakennusteollisuuden osalla suomalaisilla yrityksillä menee vahvasti. Esimerkiksi YIT ja SRV pyrkivät jatkuvasti laajentamaan ja panostamaan enemmän Venäjän markkinoille kotimaan kysynnän laskiessa. Suomalaisten yritysten markkinaosuudeksi arvioidaan 5-10 %. Suurten toimijoiden vanavedessä myös jotkut pk-yritykset ovat siirtäneet rakennustarvikkeiden tuotantoaan Pietariin. Kaikilla ei kuitenkaan ole tähän vaadittavaa pääomaa ja riskinottohalukkuutta. Suomalaiset rakentajat ovat jo pitkään toimineet Pietarissa, ja kaupunki on jopa perustanut kehitystyöryhmän, jonka tehtävänä on rakennusnormien kehittämien yhteistyössä eräiden suomalaisyritysten kanssa. Suomalaiset ovat myös osana EkoGrad-hanketta, jonka tehtävänä on kehittää energiatehokasta rakentamista sekä rakentamisen käytäntöjä ja normeja. (Suomen ulkoasiainministeriö. 2013 B)

Rakennusteollisuus ja vähittäiskauppa ovat suomalaisittain vahvasti edustettuja Pietarissa, mikä laskee pienempien toimijoiden sisääntuloa samoille markkinoille. Suomalaiset pk-yritykset pystyvät ujuttautumaan vähitellen markkinoille tekemällä esimerkiksi alihankintasopimuksia paikallisten suomalaisten rakennusteollisuuden yritysten kanssa tai pyrkimällä ajamaan omia tuotteitaan Pietarin vähittäiskauppoihin. Näiden kaltaiset kansainvälistymisen vaihtoehdot ovat kohtuullisen riskittömiä ja eivät vaadi juurikaan ylimääräisiä pääomasijoituksia. Suomalaiset kanssakumppanit

vähentävät kulttuuristen ja eritoten kielellisten erojen painoa kun kauppaa ei tarvitse tehdä loppuasiakkaan eli venäläisten kuluttajien tai asiakkaiden kanssa.

Suomalaiset yritykset eivät ole yksin Pietarin markkinoilla. Venäjälle pyrkivien yritysten, sekä siellä jo olevien, toimintoja tuetaan monelta eri rintamalta ja näkökulmalta.

Kolmen keskeisimmän joukon muodostavat Finnvera, Finpro ja Suomalais-Venäläinen kauppakamari (SVKK). Finpro tarjoaa yrityksille ensikäden tietoa kansainvälistymisprosessista, etabloitumisesta Venäjän (Pietarin) markkinoille sekä erilaisia konsultointi- ja tietopalveluita. Finnvera tarjoaa erilaista rahoitusneuvontaa yrityksille sekä yhdistykseltä on mahdollista hakea ja saada hanketukea etabloitumis- ja kehittämishankkeisiin. Suomalais-Venäläinen kauppakamari tarjoaa lähes samanlaisia palveluita kuin Finpro, mutta on enemmän suuntautunut auttamaan yrityksiä, jotka on jo Pietarin markkinoilla. Heiltä on saatavilla erilaisia tieto-, vienninedistämisen-, koulutus-, tiedotus- ja neuvontapalveluita. (Suomen ulkoasiainministeriö. 2013 A)

Venäjän markkinoista ja alueesta on muutenkin lähivuosina kiinnostuttu myös muualta kuin pelkästään taloudelliselta näkökannalta, mikä on luonut ja tulee tulevaisuudessakin luomaan hedelmällisiä tuloksia. Esimerkiksi OVET-hankkeen myötä on saatu tulokseksi kaksi kirjaa vuosien 2012-2013 aikana, joiden tarkoituksena on kartoittaa Venäjän ja Itäisen Euroopan alueasiantuntijuuden merkitystä suomalaisen yhteiskunnan perspektiivistä. Nämä kaksi kirjaa valoittavat niitä kiintopisteitä, mitkä ovat tärkeitä kun halutaan ymmärtää itäisiä naapureitamme, ja varsinkin Venäjää: miten alueasiantuntijuutta pitäisi kehittää Suomessa? Miten tämä tietotaito saadaan parhaiten käyttöön? Miksi me tarvitsemme tätä tietotaitoa? Pelkästään jo tämän esimerkin avulla huomataan, että Venäjän tutkimus ja kiinnostus lisääntyy, mikä tarkoittaa suomen kielellä saatavilla olevan informaation lisääntymistä, mikä tarkoittaa yhä laajenevan informaatiopankin olemassaoloa, joka loppujen lopuksi auttaa suomalaisia yrityksiä ymmärtämään Venäjän markkinoita ja kulttuuria sekä tekemään siirtymisen sinne paljon helpommaksi kuin se tänä päivänä tai aikaisemmin on ollut.

5.4 Tekninen ympäristö

Teknologinen ympäristö

Tutkimus ja koulutus on vahvasti keskittynyt Pietarin alueelle. Vaikka alueella asuu vain 3 % koko Venäjän väestöstä, sillä on opetus- ja tutkimusresursseista 15 %. Kaupunki mieltää itsensä laajan henkisen ja intellektuaalisen pääoman omistajaksi sekä panostaa erilaisiin teknologiakeskuksiin ja –puistoihin. (Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys 2011, 57.)

Pietarilaiset yliopistot ja korkeakoulut tekevät suomalaisten korkeakoulujen kanssa yhteistyötä ja lähettävät oppilaita toiseen maahan vaihto-opintoihin. CIMO tarjoaa myös paljon erilaisia kansainvälisiä harjoittelutyöpaikkoja Pietarissa. Nämä seikat mieltävät Pietarin opiskelukaupungiksi, mikä luo joillekin yrityksille tärkeän markkinasegmentin.

Toimintaympäristön fyysiset ominaisuudet

Pietarin väkiluku, sisäinen infrastruktuuri sekä keskusta-alueen tiheä asutus luovat mahdollisuuksia rakennusteollisuuden näkökulmasta. Vaikka aiemmin mainittiin rakennusteollisuuden lasku vuoden 2011 alkupuoliskolla, niin tällä hetkellä potentiaalia ja tarvetta tuntuu olevan. Esimerkiksi YIT on vahvasti alkanut panostaa Venäjälle ja erityisesti Pietariin. Nyt Novo Orlovskiksi kutsuttu hanke on aloitettu. Pietarin pohjoispuolelle Primorskin kaupunginosaan ollaan rakentamassa noin 10 000 asuntoa. Ensimmäinen vaihe käsittää kaksi 25-kerroksista taloa, ja vaiheen arvo on vajaat 70 miljoonaa euroa sekä koko hanke on arvoltaan yli miljardi euroa. (Verkkouutiset 2013)

Infrastruktuurin vajavaisuuteen ja tiheän asutuksen seurauksena teollisuutta pyritään myös viemään pois keskustasta päin, ja keskustassa pyritään kehittämään matkailupalveluja, hotelleja, asuinrakentamista, koulutuspalveluja ja liikekeskuksia. (Kauppapolitiikka 2013)

Pietarin heikko sisäinen infrastruktuuri on pakottanut kaupungin uudelleenjärjestelemään teollisuutta kaupungissa. Viiden miljoonan ihmisen väestö on pakkautunut ahtaasti keskusta-alueelle ja kaikki palvelut sekä teollisuus on pyritty yhteensovittamaan sellaiselle alueelle, että pakostakin kehittyi ongelmia. Ongelmaa on

pyritty purkamaan siirtämällä teollisuutta erilaisiin teollisuusklustereihin keskusta-alueen ulkopuolelle, jolloin varsinkin raskaan liikenteen näkyvyys jokapäiväisissä liikenneneruuhkissa vähenee. Infrastruktuurin puutteellisuutta on pyritty parantamaan ja ensimmäinen osa uutta maksullista kaupunkimootoritietä on otettu käyttöön. Uuden tien tarkoituksena on vähentää liikenneneruuhkia ja –päästöjä sekä nopeuttaa matkustamista Suomeen. (Yle 2013)

Uudelleenjärjestäytymisestä ja sitä edeltäneestä väestön pakkautumisesta seuraa se, että asuinrakentamista on lisätty keskusta-alueen ulkopuolelle, mikä on lisännyt liiketoimintamahdollisuuksia rakennusteollisuudelle, mistä esimerkkinä on YIT. Myös erilaisia ostoskeskuksia rakennetaan jatkuvasti uuden vaurastuneen keskiluokan kasvattamalle kysynnälle. Tähän kasvavan kysynnän ”ongelmaan” on jo törmännyt SRV, jonka hankekehitysjohtaja Veli-Matti Kullas totesi Rakennuslehdessä 26.08.2013 juuri valmistuneesta Pearl Plazasta sekä Okhta Mallin aloittamisesta, että: ”Harvoin rakentaja pääsee siihen tilanteeseen, että toinen hanke päättyy ja toinen alkaa samanaikaisesti.” Ja kun ensimmäisestä hankkeesta on laskettu saatavan 100 miljoonan euron voitto, niin voidaan todeta, että potentiaalia alalla ainakin on.

Koska Pietari sijaitsee Itämeren rannalla, se on logistiselta tasoltaan erittäin laadukas. Se pystyy hoitamaan liikennettä kaikkien mahdollisten kuljeusmuotojen kautta: meri-, joki, rauta-, maa- ja lentoteitse sekä kuljettaa öljyä öljyputkissa. Kaupunki on Itämeren alueella liikennemäärältään suurin satama. (Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys 2007, 48.) Pietari on Suomeen nähden myös hyvällä paikalla ja Helsingistä Allegro-junalla matka Pietariin kestää nykyisin vain 3 ½ tuntia. Pietari on myös alle 200 kilometrin päästä Suomen ja Venäjän rajasta. (Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys 2011, 56-57.)

5.5 Poliittinen ympäristö

Poliittinen ympäristö on Venäjällä hämärä. Yleisesti ulospäin Venäjä saattaa näyttäytyä valtiona, jossa demokratia vallitsee ja politiikassa kaikilla duuman jäsenillä olisi yhtäläinen vaikutusvalta. Kuitenkin Venäjällä vallitsee jossain määrin oligarkia, koska maassa on Neuvostoliiton hajoamisen ja taloudellisten epäonnistumisten takia ihmisiä,

jotka ovat keränneet omaisuuksia erilaisilla talouspetoksilla. Näillä ihmisillä on hyvät välit presidentin kanssa, ja heille suodaankin erilaisia etuoikeuksia eikä heidän rikollisia toimijiaan julkisesti paheksuta. Korruptio on myös syvällä maan hierarkiassa ja jopa hallituksen jäsenet ovat kiinni siinä.

Nämä asiat eivät kuitenkaan vaikuta pk-yrityksen toimintaan Pietarissa ellei ne ole mukana jossain suuremmassa rakennushankkeessa, joka siirretään toisen urakoitsijan hoidettavaksi poliittisten suhteiden/lahjonnan takia.

5.6 Juridinen ympäristö

Juridinen ympäristö on Venäjällä kohtuullisen monimutkainen erilaisten turhien byrokraattisten hankaluuksien vuoksi. Näin ollen paras vaihtoehto pk-yritykselle on palkata Venäjän lakiin perehtynyt asiantuntija, joka hoitaa yrityksessä mahdolliset lakiin liittyvät asiat. Jos yritys kuitenkin pidättäytyy sitomasta itseään liikaa Pietarin markkinoille, lainopillisiin asioihin ei tarvitse paneutua niin kovasti. Kaikessa liiketoiminnassa kannattaa kuitenkin käyttää riskienhallintaa ja esimerkiksi kaupankäynnissä pyytää asiakkaalta ennakkomaksua tavaraosta.

5.7 Kulttuurinen ympäristö

Näkyvä kulttuuri

Venäläisillä on yleistäen kovin nuiva suhtautuminen ulkomaalaisiin. Kielitaito on nuoria opiskelijoita ja kansainvälisen liiketoiminnan osaavia ihmisiä lukuunottamatta huono, ja venäjän kielen taito näytteleeekin suurinta osaa kommunikaatiosta.

Pietari on kulttuuriltaan enemmän kansainvälisiin arvoihin nojaava kuin moni muu Venäjän kaupunki. Siinä missä homoseksuaalisuutta ja tummaihoisia saatetaan helposti vihata jossain Siperian kaupungeissa, Pietariin on iskostunut enemmänkin suvaitsevaiset asenteet muita kulttuureita kohtaan.

Näkymätön kulttuuri

Venäjällä uskontoon suhtaudutaan monitahoisesti. Uskontojen kirjo on moninainen ja tietyt suuntaukset vaihtelevat alueittain. Uskontoa ei kuitenkaan sinällään tuoda vahvasti esille ja esimerkiksi uskonnollisia symboleita kaulakoruina ei julkisesti pidetä esillä. Venäläiseen kulttuuriin kuuluu vahvasti vieraanvaraisuus ja yhteisöllisyys. Venäläiset pitävät vieraiden kestitsemisestä, ja suomalaiset saattavat yllättyä siitä, kuinka paljon vieraiden eteen ollaan valmiita uhraamaan aikaa ja vaivaa. Venäläiset ovat yleisesti ottaen hyvin ystävällisiä.

5.8 Sosiaalinen ympäristö

Yhteiskunnan sosiaalinen rakenne

Pietarin työttömyysaste on ollut suhteellisen vakaa, poislukien laman seurauksena aiheutunut työttömien kasvu vuonna 2009. Vuodesta 2007 vuoden 2011 alkupuoliskolle keskimääräinen työttömyys on ollut noin 2,5 prosenttia kun sama luku koko Venäjän osalta on noin 7 prosenttia. Vastaavasti jos vertaillaan Helsinkiä ja Pietaria, niin Helsingin työttömyysaste vuonna 2011 oli 7,5 prosenttia (Helsingin kaupungin tietokeskus 2012, 4) kun taas Pietarissa se oli vuoden ensimmäisellä puoliskolla vain 1,8 prosenttia. (CEMAT 2011, s.4.)

Pietarissa on myös muodostumassa ”ongelmaksi” vapaiden työpaikkojen ja työttömien yhteensovittaminen. Vapaita työpaikkoja vapautuu jatkuvasti ja työttömien määrä vähenee: Pietarissa oli vuoden 2011 alkupuoliskolla jopa 3 työpaikkaa avoinna per työnhakija (CEMAT 2011, 4). Tämä saattaa muodostua jopa ongelmaksi uusille yrityksille, koska paikallista työvoimaa ei välttämättä ole tarjolla juuri siihen tarkoitukseen kun haluttaisiin. Työvoiman rahtaaminen Suomesta on myös omalta kannaltaan vaikeaa, vaikka se mielletään laadukkaammaksi kuin venäläinen, koska se vaatisi pitkäksi ajaksi työntekijän sitouttamisen täysin vieraaseen kulttuuriin. Hyvä puoli Pietarin kannalta onkin lyhyet etäisyydet, jolloin koti-ikävä ei välttämättä haittaisi ollenkaan.

Sosiaalinen hyvinvointi

Pietarin väestöön sisältyy myös omia leimaavia riskitekijöitään. Rikollisuus, terveysongelmat, huumeet, väestön demograafinen rakenne ja suhteellisen matala keskimääräinen eliniän odote. Vuoden 2005 alkupuoliskolla Pietarissa rekisteröitiin 45 000 rikosilmoitusta, mikä oli 28 % enemmän kuin vuonna 2004, ja Pietaria pidetäänkin Venäjän yhtenä pahimmin rikollisoituneista kaupungeista. (Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys, 2007, 49) Nykytilanne on todennäköisesti toinen, mutta kaupunkia kuitenkin leimaa vieläkin korkean rikollisuuden leima, (CEMAT 2011, 7) ja tämä käsitys saattaa pienentää investoijien halukkuutta sekä alentaa yrityksen tuotteiden kysyntää. Pietarin heikkoudeksi myös lasketaan vanha ja ikääntyvä väestö (CEMAT 2011, 7), joka aiheuttaa sosiaalisia kustannuksia kaupungille terveydenhuoltomenojen muodossa. Pietarissa oli vuoden 2006 alussa todettuja HIViin sairastuneita noin 29 tuhatta, mutta todellinen summa on kuitenkin 4-5 kertaa suurempi. Väestöä myös rasittaa erilaiset kulku- ym. taudit sekä alkoholismi ja huumeet (Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys 2007, 49.)

Nämä huomiot voidaan nähdä joko vaikeasti lähestyttävänä ja epävarmana asiakassegmenttinä tai liiketoimintamahdollisuutena esimerkiksi terveydenhuoltopalveluiden kannalta. Venäläisten luotto omien terveyspalveluiden tai oikeastaan lääkkeisiin ei ole kovin korkea, ja ainakin ennen on ollut kohtalaisen yleistä, että apteekista ostetut lääkkeet eivät ole vastannetkaan sisällöltään sitä mitä paketissa on lukenut. Ehkä kulttuurisesti leimaavaa, mutta ei ole kauhean harvinaista nähdä jonkun venäläisen lääkitsevän itseään votkalla ja mausteilla sisältävällä cocktaililla.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyöprosessi oli haastava ja sen eteneminen ei ollut täysin loogista. Tietoa saatettiin kirjoittaa osittaisesti eri lukuihin, jonka vuoksi informaatio oli ristiriitaista opinnäytetyön sisällä. Tämän vuoksi työtä jouduttiin myös muokkaamaan useaan otteeseen, minkä takia osa tekstistä jouduttiin muokkaamaan kokonaan uudestaan tai poistamaan. Nämä kaikki yhdessä aiheuttivat sen, että loogisen järjestyksen ja loogisen tiedon kasaamiseksi jouduttiin tekemään ylimääräistä työtä, mikä venytti opinnäytetyöprosessin loppuunsaattamista. Työ piti lähtökohtaisesti saada aluksi valmiiksi joulukuun 2013 valmistumispäivään mennessä, mutta tavoiteaika venyi muutamalla kuukaudella.

Venäjään liittyvän informaation puutteellisuus ja ajankohtaisuus olivat prosessin suurimmat hankaluudet. Puutteellisuus muodostui osin siitä seikasta, että tietoa olisi löytynyt venäjänkielillä pelkästään, mutta tekijän kielitaidon puutteellisuuden vuoksi tuohon perimmäiseen lähteeseen ei päästy käsiksi. Vaikka lähdekirjallisuutta löytyikin, se oli sekundääriaineistoa, joten se ei välttämättä liittynyt opinnäytetyön aiheeseen kokonaisuudessaan, mikä söi osittain työn uskottavuutta. Venäjältä saatavan tiedon validiteetti on myös tietyillä osa-alueilla heikko. Venäläisten ihmisten mielipide omasta valtiosta ja sen asioista saattaa erota paljonkin siitä, mitä Venäjän media uutisoi.

Pietarin kaupungin vahvuuksiin kuuluu hyvin kehittynyt pienyrityssektori, suhteellisen pienet investointiriskit, suhteellisen korkea elintaso sekä hyvät liikenneyhteydet. Kaupunki myös omaa hyvin joustavat työllisyysmarkkinat, suhteellisen korkean elintason Venäjän keskitasoon verrattuna sekä kaupunki on logistisesti hyvällä paikalla: lähellä Moskovaa ja lähellä Suomea. Pietariin on myös etabloitunut paljon suomalaisia yrityksiä ja venäläiset osaavat arvostaa suomalaista muotoilua ja suomalaisia tuotteita. Näin ollen Pietarissa on jo valmiiksi eräänlainen vertaisverkosto, jonka kautta voi saada apua yritystoiminnan aloittamiseen ja sen ylläpitämiseen. Riippuen uuden toimijan roolista ja positiosta Pietarin markkinoilla, suomalaiset yritykset voivat tukea toisiaan yhteistyöllä ja erilaisilla projekteilla. Venäjällä ja eritoten Pietarissa suomalaisia yrityksiä auttavat Finpro, Finnvera sekä Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys.

Eräänlainen kilpailuasetelma Moskovan kanssa vähentää kiinnostusta ja investointeja kaupunkiin sekä valtion tuki ei välttämättä kohdistu niin selkeästi kyseiseen kaupunkiin kuin Moskovaan. Niin kuin muuhunkin Venäjään, niin Pietarin alueeseen kohdistuu myös selkeästi erilaisia yritysriskejä, joita suomalainen yrittäjä/yritys ei ole tottunut aikaisemmin kohtaamaan kotimaisilla markkinoilla. Myös kieli ja kulttuuri tuovat yritystoimintaan jännitettä, mutta yrityksen suhtautumisesta, panostuksesta ja kiinnostuksesta riippuen, se voi olla joko positiivista tai negatiivista. Kuitenkin Venäjän markkinoille siirryttäessä on parempi varautua enemmän kuin vähemmän mahdollisiin riskeihin ja ikäviin tapahtumiin, koska Venäjällä voi liiketoiminnan näkökulmastakin kohdata asioita, joita Suomessa ei koskaan voi.

Pietarissa on myös hyvä markkina-alue siinä mielessä, että suomalaisten matkustus Pietariin on lisääntynyt Allegro-junan menestyksen siivittämänä. Matkojen hinnat ovat pudonneet sekä myös erilaiset laivayhtiöt tarjoavat valmiita matkapaketteja ilman viisumia matkustaville ryhmille ja yksittäishenkilöille. Myös Pietarissa työskenteleville sekä opiskelijoille suunnattua suomalaisten tuotteiden tarjontaa voisi laajentaa viemällä näitä tuotteita Pietariin. Venäläiset tuotteet sekä tuontituotteet muista maista eivät kuitenkaan kata kaikkea kysyntää, ja suomalainen laatu myös voittaa useimmissa tapauksissa tietyt venäläiset tuotteet, joten tällaiselle liiketoiminnalle olisi varmasti kysyntää Pietarin markkinoilla.

Vahvoja markkina-alueita Pietarin liiketoiminta-alueelle liittyen ovat vähittäiskauppa, rakennusteollisuus sekä matkailu ja hotellit. Rakennusteollisuuden potentiaalia puolustaa Pietarin sekava ja heikko infrastruktuuri sekä uusien asuinrakennusten tarve, jotka merkitsevät tarvetta korkealuokkaiseen rakentamiseen. Vähittäiskauppa ja elintarviketeollisuus on vahvaa Pietarin alueella, mutta venäläisten tuotteiden laatu ja valikoima taas on huonolla tasolla. Kotimaisia tuotteita on suosittu valtion kustannuksella jo pitkään, jonka vuoksi ulkomaiset tuotteet ovat joutuneet kilpailemaan kovalla hinnoittelulla niitä vastaan. WTC-jäsenyyden myötä tariffeja ja tulleja ollaan jouduttu laskemaan, jolloin voidaan saavuttaa korkeammat marginaalit. Venäläiset jo nyt hamstraavat Suomen matkoillaan kaikenlaisia elintarvikkeita takaisin kotimaahansa, joten kun tuotteet tuodaan lähemmäs voitaisiin olettaa niiden myynninkin kasvavan. Matkailuun tulisi panostaa sekä suomalaisille, että venäläisille matkaajille. Helsingin ja

Pietarin välinen liikenne on kasvanut Allegro-junan myötä, ja yhä useampi laivayhtiö tarjoaa matkustuspaketteja Helsinki-Pietari välillä. Majoitus on tärkeää kummillekin kansalaisille, mutta kieli- ja kulttuuriongelmat ovat kohtuullisen yleisiä. Tämän vuoksi oikea positionti ja tietyn asiakassegmentin kysyntään vastaaminen voisi olla hyvinkin kannattavaa pienelle toimijalle.

Kansainväliseen liiketoimintaan ryhtyminen on monelle pk-yritykselle haastavaa ja joskus mahdotonta tarpeellisten pääomaponnistuksien takia. Sen vuoksi liiketoimintaan tulisi lähteä mahdollisimman riskittömin ponnistuksin esimerkiksi epäsuoran viennin kautta, josta vähitellen voidaan laajentaa toimintaa. Omia tuotteita/palveluita voidaan myydä jollekin toiselle toimijalle, jolla on liiketoimintaa Pietarin markkinoilla tai Pietarin markkinoille voidaan myydä tavaroita esimerkiksi paikallisen agentin kautta. Myös alihankintana voidaan rekrytoida esimerkiksi rakennusteollisuuden osajia Pietariin tai vetää läpi erilaisia yhteisprojekteja muiden suomalaisyritysten kanssa. Näin ollen varsinaista pääomaa ei sidota mihinkään. Verkostojen luominen on myös hyvin tärkeää tuntemattomalla maaperällä ja muiden isompien suomalaisten toimijoiden kanssa tehtävä yhteistyö ja informaation vaihtaminen auttaa yritystä sopeutumaan uudelle markkina-alueelle.

7 Pohdinta

Venäjä on monelta osa-alueeltaan taloudellisille toimijoille vaarallinen pelikenttä. Yhtäältä byrokraattiset vaikeudet ja esteet hankaloittavat yritystoiminnan harjoittamista, ja toisaalla valitettavat sosiaalipoliittiset ilmiöt ja tapahtumat luovat varsinkin kansainvälisille ja ulkomaisille toimijoille epävarman toimintaympäristön. Jo tätäkin juttua kirjoittaessa on puitu julkisesti Venäjän uutta homolakia ja muiden maiden suhtautumista siihen, Greenpeace-aktivistien ”hyökkäystä” Venäjän öljynporausta vastaan arktisilla alueilla sekä Venäjän ja USA:n vastakkainasettelua Syyrian konfliktissa.

Pienyrityssektoria vaivaat vieläkin byrokraattiset hankaluudet, korruptio, lainsäädäntö ja rahoitusvaikeudet. Pk-yritysten kohdalla tällaisten esteiden ylittäminen vaatii pääomaponnistuksia, joita ei välttämättä ole mahdollista hankkia. Isot yritykset pystyvät kuitenkin samankaltaiset ongelmat eliminoimaan ilman kannattavuuden heikkenemistä. Jatkuvia uudistuksia kuitenkin esitellään ja niillä pyritään kehittämään pk-sektoria kaikin mahdollisin tavoin. Esteitä poistetaan ja luodaan ilmapiiristä enemmän yrittäjähenkistä, mikä on myös hyvin positiivista suomalaisille yrityksille. Pietarin alue varsinkin pitää hallussaan hyvin kehittyntä pienyrityssektoria, minkä vuoksi se sopii paremmin suomalaisille pk-yrityksille toisin kuin esimerkiksi Moskova, joka myös logistisesti ajatellen on vaikeampi pelikenttä.

Venäjä ja Pietari edustavat omilta osiltaan täysin erilaista kulttuuria kuin mihin Suomessa liiketoiminnan piirissä on totuttu. Vakavasti otettavan toimijan on tehtävä perusteellinen alkutyö oman markkina-alueensa, kilpailustrategiansa ja kansainvälistymisprosessin selkeyttämiseksi ja kartoittamiseksi. Mukaan astuu vielä kulttuurinen aspekti, joka vahvasti leimaa yritystoimintaa Venäjällä. Kulttuurin, perinteiden ja tapojen, kielen ja maan historian tuntemus tuo liiketoiminnallisen pelaajan lähemmäksi potentiaalisia tuottoja vieraassa maassa. Myös suomalaisten tuotteiden laadun tuttuus venäläisille on jo itsessään vientituote – suomalaiset tuotteet on jo vuosia mielletty laatutuotteiksi joidenkin venäläisten kotimaisten tuotteiden sijaan. Tämän ilmiön takia venäläisiä nähdäänkin sesonkiaikana lähes hamstraamassa suomalaisia tuotteita kauppojen hyllyiltä lähes jokaisella vähittäiskaupan sektorilla. Suomalaisia yrityksiä näkyy muutenkin jo Venäjällä varsinkin Pietarin katukuvassa ja

esimerkiksi suomalaisilla rakennusyriyksillä on pitkät liikesuhteet takanaan Pietarin liiketoimintaympäristössä. Suomalaisilla on pitkän historiansa, ja naapurikansan, ansiosta tietynlainen kilpailuetu muihin toimijoihin nähden, koska Suomi ja suomalaisuus koetaan mielekkäämmiksi asioiksi Venäjällä kuin muut kansalaisuudet ja maat.

Venäjässä on potentiaalia. Vahvasti kasvava maa on jättämässä kommunistisia rakenteita taakseen ja on siirtymävaiheessa kohti markkinataloutta. WTO-jäsenyys luo lisää avoimuutta, tuo Venäjän lähemmäksi kansainvälisiä standardeja sekä alentaa erilaisten esteiden (byrokratia, tullit, korruptio, tariffit) vaikuttavuutta liiketoiminnan ylläpitämiseen Venäjällä. Venäjään virtaa myös yhä enemmän rahaa investointien muodossa. Pietarin heikkoa infrastruktuuria pyritään parantamaan ja kehittämään, mikä lisää yritysten liiketoiminnan helppoutta alueella. Kontrasti on myös vahva venäläisten tuotteiden ja ulkomaisten tuotteiden kanssa. Ulkomaiset tuotteet vetävät kuluttajia puoleensa, mutta korkeiden tulli- ym. maksujen takia niiden hinta on suhteellisen korkea kotimaisten tuotteiden kohdalla, joten kilpailu ei ole kovin intensiivistä. Tällä hetkellä onkin oiva aika iskeä markkinoille, koska vastassa on kotimaiset tuotteet, joita valtio tukee. Laaduissa ja valikoimissa on paljon eroja, ja ulkomaiset tuotteet pakottavat kotimaiset toimijat vastaamaan kilpailuun jollain muulla tavalla kuin uudella hinnoittelupolitiikalla.

Venäjän tutkimusta korostetaan jatkuvasti yhä enenevässä määrin sekä venäjän kielen asemaa pohditaan myös entistä tarkempaan kuin ennen. Venäjän tutkimus tuntui olevan aikaisemmin vain harvojen herkkua ja kiinnostuksen kohdetta kun nykyään se kiinnostaa yhä enemmän nuoria, varsinkin Itäisessä Suomessa. Suomi on myös tällä hetkellä vahvassa asemassa muihin maihin nähden oman Venäjän-tutkimuksensa kannalta, ja tätä asemaa ainakin suomalaiset yritykset ovat lähivuosina käyttäneet hyväksi laajentuessaan enemmän ja enemmän Venäjän markkinoille ja eritoten Pietarin alueelle. Venäjän tekee erityisesti kiinnostavaksi mahdollisuudeksi se tosiasia, että Venäjä on koko Suomelle yksi yhteinen tärkeä intressi: Venäjä on potentiaalinen liiketoimintaympäristö suomalaisille yrityksille, venäläiset ovat tärkeä asiakaskunta suomalaisille yrityksille varsinkin tiettyinä sesonkiaikoina ja tietyillä alueilla, ja Suomessa

asustaa jo venäläisiä vähemmistönä, joten venäläinen kulttuuri on ainakin joillekin suomalaisille jatkuvassa kosketuksessa.

Kuitenkin Venäjä-datan puuttuminen ja ristiriitaisuus vaikeuttaa perinpohjaista tutkimusta. Ristiriitaisuus saattaa johtua erilaisista raportointitavoista tai pelkästään siitä tosiasiaa ettei kaikkea tietoa ole saatu tarkastelun kohteeksi (Shlyamin 2008, s. 21-23). Nämä asiat tuovat esiin ongelman: Mitä tietoa pitäisi uskoa? Mikä lähde on luotettavin? Oikeaa vastausta ei välttämättä ole, joten paras vaihtoehto on monen eri lähteen tarkasteleminen samaan aikaan ja niiden vertaileminen keskenään, jotta voidaan saavuttaa koherenttia tietoa.

Suomen ja Venäjän välinen taloudellinen yhteistyö on jatkunut pitkään jo viime vuosisadan alkuvuosista saakka. Historian tietojen valossa on selvää, kuinka tärkeä Venäjä on ollut Suomen ulkomaankaupan kehityksessä. Tiiviin yhteistyön avulla on myös pystytty löytämään ratkaisuja paikallisiin taloudellisiin ongelmiin, ja tulevaisuudessa pystytään löytämään helpommin ratkaisuja globaaleihin talousongelmiin, joihin on kaksin helpompi varautua. Maiden poliittisen johdon hyvät suhteet toisiinsa sekä elinkeinoelämän yhteiset intressit maiden välisen kaupan turvaamiselle ja kasvattamiselle luovat positiivisia jännitteitä siihen suuntaan, että tulevaisuuden näkymät ovat paljon valoisemmat kuin ne voisivat olla esimerkiksi Suomen ja jonkun toisen maan välillä. (Shlyamin 2008, s.232-235.)

Suomalaisten olisi aika hylätä ennakoasenteensa tiettyjen maiden kulttuureita kohtaan ja varsinkin Venäjää, jossa tulevaisuutta ja potentiaalia liiketoiminnalle olisi. Maan taloutta rasittavat tietyt ainaiset ongelmat, jotka ovat vähitellen poistumassa liiketoimintaympäristöstä, mikä avaa mahdollisuuksia uusille toimijoille. Tässä vaiheessa kun markkina-alueella ei ole niin paljoa kokeneita ja kehittyneitä kilpailijoita, olisi suomalaisten käytettävä hyväkseen tämä mahdollisuus etabloitua markkinoille ennen kuin parhaat paikat on jo viety.

Lähteet

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

BOFIT – Suomen Pankin siirtymätalouksien tutkimuslaitos. 2013 A. BOFIT Venäjä-ennuste 2013-2015. Ladattavissa:

<http://www.suomenpankki.fi/bofit/seuranta/ennuste/Pages/bve213.aspx> Luettu: 17.10.2013

BOFIT – Suomen Pankin siirtymätalouksien tutkimuslaitos. 2013 B. BOFIT Venäjä-tilastot 2004-2013. Luettavissa:

<http://www.suomenpankki.fi/bofit/seuranta/venajatilastot/Pages/default.aspx>
Luettu: 27.10.2013

CEMAT, Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus. 2011. Pietari vuoden 2011 ensimmäisellä puoliskolla. Talouden puolivuotiskatsaus. Luettavissa & ladattavissa:

http://cemat.aalto.fi/fi/electronic/economicmonitoring/reports/saintpetersburg/spb_dec2011_fin.pdf Luettu: 20.04.2013

CEMAT, Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus. 2013. Venäjän talousnäkymät 1/2013. Talouden puolivuotiskatsaus. Luettavissa & ladattavissa:

http://cemat.aalto.fi/fi/electronic/prospects/russia/koko_raportti.pdf Luettu: 19.7.2013

Collinson, S., Rugman, A.M. 2009. International Business. Pearson Education. Edinburgh

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos 2013. Euroalueen talouden ennusteita. Luettavissa:

<http://www.etla.fi/uutiset/27839/> Luettu 27.10.2013

Elo-Valente, M., Järvinen, J., Quist, L., Salmi, A., Virtasalo, I. 2012. Vie osaaminen kartalle. Venäjän ja itäisen Euroopan alueasiantuntijuutta etsimässä. 1. painos.

Lönnerberg Print Oy. Helsinki

Elo-Valente, M., Järvinen, J., Quist, L., Salmi, A., Virtasalo, I. 2013. Vie osaaminen yhteiskuntaan. Venäjän ja itäisen Euroopan tuntemuksen uudet suuntaviivat. 1. painos. Lönnberg Print Oy. Helsinki

Heininen, P., Mikkola, O., Karhunen, P., Kosonen, R. 2009. Yritysrahoitusmarkkinoiden kehitys Venäjällä. Pk-yritysten tilanne Pietarissa. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. HSE Print. Helsinki

Helsingin kaupungin tietokeskus. 2012. Tilastoja 2012: 15. Luettavissa: http://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/12_05_02_Tilastoja_15_Salorinne.pdf Luettu: 20.05.2013

Iltasanomat 2013. Lehtiartikkeli: *Venäläisillä yllättävä suosikkituote Prismassa - "Ajattelimme, että se olisi kuin biekän viemistä Sabaraan"*. <http://www.iltasanomat.fi/ulkomaat/art-1288599577835.html> Luettu 27.10.2013

Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. 1. painos. Edita Prima Oy. Helsinki

Kauppalehti. 2012. McDonald's ylsi vihdoin voitolle. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/omayritys/mcdonalds+ylsi+vihdoin+voitolle/201206205647> Luettu: 18.10.2013

Kauppapolitiikka. 2013. Rakennusteollisuuden kuulumisia Pietarin alueelta. Luettavissa: <http://www.kauppapolitiikka.fi/public/default.aspx?contentid=274350&nodeid=41394&culture=fi-FI> Luettu: 27.10.2013

Kauppapolitiikka. 2011. Suomalaiset ennätyskiinnostuneita Pietarista. Luettavissa: <http://www.kauppapolitiikka.fi/public/default.aspx?contentid=234714&nodeid=41393> Luettu 31.12.2013

Normann, R. 2002. Normannin liiketoimintateesit. 1. painos. WS Bookwell oy. Porvoo

- Porter, M. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. 2. tarkastettu painos. Talentum. Helsinki
- Porter, M. 1985. Kilpailuetu. 1. painos. Amer-yhtymä Oy Weilin Göösin kirjapaino. Espoo
- Porter, M. 1993. Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. 3. painos. Tammisaaren Kirjapaino Oy. Tammisaari
- Rakennuslehti. SRV tavoittelee suuria voittoja Pietarin kauppakeskuksista. 26.08.2013. Luettavissa: <http://www.rakennuslehti.fi/uutiset/talous/32232.html> Luettu: 31.12.2013
- Rolling Stone 2013. Remembering Apple's iPod Classic. Luettu 6.2.2013. Luettavissa: <http://www.rollingstone.com/culture/news/remembering-apples-ipod-classic-20130910>
- Shlyamin, V.A. 2008. Venäjän muuttuva liiketoimintaympäristö. Venäläis-Suomalaisten taloussuhteiden kehitys. 1. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki
- Suomalais-venäläinen kauppakamariyhdistys. 2011. Venäjän-viennin opas. 1. painos. J-Paino Hiirikoski Oy. Helsinki
- Suomen kuvalehti. 2010. Lähes kaikkien venäläisten merkkimiesten omaisuus on vaimon nimissä. Luettavissa: <http://suomenkuvalehti.fi/jutut/ulkomaat/lahes-kaikkien-venalaisten-merkkimiesten-omaisuus-on-vaimon-nimissa> Luettu: 27.10.2013
- Suomen ulkoasiainministeriö. 2013 A. Kaupalliset edustustot. Luettavissa: <http://www.finland.org.ru/public/default.aspx?nodeid=36996&contentlan=1&culture=fi-FI> Luettu: 27.10.2013

Suomen ulkoasiainministeriö. 2013 B. Rakennusteollisuuden kuulumisia Pietarin alueelta. Luettavissa:

<http://www.formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=274350&contentlan=1&culture=fi-FI> Luettu 27.10.2013

Tekes. 2012. Suomi kansainvälisissä vertailuissa. Luettavissa:

http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_321_336_642_43/http%3B/tekes-ali1%3B7087/publishedcontent/publish/fi_content/content_pages/tekes/esittelyaineistot/kv_vertailut.pptx Luettu: 20.05.2013

Suomalais-venäläinen kauppakamariyhdistys 2010. Etabloituminen Venäjälle. Yrityksen perustaminen ja yritystoiminta Venäjällä. Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys ry

Tilastokeskus 2013. Suomi lukuina – Kansantalouden tunnuslukuja vuosista 1990-2012.

Luettavissa: https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html

Luettu: 27.10.2013

Tiri, M. 2007. Venäjän liiketoiminnan perusopas. 1. painos. J-Paino Oy. Helsinki

Verkkouutiset 2013. YIT rakentamassa Pietariin uutta suurhanketta. 27.12.2013.

Luettavissa:

<http://www.verkkouutiset.fi/talous/yit%20novo%20orlovski%20rakentaminen-13664>

Luettu: 30.12.2013

Yle 2013. Pietariin Venäjän ensimmäinen maksullinen kaupunkimoottoritie. 29.12.2013

Luettavissa:

http://yle.fi/uutiset/pietariin_venajan_ensimmainen_maksullinen_kaupunkimoottoritie/6996292 Luettu: 30.12.2013

Liitteet

Liite 1. Kansainvälistymisen teorioita (Ahokangas P., Pihkala. T, 2002)

TEORIA	LÄHTÖKOHTA	TAVOITE
Historialliset	Selittävät kansainvälistä kauppaa	Antavat käyttäytymisohjeen valtiolle
Merkantilisimi	Varallisuus	Ylijäämä
Absoluuttisen edun teoria	Tuotteet ja palvelut	Tehokkuus
Verrannollisen edun teoria	Tehokkuus	Erikoistuminen
Perinteiset	Kuvaavat yrityksen strategiaa	Antavat ohjeita
Porter	Kansakunnan kilpailuetu	Toimialan menestyksen selittäminen
Jhonston	Sitoutuminen	Kehityspolun kuvaaminen
Bamberger & Evers	Innovaation omaksuminen	Kehityspolun kuvaaminen
Dunning	Tuotannon sijoittuminen	Päätöksentekomalli
Hill, Hwang & Kim	Operaatiomuodon valinta	Päätöksentekomalli
Larimo	Ulkomainen investointi	Vaikuttavat tekijät
Johansson & Vahlne	Oppiminen	Oppimisen selittäminen
Luostarinen & Hellman	Kansainväliset operaatiot	Operaatiopolun määrittäminen
Verkosto	Verkostoteoria	Kuvaavat prosesseja
Johanson & Mattsson	Liiketoimintasuhteet	Kansainvälistymistilanne ja sen hahmottaminen
Resurssipohjaiset	Resurssi- ja osaamisteoriat	Luokittelevat ja kuvaavat prosesseja
Tallman & Fladmoe-Lindquist	Yrityksen kansainvälinen kehittyminen	Strateginen luokittelu
Ahokangas	Kansainvälisen osaamisen kehittäminen	Osaamisstrategioiden kuvaaminen
Malnight	Emo-tytärsuhteen kehittyminen	Yrityksen kehittymisen kuvaaminen
Kasvumallit	Kasvun kuvaaminen	Kuvaavat prosesseja
Greiner	Vähittäinen vs. nopea muutos	Yrityksen sisäiset kriisit
Churchill & Lewis	Strategiset tavoitteet	Kasvun kuvaaminen
Vernon	Tuote-elinkaari	Kehityksen kuvaaminen