

SUOMESSA TOIMIVIEN YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN JA ULKOISTA- MINEN ULKOMAILLE

Adina Omerovic

Opinnäytetyö
Marraskuu 2014
Liiketalouden koulutusohjelma

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

OMEROVIC ADINA: Suomessa toimivien yritysten kansainvälistyminen ja ulkoistaminen ulkomaille

Opinnäytetyö 52 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Marraskuu 2014

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin yritysten kansainvälistymistä ja kansainvälistymisen operaatiomuotoja suomalaisyrityksen näkökulmasta. Esille on tuotu lisäksi kansainvälistymistä mahdollistavat ja sitä rajoittavat tekijät. Etenkin 2000-luvulta lähtien monen kansainvälisen yrityksen kansainvälistymissuunnitelmaan on kuulunut toimintojen siirtäminen eli ulkoistaminen ulkomaille. Yritysten toimintojen ulkoistaminen ja siirtäminen ulkomaille - joko kokonaan tai osittain - on ilmiö, joka on yhä useamman suomalaisen tai Suomessa toimivan yrityksen mietinnän alla. Opinnäytetyössä perehdyttiin Suomessa toimivien yritysten ulkoistamiseen ja toimintojen siirtoon ulkomaille, erityisesti Viroon. Työssä selvitettiin, millaiset yritykset ulkoistavat Suomesta, mitä täältä ulkoistetaan ja miksi näin tehdään. Aiheeseen syvennyttiin haastatteleamalla Virossa asuvaa suomalaista yrittäjää, joka on Suomen Yrityskaupat -konsultointiyrityksen edustaja Virossa. Käytännön esimerkkiä toimintojen siirtämisestä Viroon opinnäytetyöhön saatiin haastatteleamalla Suomessa toimivaa huoltamoautomaatiolaitealan yritystä, joka on siirtänyt osan hallinnollisista toiminnoistaan Viroon. Yrityksen toivomuksesta, yrityksen nimeä ei julkaista opinnäytetyössä. Yrityksestä käytetään nimeä Yritys X.

Opinnäytetyön selvityksen mukaan toimintojen siirtämistä harjoitetaan niin teollisuuskuin palvelualojen keskuudessa. Aikaisemmin Suomesta siirrettiin ulkomaille eniten valmistustoimintaa, mutta nykyään siirretään myös palvelutoimintoja. Niin teollisuuskuin palveluyrityksille alhaiset työvoimakustannukset toimivat suurimpana houkuttimena siirtää toimintoja Suomen rajojen ulkopuolelle. Yritykset ulkoistavat myös säilyttääkseen kilpailukykyä.

Yritykset ovat ulkoistamiseen pääosin tyytyväisiä, koska harvoja toimintoja tuodaan takaisin Suomeen. Ne, jotka on tuotu Suomeen takaisin, ovat johtuneet huonosta suunnittelusta. Toimintoja siirtäessä havaittiin hyvällä ja pitkäaikaisella suunnittelulla olevan iso rooli siirtämisen onnistumisen kannalta. Oleellista onnistumisen kannalta on lisäksi toimivan paikallisen johdon rakentaminen, joka voi siirtämistä valvoa, sillä ulkoistuksen kontrollointi etäjohtamisen avulla on monimutkaista.

Asiasanat: yritysten kansainvälistyminen, ulkoistaminen, toimintojen siirtäminen, ulkomaat, Viro

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree programme of Business Administration

OMEROVIC ADINA: Outsourcing abroad as a Method of Internationalization for Companies based in Finland

Bachelor's thesis 52 pages, appendices 2 pages
November 2014

The aim of this thesis was to investigate internationalization in companies and the different ways in which Finnish companies go about becoming international. In addition to this, the factors that enable and impede companies' internationalization are brought out in this thesis. Since the beginning of the 2000s, outsourcing abroad and offshoring have been a significant part of many companies' internationalization plans. Outsourcing and offshoring - either completely or partly - are strategies that more and more companies in Finland are considering. The thesis concentrates on companies in Finland that outsource and offshore to foreign countries, especially Estonia. The aim was to find out what kind of businesses outsource functions from Finland, what functions they outsource, and why they do it. The topic was explored by interviewing a Finnish entrepreneur who lives in Estonia and represents there a consulting company called Suomen Yrityskaupat. A practical example of outsourcing and offshoring was obtained by interviewing a representative of a company from Finland that operates in the fuel dispenser technology field, and has offshored some of its administrative functions to Estonia. The name of the company will not be published in this thesis. Thus the name Company X will be used instead.

According to the findings of this thesis, offshoring is practised by companies both in the industrial and service sectors. In the past, it was mostly manufacturing functions that were relocated overseas, but nowadays Finnish companies also outsource service functions. For both sectors, the advantage of lower costs is the main reason for outsourcing and offshoring abroad. In other words, companies outsource to remain competitive.

Companies are mainly satisfied with the results of outsourcing, since only a few functions have been brought back to Finland. In these cases of "reshoring", poor planning of outsourcing was the reason for bringing some of the functions back to Finland. Thorough long-term planning was identified as the key factor for successful outsourcing. In addition to the planning, it is vital to build up an effective local management team that will monitor the outsourced operations, since it is extremely complicated to control these operations from Finland.

Key words: internationalization of companies, outsourcing, offshoring, foreign countries, Estonia

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Työn tausta.....	6
1.2	Työn tarkoitus	6
1.3	Työn toteuttaminen	7
1.4	Työn rakenne	7
2	GLOBALISAATIOSTA LYHYESTI.....	9
2.1	Globalisaation mahdollisuudet	9
2.2	Globalisaation haasteet	10
2.3	Globalisaation tulevaisuus - Missä parannettavaa?	11
3	YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN	12
3.1	Yrityksen kansainvälistymisen mahdollistajat.....	12
3.2	Suomessa toimivat organisaatiot, jotka tukevat yritysten kansainvälistymistä	14
3.3	Yrityksen ulkopuoliset tekijät, jotka vaikeuttavat kansainvälistymistä.....	14
3.3.1	Keinotekoiset esteet	15
3.3.2	Luonnolliset esteet	16
4	MOTIIVIT KANSAINVÄLISTYMISELLE.....	17
4.1	Proaktiiviset motiivit.....	18
4.2	Reaktiiviset motiivit.....	19
5	KANSAINVÄLISET OPERAATIOMUODOT	21
5.1	Vienti	21
5.1.1	Epäsuora vienti.....	23
5.1.2	Suora vienti	23
5.1.3	Välitön/Oma vienti.....	24
5.1.4	Palveluvienti.....	24
5.1.5	Lisensointi	25
5.1.6	Franchising	25
5.2	Tytäryhtiöoperaatiot.....	26
5.3	Yhteistyöoperaatiot	27
5.4	Internet-operaatiot.....	28
5.5	Tuonti.....	28
6	SUOMEN ULKOMAANKAUPPA.....	30
6.1	Suomalaisyriyten menestystekijät ja ongelmalliset alueet.....	30
7	VIRON TALOUS.....	32
7.1	Viron ulkomaankauppa.....	32
7.2	Viron kaupallis-taloudellinen suhde Suomeen	33

8	YRITYSTOIMINTOJEN ULKOISTUS SUOMESTA ULKOMAILLE	34
8.1	Minkälaiset yritykset ulkoistavat?	34
8.2	Mitä ulkoistetaan ulkomaille?.....	35
8.3	Ulkoistamisen syyt.....	36
8.4	Mihin ulkoistetaan?.....	37
8.5	Ulkoistaminen konsernin sisällä	39
8.6	Ulkoistamisen epäonnistuminen	39
8.7	Ulkoistaminen Viroon.....	40
8.7.1	Mitkä toimialat ulkoistavat Viroon?	40
8.7.2	Syyt ulkoistamiselle Viroon.....	41
8.7.3	Ulkoistamisen hyödyt ja riskit	41
8.7.4	Viroon ulkoistamisen tulevaisuus	42
9	TOIMINTOJEN SIIRTÄMINEN YRITYKS X:SSÄ.....	43
9.1	Siirretyt toiminnot Viroon	43
9.2	Syyt toimintojen siirtämiselle	44
9.3	Toimintojen siirtämisen haasteet	44
9.4	Toimintojen siirtämisen onnistuminen	45
9.5	Toimintojen siirtämisen tulevaisuus	45
9.6	Muuta siirtämisestä	46
10	YHTEENVETO JA POHDINTA	47
	LÄHTEET.....	49
	LIITTEET	51
	Liite 1. Haastattelukysymykset	51
	Liite 2. Haastattelukysymykset	52

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Kansainvälisyys niin opiskelun kuin työn puolesta on ollut kiinnostuksen kohteenani jo pitkään. Olen lyhyen työurani aikana työskennellyt kahdessa kansainvälisessä yrityksessä, ja lisäksi opiskellut ulkomailla. Tiesin jo opiskelun ensiaskeleilla, että opinnäytetyöni tulee käsittelemään kansainvälisyyttä tavalla tai toisella.

Molemmat kansainväliset työnantajani ovat osana liiketoimintaansa siirtäneet toimintonsa ulkomaille joko Aasian maihin tai Euroopan Unionin uusiin jäsenvaltioihin. Sain olla molemmissa työpaikoissa osana yritysten ulkoistamista, niinettä koulutin ulkomalaisia ottamaan vastaan Suomesta siirtyvät työt. Työn kautta kiinnostukseni suomalaisyritysten ulkoistamista ulkomaille kohtaan heräsi ja päätin tehdä opinnäytetyön kyseisestä aiheesta. Työni käsittelee sekä yritysten kansainvälisyyttä että ulkoistamista. Pidän aiheita lisäksi erittäin mielenkiintoisena ja monia suomalaisyrityksiä koskevana, koska ulkoistamista harjoittavat niin pk-yritykset kuin isotkin yritykset. Sitä soveltavat omaan liiketoimintaansa eniten teollisuusyritykset, mutta enenevässä määrin myös palveluyritykset. Aihe on edellä mainittujen syiden lisäksi erittäin ajankohtainen.

1.2 Työn tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on keskittyä suomalaisyritysten kansainvälisyyteen ja sitä kautta syntyvään toimintojen siirtämiseen ulkomaille, eli ulkoistukseen. Suomen markkinat ovat pienet, mikä tekee kansainvälistymisestä melkein väistämätöntä suomalaisyritysten keskuudessa. Suomi on pienenä ja avoimena markkina-alueena myös riippuvainen yritysten kansainvälisyydestä, erityisesti viennistä. Ulkoistus on taas ollut viime vuosikymmenen nouseva ilmiö, joka on saanut monen suomalaisyrityksen huomion.

Työssä syvennytään etenkin yritysten toimintojen ulkoistamiseen ja tarkastellaan ulkoistamisen yleisyyttä erilaisten toimialojen keskuudessa. Tämän lisäksi opinnäytetyös-

sä etsitään syitä, jotka saavat yritykset ulkoistamaan ulkomaille. Työssä otetaan esille myös yritystoiminnot, jotka ovat todennäköisin ulkoistamisen kohde.

1.3 Työn toteuttaminen

Opinnäytetyössä tarkastellaan kahta pääasiaa: yritysten kansainvälisyyttä ja ulkoistusta. Työssä on suurelta määrin hyödynnettyä jo olemassa olevaa tietoa, eli työ on hyvin teoreettinen. Aihetta tarkastellaan käyttämällä hyväksi erilaisia lähteitä kuten esimerkiksi kirjoja, Internetiä, asiantuntijajulkaisuja sekä erilaisia tutkimuksia.

Teorialähteiden tueksi haastateltiin Suomen yrityskaupat -konsultointiyrityksen asiantuntijaa, joka toimii sekä omistajavaihdoskonsulttina että yrittäjänä Virossa. Haastattelu suoritettiin myös entisen työnantajani, Yritys X:n, edustajan kanssa. Entinen työnantajani on siirtänyt osan liiketoiminnastaan Viroon. Nämä kaksi haastattelua antavat käytännöllisen kuvan suomalaisyritysten ulkoistamisesta ulkomaille.

1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyön ensimmäisessä osassa johdatellaan lukijaa työn taustaan, sen aiheeseen ja tavoitteisiin. Työn toisessa osassa tarkastellaan lyhyesti globalisaatiota, josta yritysten kansainvälisyys on saanut alkunsa. Maailmanlaajuinen ilmiö nimeltään globalisaatio on saanut niin ihmiset kuin yritykset liikkumaan oman valtionsa rajojen yli. Kolmannessa osiossa selitetään, mitä tarkoitetaan yrityksen kansainvälistymisellä. Kolmannessa osiossa kerrotaan myös, mitkä organisaatiot ja kauppayhdistykset tukevat kansainvälisyyttä sekä millä kansainvälisyys yritetään estää.

Neljännessä luvussa perehdytään yrityksen kansainvälistymisen motiiveihin. Esille nostetaan tärkeimmät syyt, miksi yritykset suuntautuvat ulkomaan markkinoille. Viidennessä osassa syvennytään yrityksen kansainvälistymisen operaatiomuotoihin, eli kerrotaan millä eri tavoin yritys voi kansainvälistyä. Kuudennessa ja seitsemännessä luvussa käsitellään Suomen ja Viron ulkomaankaupan erityispiirteitä.

Kahdeksas luku tarkastelee yritysten ulkoistamista ulkomaille. Luvussa nostetaan esille toimialat ja yritystoiminnot, jotka ulkoistetaan ulkomaille sekä ulkoistamisen syyt. Tämä luku sisältää myös Virossa asuvan suomalaisyrittäjän Pentti Nokelinin haastattelun. Nokelin kertoo, miksi ja mitä ulkoistetaan Suomesta Viroon. Yhdeksännessä luvussa syvennyttään toimintojen siirtämiseen käytännön esimerkin kautta. Toimintojen siirtämisestä kertoo Suomessa toimiva Yritys X, joka on siirtänyt osan toiminnoistaan Viroon. Viimeinen luku käsittää koko työstä syntyneet ajatukset ja johtopäätökset.

2 GLOBALISAATIOSTA LYHYESTI

Globalisaatio, jolla tarkoitetaan maailmanlaajuistumista, on ilmiö, jolta ei voi välttyä nykymaailmassa. Tämä kyseinen ilmiö vaikuttaa kansantalouksiin ja ihmisten elämään eri puolella maapalloa. Globalisaatiota voidaan tarkastella yksilöiden, organisaatioiden, yritysten ja valtioiden näkökulmasta (Ahokangas & Pihkala 2002, 7). Yksilöille globalisaatio mahdollistaa toiveiden toteuttamisen niin työskentelyn, opiskelun kuin matkustamisen suhteen. Globalisaation mahdollisuudet, mutta myös haasteet näkyvät kuitenkin eniten yritysmaailmassa. Monet nykyään mieltävät globalisaation tarkoittavan samaa kuin globaali talous.

Yritysmaailman näkökulmasta katsottuna globalisaatio tarkoittaa yritystoimintojen sijoittamista maailmanlaajuisesti. Maailmasta on kehittynyt yhtenäinen markkina-alue, jossa muun muassa pääomalla, työvoimalla, tiedolla ja taidolla on vapaa liikkuvuus. Ahokankaan ja Pihkalan (2002, 7) sanoin yrityksen kansainväliseen liiketoimintaan kuuluu kaikki sen, mikä tulee esille kun yritys astuu oman valtionsa rajojen ulkopuolelle.

Globalisaatiolla on puolesta- ja vastaanpuhujia. Globalistit uskovat, että kansainvälisyys on hyvästä ja että sen takana piilee oikeudenmukainen prosessi, joka tähtää muutoksiin. Epäilijät taas ovat sitä mieltä, että globalisaatio on synnyttänyt voimat, jotka ohjaavat yhteiskuntia ja poliittisia ratkaisuja. (Held & McGrew 2005, 10.) Seuraavassa kahdessa kappaleessa käsitellään globalisaation hyötyjä ja haasteita.

2.1 Globalisaation mahdollisuudet

Globalisaation suurimpana hyötynä pidetään talouden kasvua ja kansainvälistä kaupankäyntiä, joka on suonut yrityksille pääsyn ulkomaille ja mahdollistanut sen, että maailman eri kansat ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa jopa päivittäin. Kansainvälinen kaupankäynti on eniten näkynyt teollisuustuotannossa, joka on hyvin pitkälle siirtynyt halpatuotantomaihin. Airaksinen (2003) painottaa, että tuotanto on hakeutunut sinne, missä on verohelpotusta ja halpoja raaka-aineita sekä edullista työvoimaa. Edellä mainitut kriteerit täyttävät monet Aasian maat, mutta aina ei tarvitse niin kauas lähteä saa-

dakseen tuotannontekijöitä halvemmalla, eli myös Suomen läheltä löytyy halpatyömaita, joihin lukeutuvat Euroopan Unionin uudet jäsenmaat. (Airaksinen 2003, 16.)

Globalisaation myötä maailma on muuttunut entistä urbaanimmaksi ja monikulttuurisemmaksi. Se on huomattavasti vaikuttanut ihmisten liikkuvuuteen ja mahdollistanut ihmisille maastamuuton etsien parempia työ- ja elintaso-oloja. Tämä on näkynyt Suomessakin muun muassa siinä, että entistä useampi varsinkin EU-opiskelija valitsee Suomen vaihto-opiskelumaakseen. Myös ulkomaantaustaisten työntekijöiden määrä on kasvanut Suomen yrityksissä. Ja päinvastoin, monet suomalaiset hakeutuvat ulkomaille joko työn tai opiskelun perässä.

Globalisaatio on vaikuttanut myös kehitysavun syntyyn. Kehitysavun vaikutuksena erilaiset koulutusprojektit ovat lisänneet ihmisten lukutaitoa kehitysmaissa ja maaseudulla. Aids-ohjelmilla on hidastettu aids-taudin leviämistä. Lisäksi tieto taudista on levinnyt entistä useamman ihmisen tietoisuuteen. (Stiglitz 2004, 32.) Kehitysavun tarkoituksena on myös vähentää köyhyyttä ja edesauttaa varsinkin lasten kouluttamisessa muun muassa rakentamalla uusia koulukeskuksia.

2.2 Globalisaation haasteet

Paitsi, että globalisaatio nähdään mahdollisuutena, se koetaan myös haasteena ja jopa uhkana. Globalisaation vaikutuksena yritysten välinen kilpailu on kasvanut huomasti. Matalapalkkamaat tarjoavat edullisempaa tuotantoa, eli tuotannon harjoittaminen on kannattavampaa ulkomailla kuin Suomessa. Yritysten keskinäisen kilpailun ja tuotannon ulkomaille siirtymisen myötä, Suomesta on vähennetty työpaikkoja. Työpaikkojen jatkuvaa menetystä pidetään globalisaation suurimpana uhkana.

Globalisaation vaikutuksena ihmisten materiaallinen elintaso on parantunut, mutta myös tuloerot ovat kasvaneet, jopa Suomessa. Unctd (2008) käsittelee talouden kasvun vaikutusta myös köyhyyden kasvuun. Talouden kasvulla ei ole ollut haluttua vähennysvaikutusta köyhyyteen. Unctd painottaa, että globaalitalouden kehityksestä hyötyy eniten pieni vähemmistö. Unctd:n mukaan kasvu, joka hyödyttäisi enemmistöä piilee tuotantorakenteen monipuolistamisessa, tuottavuuden tehostamisessa ja työpaikkojen luomisessa. (United Nations Conference on Trade and Development 2008.)

2.3 Globalisaation tulevaisuus - Missä parannettavaa?

Globalisaatio on tullut maailmaan jäädäkseen: siitä ei voi luopua eikä sitä voi hävittää. Globalisaation ongelmana Stiglitzin (2004, 286) mukaan on se, että tällä hetkellä globalisaatio ei hyödytä ketään; ei maailman köyhimpiä, ei ympäristöämme eikä se edistä maailmantalouden vakautta. Globalisaation ongelmaan ehdotetaan maailman instituutioille välittämistä ympäristöstä, köyhien mukaanottoa päätöksentekoon, joka koskettaa heitä sekä demokratian ja reilun kaupan edistämistä. Nähdään, että näillä ratkaisuilla saadaan globalisaation potentiaalit parhaiten hyödynnettyä. (Stiglitz 2004, 289.)

3 YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Yrityksen kansainvälistymisellä tarkoitetaan yrityksen osallistumista maailmanmarkkinoilla erilaisten keinojen avulla tavoitteenaan liiketoiminnan laajentaminen. Vahvaselkä (2009, 17) kuvaa kokonaisvaltaisen kansainvälistymisen tarkoittavan Suomeen sisäänpäin kohdistuvaa kansainvälistymistä eli tavaroiden ja raaka-aineiden tuontia sekä Suomeen tehtyjä suoria investointeja, Suomesta ulospäin lähtevää kansainvälistymistä eli vientiä ja ulkomailla tapahtuvaa valmistusta sekä yhteistoiminnallista operaatiomuotoja ja alliansseja. Vahvaselkä (2009, 17.)

Kansainvälisyys kiinnostaa yrityksiä ja valtioita. Vuonna 1970 maailmassa oli 7 000 ylikansallista yhtiötä, vuonna 2003 emoyhtiötä oli 63 000 ja näillä 69 000 tytäryhtiötä tai haarakonttoria (Airaksinen 2003, 65). Yli kolmenkymmen vuoden aikana ylikansallisten yritysten määrä on melkein kymmenkertaistunut. Nyt yli kymmenen vuoden jälkeen kansainvälisiä yrityksiä on entistä enemmän. Arvioidaan, että tällä hetkellä monikansallisia yrityksiä on 80 000.

Kansat, joiden yritykset ovat olleet kansainvälistymisen etupäässä ovat nauttineet jopa 50 %:n suuremmasta talouskasvusta kuin ne kansat, jotka ovat lähteneet kansainvälistymään myöhemmin. Talouden kasvu on tuonut mukanaan poliittisen vapauden, elinajanodotteen nousun sekä parannuksen lukutaidossa ja elintasossa. (Czinkota & Ronkainen & Donath 2004, 2.)

3.1 Yrityksen kansainvälistymisen mahdollistajat

Yritysten kansainvälistymisen prosessiin osallistuu koko maapallo, se ei ole enää pelkästään alueellisesti rajattua toimintaa. Alueelliset toimenpiteet tosin edesauttavat kansainvälistymisessä. Eurooppalaisille tunnetuin esimerkki tästä on Eurooppaan kehittynyt yhtenäinen talousalue. (Äijö 2008, 19–20.) Euroopan talousalueeseen, ETA:an, kuuluvat EU-maiden lisäksi Norja, Islanti ja Liechtenstein. Nämä maat muodostavat suurimman yhtenäisen alueellisen markkinan koko maailmassa. ETA-valtioiden välillä vallitsevat säännöt, direktiivit ja periaatteet, jotka mahdollistavat sisäkaupan toimivuuden.

"Neljä vapautta", eli työvoiman, tavaroiden, pääoman ja palveluiden vapaa liikkuvuus on näistä periaatteista kuuluisin.

Euroopan lisäksi Kiina ja monet muut ovat avanneet markkinansa ja päästäneet ulkomaisia toimijoita niiden markkinoilleen. Kaupan ja sijoitustoiminnan esteet kaventuvat jatkuvasti maailman kauppajärjestön (World Trade Organization, WTO) neuvottelujen kautta. Valtiot ovat entistä enemmän riippuvaisia maailman valuutta- ja rahamarkkinoiden yhdentymisestä. (Äijö 2008, 20.) WTO:n päätavoitteena on maailmankaupan vapauttaminen, eli kaupan esteiden poistaminen. WTO:n toisena tehtävänä on kauppaneuvottelufoorumina toimiminen. Foorumin tarkoituksena on saada aikaan sopimuksia, jotka usein vaativat pitkiä keskusteluja WTO-jäsenmaiden välillä. Kolmanteen tehtävään kuuluu riitojenratkaisu. Kauppasopimukset pitävät usein sisällään eturistiriitoja, joiden ratkaisu ja neutraali menettely kuuluvat WTO:lle. (EY:n yhteisen kauppapolitiikan yksikkö 2012.)

Informaatiovallankumous vaikuttaa radikaalisti sekä ihmisten yksityiseen elämään että yrityssektorin maailmaan. Informaatiovallankumous on edennyt samaa tahtia globalisoinnin kanssa, mutta se on myös helpottanut ja nopeuttanut globalisoitumista ja tätä kautta yritysten kansainvälistymistä. Informaatiovallankumous muuttaa selvästi yritysten välistä kanssakäymistä ja kauppaa sekä talouden ja yhteiskunnan toimintaa ja näin vaikuttaa koko kansainväliseen kanssakäymiseen. (Äijö 2008, 20.)

Yllämainitut tekijät ovat omalta osaltaan mahdollistaneet yrityksille kansainvälistymisen ja avanneet niille ulkomarkkinoiden ovet. Ilman kansainvälisiä kauppajärjestöjä ja -sopimuksia sekä teknologian kehitystä pääsy ulkomaisille markkinoille ei olisi yhtä vaikeaa kuin mitä se nykypäivänä on. Sitä huolimatta, että kansainvälisen kaupan säännökset sitovat yrityksiä noudattamaan sopimusten sisältöjä, sopijaosapuolilla on kuitenkin vapaus määritellä omien sopimustensa sisältö, mutta niin etteivät ne ole ristiriidassa kansainvälisten kauppasopimussisältöjen kanssa, joihin sisältyy pakottavia säännöksiä, joista ei voi poiketa.

Äijö (2008, 21) selittää yritysten pyrkivän samaan perustavoitteeseen sitä mukaan, kun maailma on yhdentynyt. Tämä perustavoite on nopea ja kannattava kasvu, joka eheyttää yrityksen taloudellista suorituskykyä ja lisää osuuttaan maailman markkinoista. Toisin sanoin yrityksen tavoite on kansainvälisen kilpailukyvyn parantaminen. Onnistuakseen

tässä tavoitteessa yrityksen on kohotettava osaamisen tasoa, kehitettävä tuotteita, nostettava tavoitteita ja laskettava kustannuksia. (Äijö 2008, 21.)

3.2 Suomessa toimivat organisaatiot, jotka tukevat yritysten kansainvälistymistä

Suomessa toimii runsaasti erilaisia organisaatioita, joiden tehtävänä on edesauttaa suomalaisyrityksiä tiellään kohti kansainvälistymistä. Nämä organisaatiot tarjoavat asiantuntemusta, jota moni suomalaisyritys kaipaa etenkin kansainvälistymisen alkuvaiheessa. Tunnetuimpia organisaatioita ovat Finpro ja Finnvera Oyj.

Finpron ja Finnvera Oyj:n päätehtävänä on tarjota kansainvälistymispalveluja yrityksille. Finpron palveluihin kuuluvat neuvonta, konsultointi ja yrityskehityspalvelu, joka voi koostua kansainvälistymisstrategian laadinnasta sekä markkinaselvityksestä. Finproilta saa myös apua kontaktien hakuun. Finnvera taas parantaa yritysten laina-, takaus ja vienninrahoitusmahdollisuutta. Finnvera edesauttaa omalla toiminnalla yritystoiminnan ja viennin edistystä esimerkiksi tarjoamalla kansainvälistymislainoja ja -takauksia ulkomaisen tytäryhtiön perustamiseen. Finpron ja Finnvera Oyj:n lisäksi suomalaisyrityksiä auttavat kansainvälistymisessä muun muassa Tekes, alueelliset TE-keskukset, Fintra, kauppakamarit sekä erilaiset ministeriöt. (Vahvaselkä 2009, 42-43.)

3.3 Yrityksen ulkopuoliset tekijät, jotka vaikeuttavat kansainvälistymistä

Yrityksen kansainvälistymistä on monin keinoin helpotettu kuten kahdessa edellisessä kappaleessa on kuvattu, mutta kansainvälistymiselle on olemassa useita esteitä, joita yritys voi kohdata kansainvälistymisen esivaiheessa. Kananen (2010, 19) jakaa nämä ulkopuoliset esteet kahteen ryhmään; keinotekoisiiin ja luonnollisiin esteisiin. Keinotekoisilla esteillä tarkoitetaan valtion asettamia esteitä kuten esimerkiksi tulleja, kiintiöitä, määräyksiä ja standardeja. Luonnolliset esteet ovat taas "pehmeitä" esteitä, jotka liittyvät kulttuuriin, tapoihin ja tottumuksiin. Luonnollisten esteiden ryhmään voidaan lisätä vielä muun muassa kieli ja uskonto. (Kananen 2010, 19.)

Esteet on hyvä tutkia ja perehtyä niiden selvittämiseen jo ennen kuin yritys astuu kotimarkkinoiden ulkopuolelle. Kananen (2010, 21) kehottaa tutkimaan kohdemaan tuonti-

ja vientimahdollisuudet tutustumalla kyseessä olevan maan tullin sivuihin sekä selvittämään sen maan käytössä olevat kiintiöt. Kulttuuriin taas voi tutustua kirjoja lukemalla, matkustamalla ja näin tarkkailemalla ko. maan ihmisten käyttäytymistä. (Kananen 2010, 21.)

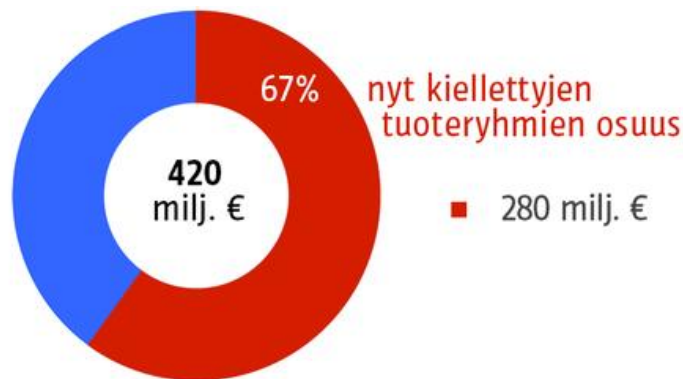
3.3.1 Keinotekoiset esteet

Keinotekoiisiin esteisiin luetellaan erilaiset rajamuodollisuudet, joilla yritetään vaikeuttaa ulkomaan kauppaa. Perinteisin esimerkki keinotekoisesta esteestä on valtion tulli, jonka varsinainen tarkoitus oli varojen kerääminen valtiolle ja oman maan tuotannon suojeleminen. Nykypäivänä kansainvälisessä kaupassa tullit nähdään protektionistisina toimenpiteinä, joista halutaan päästä eroon. Jotkut vapaakauppa-alueet ovat kieltäneet tullien käytön sisäisessä kaupassa. (Kananen 2010, 19-20.) Esimerkiksi EU:n sisällä tapahtuva kauppa on tullitonta kauppaa, josta ei makseta tulleja eikä tehdä tullilmoitusta. Kananen (2010, 20) jatkaa kertomalla, että ulkomaan kauppaa voidaan pyrkiä rajoittamaan myös erilaisilla kiintiöillä, joita käytetään tavallisesti tekstiilikaupassa. Kiintiöiden tehtävänä on estää ulkomaisten tuotteiden halpatuonti. Taas esimerkkinä tästä EU:n silkkiintiö, jolla halutaan turvata EU:n oma silkkituotanto. (Kananen 2010, 20.)

Standardeilla ja määräyksillä on rajoittava vaikutus ulkomaankauppaan. Kanasen (2010, 20) mukaan standardeilla pyritään takaamaan tuotteiden laatu, mutta piilevästi nekin yrittävät suojella omaan maan tai vapaakauppa-alueen tuotantoa. Standardit aiheuttavat tuojalle lisäkustannuksia ja vaikeuttavat suurtuotannon mukanaan tuomia kustannusetuja, jos tuotteet joudutaan mukauttamaan vastaamaan kohdemarkkinoiden vaatimuksia. EU:ssa on erilaisia määräyksiä, varsinkin elintarvikkeita koskevia, joilla ulkomaista tuontia yritetään estää tai hankaloittaa. Näiden määräysten tarkoitus on myös suojella kuluttajia EU:ssa. (Kanasen 2010, 20.)

Määräykset voivat näkyä myös erilaisina sanktioina, joita valtiot asettavat toisilleen. Esimerkkinä tästä on vuonna 2014 Venäjän ja Ukrainan välille puhjennut kriisi, joka on saanut länsimaat asettamaan sanktiot Venäjälle. Sanktioiden tehtävänä oli saada Venäjä muuttamaan politiikkansa Ukrainaa kohtaan ja vahingoittaa Venäjän taloutta. Länsimaiden sanktiot kohdistuivat paitsi Venäjän talouteen myös sen yksityishenkilöihin. Venäjä

vastasi asettamalla länsimaille omat taloudelliset sanktiot. Näiden sanktioiden vaikutukset näkyvät eniten Suomessa, joka EU-maana on hyvin riippuvainen viennistä Venäjälle. Ylen uutisten mukaan vuonna 2013 Suomen elintarvikeviennistä yli neljännes meni Venäjälle. Maito- ja meijerituotteet muodostivat suurimman vientiryhmän. Nyt nämä tuotteet ovat pakotelistalla. Kuviossa 1 oleva ympyrä esittää Suomen vientikaupassa tapahtuvan menetyksen Venäjän pakotteiden seurauksena. (Tulli 2014.)



KUVIO 1. Elintarvikemyynti Venäjälle 2013 (Tulli 2014).

3.3.2 Luonnolliset esteet

Luonnolliset esteet ovat "pehmeitä", lakiin ja sääntöihin perustamattomia, tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, kuinka kauppaa tehdään valituilla ulkomaan markkinoilla. Luonnollisista esteistä ensimmäisenä esiin nousee kulttuurinen este. Kieli, uskonto, arvot, asenteet ja tavat ovat osa kulttuuria ja merkityksellisessä asemassa ihmisten elämässä. Kananen (2010, 22) selittää kulttuurin heijastuvan asiakkaiden tapoihin, tottumuksiin ja ostokäyttäytymiseen. Esimerkiksi arabimaiden pääuskonnolla, eli islamilla, on tarkat määritykset siitä, mitä tähän uskontokuntaan kuuluva väestö saa syödä ja minkälaisia vaatteita se voi käyttää.

B2B-kaupassa yrityskulttuurin tunteminen on tärkeä tekijä yrityksen menestymiseen kohdemarkkinoilla. Perehtymällä yrityskulttuuriin johtajat oppivat ymmärtämään liikikumppaneitaan ja asiakkaitaan paremmin ja näin välttävät monenlaisilta ongelmilta. Hyvä kulttuurituntemus auttaa johtoporrasta myös neuvotteluissa, joihin liittyy erilaisia tapoja kansalaisuudesta riippuen.

4 MOTIIVIT KANSAINVÄLISTYMISELLE

Joillakin yrityksillä kansainvälistyminen on ollut tiedossa jo yritystä perustettaessa. Nämä yritykset haluavat tavoittaa kotimarkkinoiden lisäksi myös ulkomaan markkinat. Toisille yrityksille suuntautuneisuus ulkomaiden markkinoille on viimeinen etappi yrityksen elinkaaressa. Nämä yritykset kansainvälistyvät pakon edestä. Yrityksillä on siis erilaisia motiiveja kansainvälistymisen suhteen. Motiiveilla tarkoitetaan syitä, joiden takia yritys kansainvälistyy. Äijö (2008, 38) jakaa syyt kahteen ryhmään: työntö- ja vetotekijöihin.

Työntötekijöillä tarkoitetaan erilaisia hankaluuksia kotimarkkinoilla, jotka ajavat yritystä etsimään ratkaisuja ulkomailta. Näihin hankaluuksiin lukeutuvat kotimarkkinoiden pienuus, huono kasvu ja kova kilpailu. Vetotekijöillä taas viitataan ulkomaiden markkinoiden tarjoamiin houkutteleviin ja parempiin potentiaaleihin. Potentiaalilla tarkoitetaan kansainvälisten markkinoiden kysyntää, kokoa ja kasvua. (Äijö 2008, 38.)

Czinkota, Ronkainen, Marinova ja Marinov (2009, 217) nimeävät kansainvälistymisen motiivit pro- ja reaktiivisiksi motiiveiksi. Kuviossa 2 kerrotaan yleisimmät syyt, jotka saavat yritykset astumaan ulkomaan markkinoille.

Proaktiiviset motiivit	Reaktiiviset motiivit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voiton tavoittelu ▪ Ainutlaatuiset tuotteet ▪ Teknologinen hyöty ▪ Eksklusiivinen tieto ▪ Verohyöty ▪ Suurtuotannon edut 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kilpailupaine ▪ Ylituotanto ▪ Laskeva kotimaan myynti ▪ Liian suuri kapasiteetti ▪ Kotimarkkinoiden kylläisyys ▪ Helppo pääsy asiakkaiden luokse ja satamiin

KUVIO 2. Tärkeimmät kansainvälistymisen motiivit (Czinkota ym. 2009, 217)

4.1 Proaktiiviset motiivit

Proaktiivisista motiiveista merkittävin on myynnin ja yrityksen kasvu, jotka johtavat voiton ja kannattavuuden parantamiseen. Yleensä yrityksen odotukset kannattavuuden suhteen poikkeavat todellisesta saadusta kannattavuudesta, eli odotetaan enemmän kasvua ja kannattavuutta kuin mitä itse asiassa saadaan. Pienempi kannattavuus odotuksiin verrattuna voi johtua siitä, että yritys on menettänyt paljon varoja kansainvälistymistä valmistettaessa. Syy voi olla myös siinä, että yrityksellä ei ole aikaisempaa kokemusta kansainvälisistä markkinoista. (Czinkota ym. 2009, 218.)

Kannustimina kansainvälistymiselle toimivat myös ainutlaatuiset tuotteet tai teknologinen etu. Yrityksen tuotteet tai palvelut voivat olla niin ainutlaatuisia, ettei niitä tuoteta muualla. Tällaisissa tapauksissa yritys voi saavuttaa mittavan kilpailuedun kilpailijoihin nähden. Tällöin on kuitenkin otettava huomioon se, kuinka pitkään yrityksellä voi olla tämä kilpailuetu. Ajan pituuteen vaikuttavat tuotteet toimivuus, sen teknologia ja kilpailijoiden luovuus. Nykyisten kilpailevien teknologioiden ja puutteellisen kansainvälisen patenttisuojan takia kyseinen aika on kovin lyhyt. (Czinkota ym. 2009, 218.)

Ulkomaisten markkinoiden tai asiakkaiden erityistunteminen voi myös kannustaa kansainvälistymään. Erityistuntemisen tai -osaamisen voi saavuttaa perusteellisella markkinatutkimuksella ja oikeanlaisilla kontakteilla. Yrityksen hallussa oleva sisäinen tieto voidaan katsoa erityisosaamiseksi. Näissäkin tapauksissa yrityksen on oltava varovainen, ettei osaaminen valu kilpailijoiden tietoon. (Czinkota ym. 2009, 218.)

Kansainväliset markkinat voivat houkutella ulkomaisia yrityksiä puolelleen erilaisilla verohelpotuksilla. Verohelpotuksilla yritys pystyy myymään tuotteitaan ulkomaan markkinoilla halvemmilla hinnoilla tai voivat parantaa kannattavuuttaan veroeduilla. Kansainvälisen kaupan säännöt ovat kuitenkin rajoittaneet hallitusten valtaa käyttää verohelpotusta houkuttimena omille markkinoille. (Czinkota ym. 2009, 218.) Verohelpotuksen äärimmäinen muoto on veroparatiisi, josta on viime aikoina käyty mediassa paljon keskustelua. Veroparatiisilla tarkoitetaan valtiota tai aluetta, jossa verotusta ei ole olemassa tai se on hyvin alhainen. Veroparatiiseissa yrityksillä ei usein ole toimintaa. Yritykset vain siirtävät rahaa veroparatiisimaihin verotuksen välttämiseksi. Veroparatiisimaita löytyy myös Euroopasta, tunnetuimpana toimii Sveitsi.

Suurtuotannon etu on yksi tärkeimmistä proaktiivisista motiiveista kansainvälistyä. Ulkomaiset markkinat mahdollistavat tuotannon lisääntymisen. Tuotannon lisääntyminen voi vähentää tuotantokuluja jopa 30 %:lla. (Czinkota ym. 2009, 218.) Suurtuotannon etu on siis siinä, että tuotantokustannukset laskevat tuotantomäärän kasvaessa.

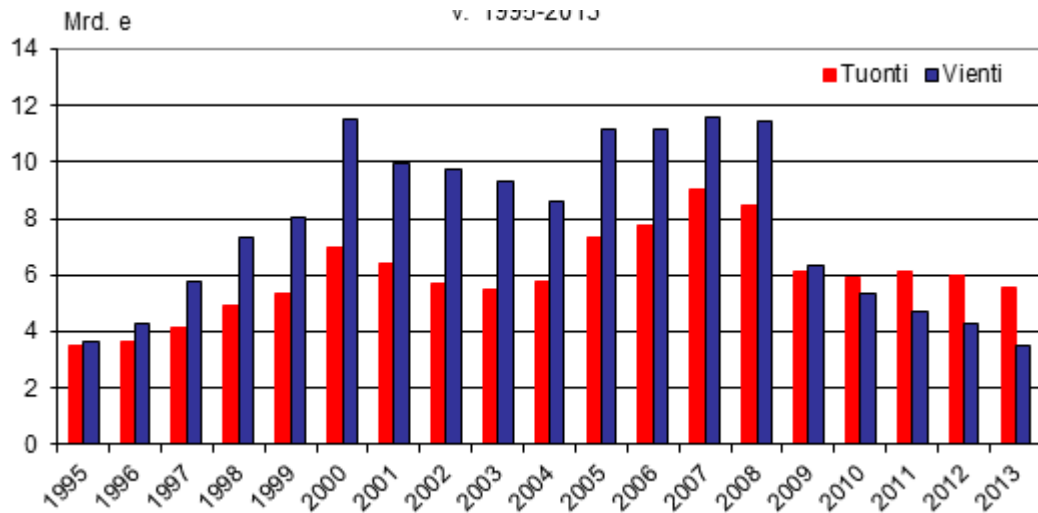
4.2 Reaktiiviset motiivit

Reaktiiviset motiivit ovat yrityksen tapa reagoida sen ympäristömuutoksiin ja -paineisiin. Kilpailupaine on yksi näistä motiiveista. Yritys voi pelätä asemansa puolesta kotimarkkinoilla, jos sen kilpailijat ovat hyötäneet esimerkiksi kansainvälisen suurtuotannon edusta. Pelko voi liittyä lisäksi ulkomaan markkinoiden menettämiseen, jolloin mennään valloittamaan markkinat ennen kilpailijaa. (Czinkota ym. 2009, 219.) Kilpailupaineesta voi olla yritykselle hyötyäkin. Paine voi saada yrityksen kehittämään olemassa olevia tuotteitaan ja palveluitaan ja luomaan kokonaan uusia tuotteita.

Kansainvälistymisen reaktiiviisiin motiiveihin voi kuulua myös ylituotanto. Kotimaisen taantumien aikana, ulkomaiset markkinat tarjoavat ratkaisun ylimääräisille varastoille. Ylituotantoa ei suositella ainoaksi kansainvälistymisen motiiviksi ja strategiaksi, sillä yritykset, jotka lähtevät kansainvälisille markkinoille ainoastaan ylituotannon takia, yleensä palaavat toimimaan kotimarkkinoilla, kun tilanne kotimarkkinoilla on palannut entiselleen. Tällainen toimintatapa ei ole kansainvälisten asiakkaiden mieleen, koska näin tuotteet ovat asiakkaan saatavilla vain, jos ne eivät mene myyntiin yrityksen kotimarkkinoilla. (Czinkota ym. 2009, 219.) Yritys voi katsoa tuottavansa tarpeeksi kotimaisia markkinoita varten, mutta ei ota huomioon muita ulkomaisia toimittajia, jotka operoivat yrityksen kotimarkkinoilla. Tällöin voi syntyä ylituotanto-tilanne, jolloin yritys on pakotettu viemään tuotteensa ulkomaille. Näissä tilanteissa yritys tarvitsee myös muita motivaattoreita onnistuakseen kansainvälistymisessä.

Laskeva kotimaan myynti, mitattuna joko myyntivolyyminä tai markkinaosuutena, voi johtaa yrityksen kansainvälistymiseen. Jos tuotteen elinkaari on saavuttamassa viimeistä vaihettaan kotimarkkinoilla, yritys voi kokeilla tuotteen myymistä ulkomailla, jolloin tuotteen elinkaarta pidennetään. Monessa tapauksessa tämä johtaa onnistuneeseen myyntiin, erityisesti silloin, kun myydään korkean teknologian tuotteita. Laskevalla ko-

timaan myynnillä ja markkinoiden kylläisyydellä on samankaltaiset vaikutukset yrityksen haluun kansainvälistyä. (Czinkota ym. 2009, 219.) Suomen korkean teknologian tuotteilla on kysyntää ulkomailla. Kysyntä on ollut suurimmillaan 2000-luvun alussa. Suomen Tullin (2014) mukaan kysyntä on laskenut viime vuosina. Kysynnän laskuun on vaikuttanut matkapuhelinkaupan romahtaminen. Kuvio 3 osoittaa korkean teknologian tuotteiden viennin ja tuonnin kehityksen Suomen ulkomaakaupassa. (Tulli 2014.)



KUVIO 3. Korkean teknologian tuotteiden tuonti ja vienti v. 1995-2013 (Tulli, 2014).

Czinkota ym. (2009, 219) kertovat vielä liian suuren kapasiteetin ja vaivattoman pääsyn satamiin toimivan kansainvälistymismotiiveina. Jos tuotantolaitteet eivät ole täydessä käytössä, yritys voi laajentaa toimintaansa ulkomaille hyödyntääkseen paremmin jo olemassa olevia kiinteitä kustannuksia. Fyysistä läheisyyttä kansainvälisiin markkinoiden pidetään tärkeimpänä reaktiivisena motiivina harjoittaa kansainvälistä aktiviteettia. Euroopassa tämä näkyy siinä, että eurooppalaiset yritykset suuntautuvat ulkomaille automaattisesti, sillä tämä on yksinkertaista naapurimaiden ollessa niin lähellä. (Czinkota ym. 2009, 219.)

5 KANSAINVÄLISET OPERAATIOMUODOT

Yrityksen kansainvälisellä operaatiomuodolla tarkoitetaan tapaa, jolla yritys kansainvälistyy. Valitun kansainvälistymistavan avulla yritys saattaa tuotteensa ja palvelunsa ulkomaisille käyttäjille. Äijön (2008, 113) mukaan kansainvälisen operaatiomuodon valintaan vaikuttavat monet tekijät: yrityksen omat strategiset tavoitteet, operaatiomuodon erityispiirteet, tuote- ja palvelutekijät sekä erilaiset kohdemarkkinatekijät.

Yritys, joka haluaa minimoida kustannuksia ja riskejä valitsee varovaisen polun kansainväliselle kasvulle. Tämän polun avulla yritys luo itselleen hitaan ja käytännöllisen oppimisprosessin, mutta hitaus näkyy myös kasvussa ja tuotossa. Jos yritys lähtee kansainvälistymään nopeasti, siihen liittyy usein enemmän riskejä. Nopea ja riskialtis valinta on joskus väistämätöntä markkina- ja kilpailutilanteesta johtuen. Kansainvälistyminen saattaa toisinaan vaatia yhteistyön, jos yrityksen omat resurssi- ja osaamistekijät eivät siihen yksinään riitä. (Äijö 2008, 111.)

5.1 Vienti

Vientiä pidetään yksinkertaisimpana kansainvälisen toiminnan muotona. Vienti sopii erityisesti pienille yrityksille, mutta sitä harjoittavat myös isot yritykset. Äijö (2008, 112) toteaa, että jopa 70 % kansainvälisistä yrityksistä harjoittaa vientiä. Ahokangas & Pihkala (2002, 29) listaavat kolme vientioperaatioryhmää: epäsuora, suora ja oma tai välitön vienti. Edellä mainituilla ryhmillä tarkoitetaan tavaravientiä. Karhu (2002, 79) lisää tähän vielä palveluviennin, jonka osuus Suomen ulkomaankaupasta on pienempi kuin tavaraviennin. Palvelukauppa on kuitenkin tuonut vuonna 2013 lähes neljän miljardin tuotot Suomeen (Tilastokeskus 2014).

Tulli (2014) kertoo, että Suomen tavaraviennin arvo oli lähes 55,9 miljardia euroa vuonna 2013. Suomi vie ulkomaille eniten kemian teollisuuden tuotteita, joiden vientiarvo kokonaisviennistä on melkein 25 %. Toiseksi suurimman ryhmän muodostavat metsäteollisuuden tuotteet, jotka aikoinaan tekivät suurimman vientiluokan. (Tulli 2014.) Muut vientituoteluokat ja niiden osuus Suomen kokonaisviennistä vuonna 2013 osoittaa taulukko 1:

Vienti tuoteluokittain 2013	Milj. €	%
Kemian teollisuuden tuotteet	13 806	24,7
Metsäteollisuuden tuotteet	11 221	20,0
Metallit ja metallituotteet	7 958	14,2
Koneet ja laitteet	7 513	13,4
Sähkö- ja elektroniikkateollisuuden tuotteet	6 395	11,4
Muut	9 100	16,3

TAULUKKO 1. Vienti tuoteluokittain 2013 (Tulli 2014).

Tullin (2014) tilastojen mukaan Suomen vienti on Yhdysvaltoja ja Kiinaa poissulkien hyvin Eurooppa-keskeistä. Suomen merkityksekkäimmät vientikumppanit ovat sen naapurimaat Ruotsi ja Venäjä sekä Saksa. Viennin arvo Ruotsiin vuonna 2013 oli yli 6 miljardia euroa ja öljy sekä muut öljytuotteet olivat viedyimmät tavarat. (Tulli 2014.) Muiden maiden vientiosuudet näkyvät taulukosta 2:

	Vienti	%	Kauppatase
	milj. €		milj. €
Tärkeimmät kauppakumppanit, 2013			
Venäjä	5 353	9,6	-5 167
Ruotsi	6 475	11,6	-200
Saksa	5 427	9,7	-1 896
Alankomaat	3 460	6,2	106
Kiina	2 764	4,9	-913
Yhdysvallat	3 560	6,4	1 600
Britannia	2 907	5,2	1 055
Ranska	1 827	3,3	-90
Viro	1 747	3,1	64
Belgia	1 922	3,4	690
Muut maat	20 553	36,7	2 507
Yhteensä	55 994	100	-2 243

TAULUKKO 2. Suomen tärkeimmät vientikumppanit 2013 (Tulli 2014).

5.1.1 Epäsuora vienti

Epäsuoralla viennillä tarkoitetaan vientikauppaa, jota käydään kotimaisen välikäsien kautta. Välikäsinä voidaan käyttää kotimaista agenttia, vientiliikettä, jakelijaa tai vienninedistämisorganisaatiota. Epäsuoran viennin yksinkertaisuus piilee siinä, että tällaiseen toimintaan ei sisälly huomattavia riskejä eikä kustannuksia. Toimintatapa ei vaadi myöskään erityistä tuntemusta kansainvälisistä markkinoista tai sen asiakkaista. Näistä syistä johtuen, tämä toimintatapa sopii erityisen hyvin kansainvälistymistä aloitteleville yrityksille. (Ahokangas & Pihkala 2002, 30-31.)

Epäsuoraan vientiin liittyy kuitenkin ongelmia, vaikka toimintamuoto on suhteellisen helppo yrityksille. Isoimmat ongelmat liittyvät tiedonsaantiin. Kotimaiset välikädet eivät aina kerro kaikkea informaatiota markkinoista tai asiakkaista yrityksille. Välikädet voivat suodattaa tietoa, joka liittyy heidän asiakas-, markkinointi- ja jakelukanavatumukseen. (Ahokangas & Pihkala 2002, 31.) Toimittajayritykseltä tämä voi tuntua epäreilulta, mutta juuri tuon erityistuntemuksen takia välikäsi on valittu.

5.1.2 Suora vienti

Suoralla viennillä tarkoitetaan vientikauppaa, jossa yritykset hyödyntävät ulkomaisia välikäsiä saadakseen tuotteensa kansainvälisille asiakkaille. Välikäsinä voivat toimia joko jälleenmyyjä tai edustaja kohdemaassa. Tuotteet toimitetaan ulkomaisille välikäsille, jotka sitten markkinoivat ja myyvät tuotteita loppuasiakkaille. Suoravienti vaatii yritykseltä kansainvälisen liiketoiminnan tuntemusta: kielitaitoa, vientiliiketoiminnan osaamista sekä sisäisiä prosesseja, joiden avulla vientitoiminta toteutetaan. (Ahokangas & Pihkala 2002, 32.)

Operaatiomuotona suora vienti soveltuu parhaiten kulutustavarakauppaan, jossa halutaan tavoittaa laaja asiakaskunta tehokkaasti (Karhu 2002, 88). Tämänkin operaatiomuoto voi aiheuttaa hankaluuksia toimittajayritykselle. Suurimmat hankaluudet vientikaupan hallinnan lisäksi liittyvät kulttuuri- ja kielieroihin, jotka syntyvät toimittajayrityksen ja

ulkomaisen välikäsien välille. Haasteina pidetään myös välikäsien motivointia ja palkitsemista sekä uusien henkilöiden kouluttamista. (Ahokangas & Pihkala 2002, 32.)

5.1.3 Välitön/Oma vienti

Välittömässä eli omassa viennissä yritys valmistaa ja myy tuotteensa suoraan ulkomaiselle loppuasiakkaalle. Tämä tarkoittaa sitä, että viejä itse huolehtii koko vienti- ja logistiikkatoimintojen ketjusta. Oma vienti on yritykselle kalliimpi operaatiomuoto, mutta siihen sisältyy monia etuja: toimintojen parempi kontrollointi, pitkäaikaiset asiakassuhteet, nopea ja suora informaatiokanava loppuasiakkaaseen. (Ahokangas & Pihkala 2002, 34.)

Toimintatapana välitön vienti soveltuu parhaiten tapauksiin, jossa yrityksellä on ainoastaan muutama asiakas ulkomailla, mutta myyntimäärät ovat suuria. Näille tapauksille on tyypillistä, että myytävien tuotteiden hinta on varsin korkea. (Karhu 2002, 110-111.) Oma vienti edellyttää pitkäaikaista sitoutumista kohdemarkkinaan ja sen asiakkaisiin. Sen rahoittaminen ja kasvaneiden varastojen ylläpito kasvattavat käyttöpääoman tarvetta, koska ulkomaisille asiakkaille annetaan pidemmät maksuajat. (Ahokangas & Pihkala 2002, 34.)

5.1.4 Palveluvienti

Palveluvientiä harjoitetaan huomattavasti vähemmän kuin tavaravientiä. Palveluviennin osuus tavaroiden ja palvelujen yhteenlasketusta viennin arvosta on vain noin neljännes. Palveluvienti on suosittua vientitoimintaa kuljetus-, matkailu-, rahoitus- ja pankkitoiminta-, koulutus- sekä konsultointitoimialojen keskuudessa. Palvelujen tarvetta ja kysyntää korostetaan kehittyneessä yhteiskunnassa ja tätä kautta myös kansainvälisessä kaupassa palvelujen rooli kasvaa. (Karhu 2002, 122-123.)

Palveluyritykset kohtaavat usein enemmän esteitä kansainvälistymistiellään kuin tavarayritykset. Esteet liittyvät markkinatiedon puutteellisuuteen ja palveluvientitoimintaa rajoittavaan protektionismiin. Markkinatiedon puutteellisuus johtuu palvelusuoritusten yksilöllisyydestä. Yksilöllisyyssyistä johtuen on hankalaa saada informaatiota, joka tar-

kasti kuvaisi palvelun kuluja ja tuottoja. Protektionismi näkyy siinä, että monet poliittiset tekijät rajoittavat kansainvälistä palvelumarkkinoita. Usean maan poliittinen ilmapiiri heijastuu sen lainsäädäntöön. (Karhu 2002, 125.)

5.1.5 Lisensointi

Lisensoinnilla tarkoitetaan menettelyä, jossa omistaja antaa korvausta vastaan lisensisaajalle käyttöoikeuden tuotteeseen, sen valmistusmenetelmän patenttiin tai taitotietoon. Esimerkiksi Coca-Cola Company on myöntänyt kullekin markkina-alueelle lisenssin tuottaa ja markkinoida Coca-Colan tuotteita. Lisensoinnin merkitys operaatiomuotona kansainvälisessä kaupassa on kasvanut viime vuosina. (Ahokangas & Pihkala 2002, 34-35.) Tilastokeskuksen (2014, 4) mukaan Suomen palveluvientituloista noin 20 % tulee lisensoinnin kautta.

Lisensoinnin oleellisimpia ongelmia ovat tuotemerkin kokemaa inflaatio, luottamuksellisen tiedon vuotamisen riski, kontrollin hankaluus sekä erilaiset vaikeudet, jotka johtuvat kohdemaasta. Onnistumisen kannalta on äärimmäisen tärkeää tehdä tarkka ja yksityiskohtainen sopimus ja valita oikea toteutusajankohta, kohdealue sekä sopimuskumppani. (Karhu 2002, 174-176.)

5.1.6 Franchising

Franchisingilla tarkoitetaan yhteistyölle pohjautuvaa liiketoimintatapaa, jossa sopimuksella ja korvausta vastaan menestyvän liiketoimintamallin omistava yritys myöntää toiselle yritykselle käyttöoikeuden omaan liiketoimintamalliinsa ja tavaramerkkiinsä. Sopimukseen kuuluu myös liiketoimintamallin tukeminen ja valvonta. (Karhu 2002, 192.) Esimerkiksi Subway-pikaruokaravintolaketju, jolla on liikkeitä myös ympäri Suomea, toimii franchising-konseptilla.

Franchising operaatiomuotona tarjoaa ostajalle hyvin nopean tavan päästä vakaaseen yritystoimintaan, jolloin myös toiminnan aloittamiseen liittyvät riskit ovat vähäiset. Tämän operaatiomuodon negatiivisiin puoliin kuuluu ostajaa rajoittavat mahdollisuudet

vaikuttaa tuotevalikoimaan, markkinointiin sekä muihin palvelukonseptiin liittyviin ratkaisuihin. (Ahokangas & Pihkala 2002, 39-40.)

5.2 Tytäryhtiöoperaatiot

Tytäryhtiöoperaatiolla tarkoitetaan suoria investointeja ulkomailla olevaan yksikköön. Operaatiosta käytetään myös käsitettä FDI (Foreign Direct Investment). Tytäryhtiöstä tulee oma juridinen yksikkönsä, joka toimii kohdemaan lainsäädännön mukaisesti. Koska tytäryritysoperaatioon liittyy riskejä, sen aloitus näkyy yleensä yrityksen pitkän aikavälin suunnitelmassa markkinaosuuden kasvattamisesta. Tytäryhtiötoiminta voidaan aloittaa seuraavilla tavoilla: perustamalla alusta alkaen oma tytäryritys (greenfield - investointi), hankkimalla olemassa oleva yritys kohdemaasta omaksi tytäryhtiöksi (acquisition) sekä perustaa yhdessä yhteistyökumppanin kanssa yhteisyritys (join venture). (Ahokangas & Pihkala 2002, 42-43.)

Äijö (2008, 196) kuvaa tytäryrityksen perustamista viennin luontevaksi jatkeeksi kasvattaa ulkomaista myyntiä. Tytäryrityksen ylläpitäminen vaatii tuottoisaa toimintaa ja tarpeeksi suurta myynnin volyymia kattamaan tytäryrityksen aiheuttamat kustannukset. Tämän lisäksi yrityksen on pystyttävä itsenäisesti hoitamaan myynnin kyseisillä markkinoilla. Täyttääkseen tämän edellytyksen ja pärjätäkseen ilman ulkomaista edustajaa, yrityksen on hankittava riittävää kokemusta ja markkinainformaatiota kohdemarkkinoilta. (Äijö 2008, 196.)

Tytäryrityksen perustaminen tuo monia etuja yritykselle. Tärkeimpänä etuna pidetään yrityksen kokonaisvoiton kasvattamista. Toimimalla itsenäisesti kohdemarkkinoilla, yritys pystyy helpommin kontrolloimaan markkinointia ja reagoimaan nopeammin markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Muita etuja ovat markkinatiedon ja kokemuksen kerryttäminen sekä paikallisen imagon luominen. Haittapuolena pidetään taas korkeita perustamiskuluja ja kiinteitä kustannuksia. Näiden lisäksi se on riskipitoinen ja vaativa operaatiomuoto, jossa yrityksellä ei ole ulkomaisen vientiedustajan kokemusta ja yhteisiä apunaan. (Äijö 2008, 198.)

5.3 Yhteistyöoperaatiot

Ahokangaas & Pihkala (2002, 48-50) toteavat, että yhteistyöoperaation perusajatuksena on pyrkiä yhteiseen tavoitteeseen, sillä yhteistyön kannattavuus on riippuvainen kaikkien osapuolien panostuksesta ja toiminnasta. Tästä johtuen yhteistyökumppanit tulisi valita harkitusti ja huolellisesti. Yhteistyökumppaneiden yhteisiä tehtäviä ovat yhteistyöoperaation johtaminen, kontrolli sekä koordinointi. (Ahokangaas & Pihkala 2002, 48-50.)

Ahokangaas & Pihkala (2002, 48-50) määrittävät varsinaisiksi yhteistyöoperaatiomuodoiksi erilaiset alianssit, projektioperaatiot sekä johtamis- ja teknologiasiirtosopimukset. Alianssitoiminta on varsin monentyyppinen operaatiomuoto, jonka yhdessä ääripäässä voivat olla vientirenkaat ja toisessa fuusiot. Vientirengas on tuttu alianssiesimerkki suomalaisille yrityksille. Siinä joukko yrityksiä toimii yhteisesti tietyn markkina-alueen tai asiakasryhmän avaamiseksi yritysten tuotteille. Vientirengaan ongelmina pidetään kustannusten ja kulujen jakamista sekä yhteisten intressien löytämistä. Vientirengas sopii parhaiten yrityksille, jotka ovat kansainvälistymisen alussa ja voivat näin hyödyntää vientirengasta oppimisen välineenä. (Ahokangaas & Pihkala 2002, 48-50.)

Projektioperaatiossa keskitytään ajallisesti, paikallisesti ja määrällisesti yksittäisten projektien/hankkeiden myyntiin ja toteutukseen ulkomaiselle asiakkaalle. Projektiviennin kohteena voivat olla muun muassa laiteasennukset, teollisuuslaitosten rakentaminen ja niiden laajeneminen tai uuden tuotantoprosessin laajeneminen. Projektivienti on suosittu kansainvälistymisen muoto rakennusalalla, mutta myös teollisuusyritysten keskuudessa. Epätasaisuutensa vuoksi se on monille yrityksille normaalin viennin lisäksi lisätoimintomuoto, ei vaihtoehto. Projektiviennin huomattaviin ongelmiin kuuluvat rahoituksen järjestäminen ja siitä sopiminen, projektiin osallistuvien partnereiden ja alihankkijoiden johtaminen sekä projektikaupan osaaminen. (Äijö 2008, 204-206.)

Teknologiasiirtosopimuksella tarkoitetaan osaamisen, tekniikan tai tiedon siirtoa organisaatioiden välillä. Patenttien osto, lisensointi sekä yhteisprojektit katsotaan kuuluvat tähän sopimusryhmään. Esimerkiksi yrityksen ostama tutkimus- ja kehitystyö, joka on suoritettu korkeakoulussa, lukeutuu teknologiasiirtosopimukseen. Teknologiasiirrolla halutaan uudistaa yrityksen tietopohjaa, tuottaa tuotteita ja kehittää prosesseja. Johta-

missopimuksella taas siirretään koko operatiivinen kontrolli toiselle yritykselle korvausta vastaan. Esimerkiksi yleisjohdon, teknisen johdon tai markkinointijohdon siirto voidaan hoitaa johtamissopimuksella. (Ahokangas & Pihkala 2002, 54-55.)

5.4 Internet-operaatiot

Internet on mahdollistanut yrityksen kansainvälistymisen muun kuin perinteisen viennin kautta. Kansainvälistyminen internetin kautta ei vaadi yritykseltä suuria investointeja, eli kansainvälistymisen kustannukset ovat suhteellisen pienet muihin operaatiomuotoihin verrattuna. Ahokankaan & Pihkalan (2002, 56) mukaan internet toimii samanaikaisesti sekä globaalina jakelukanavana että viestinnällisenä ja mainonnallisena mediana. Internet-työkaluna tarjoaa yritykselle yksinkertaisen pääsyn markkinoille, joilla yrityksen fyysisellä sijainnilla ei ole merkitystä. (Ahokankaan & Pihkalan 2002, 56.)

Internet on tehokkaimmillaan silloin, kun yrityksen markkinat ovat hajanaiset, mitta-kaavaedut minimaaliset ja asiakkaat valmiita ostamaan internetin kautta. Internetin ongelmana nähdään asiakas-myyjäsuhte, jonka edistäminen on sähköisesti hankalaa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 57.) Tässäkin operaatiomuodossa yrityksen on tunnettava eri maiden tulliperiaatteet ja muut tarpeelliset sääntelyt.

5.5 Tuonti

Tuontitoiminnalla tarkoitetaan tavaran tai palvelun ostamista ulkomaiselta tarjoajalta ja tuomista kotimaahan. Tuonnin voi viennin tavoin hoitaa joko epäsuorasti tai suorasti. Epäsuoraa tapausta ei pidetä kansainvälistymisenä, koska siinä ostaja ei kohtaa tuotteen tai palvelun myyjää. Suorassa viennissä ostajalla taas on mahdollisuus oppia jotain kansainvälistymisestä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 27.)

Karhu (2001, 35) kertoo Suomen tavaratuonnin koostuvan kulutustavaroista, raaka-aineista, komponenteista, investoinnista ja energiatuotteista. Tullin (2014) mukaan Suomen tuontitoiminnan arvo oli 56 miljoona euroa vuonna 2013. Ulkomailta Suomeen on eniten tuotu kemian teollisuuden sekä kaivostoiminnan ja louhinnan tuotteita (yh-

teensä 38,8% koko tuonnista). (Tulli 2014.) Muut tuoteluokat ja niiden sekä prosentuaaliset että euromääräiset suhteet kokonaistuonnista löytyvät taulukosta 3:

Tuonti tuoteluokittain 2013	Milj. €	%
Kemian teollisuuden tuotteet	12 454	21,3
Kaivostoiminnan ja louhinnan tuotteet	10 220	17,5
Sähkö- ja elektroniikkateollisuuden tuotteet	6 948	11,9
Kulkuneuvot	4 763	8,2
Koneet ja laitteet	4 679	8,0
Muut	19 342	33,1

TAULUKKO 3. Tuonti tuoteluokittain 2013 (Tulli 2014).

Suomen tärkeimpiin tuontimaihin lukeutuvat Venäjä, Saksa ja Ruotsi. Vuonna 2013 Venäjältä tuotujen tavaroiden arvo oli 10,5 miljoona euroa ja yhteensä näiden kolmen maan tuonti on 42 miljoonaa euroa, eli yli 41% Suomen kokonaistuonnista. Muiden maiden tuontiarvot näkyvät alla: (Tulli, 2014.) Kuten viennin kohdalla, myös tuonnissa voidaan huomata Eurooppa-keskeisyys. Venäjän, Yhdysvaltojen ja Kiinan lisäksi, Suomi tuo eniten Euroopasta.

	Tuonti		Kauppataase
	milj. €	%	milj. €
Tärkeimmät kauppakumppanit, 2013			
Venäjä	10 521	18,0	-5 162
Ruotsi	6 693	11,5	-204
Saksa	7 355	12,6	-1 936
Alankomaat	3 374	5,8	83
Kiina	3 679	6,3	-913
Yhdysvallat	1 962	3,4	1 599
Britannia	1 859	3,2	1 058
Ranska	1 924	3,3	-97
Viro	1 688	2,9	59
Belgia	1 228	2,1	694
Muut maat	18 124	31,0	2 461
Yhteensä	58 407	100	-2 359

TAULUKKO 4. Suomen tärkeimmät tuontikumppanit 2013 (Tulli 2014).

6 SUOMEN ULKOMAANKAUPPA

Ulkomaankauppa on tärkeä Suomen taloudelle. Suomi, pienenä ja avoimena markkina-alueena, on riippuvainen ulkomaankaupasta. Elinkeinoelämän keskusliitto (2014) kirjoittaa, että Suomen ulkomaankaupan kehitys lähti hurjaan nousuun 1990-luvun laman jälkeen, jolloin kokonaisvienti jopa nelinkertaistui uuteen vuoden 2008 lamaan mennessä. Vuonna 2013 viennin osuus Suomen bruttokansantuotteesta oli 40,1 % tuonnin ollessa 40,2 %. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2014.) Maailmankaupassa tapahtuvat erilaiset muutokset vaikuttavat Suomen ulkomaankauppaan ja tätä myöten koko Suomen talouteen. Näin esimerkiksi vuonna 2008 alkanut lama sai Suomen viennin arvon laskemaan.

Valtiojohtoisuus on näkynyt ulkomaankaupassa ensimmäisen maailmansodan jälkeen aina 1990-luvulle asti. Silloin siis valtioiden tekemät kauppasopimukset olivat merkityksellisiä, mutta tällä hetkellä yhä suurempi osa kaupasta on yritysten välistä kauppaa. Valtion maantieteellinen sijainti on ollut aikaisemmin tärkeä tekijä valitessaan kauppakumppania. Tämä asia ei ole muuttunut ulkomaankaupan siirtyessä valtiojohtoisesta yritysjohtoiseksi. Näin ollen Venäjä ja Ruotsi ovat Suomelle tärkeimmät kauppakumppanit. (Kauppapolitiikka 2010.)

Suomen viennin rakenne on jatkuvasti monipuolistunut. Aikaisemmin metsäteollisuuden tuotteet muodostivat suurimman vientiryhmän, nyt tämän sijan on ottanut haltuun kemianteollisuus. Kemianteollisuuden tuotteilla on mittavin osuus myös tuonnissa. Suomen suurin tuontimaa on rajanaapuri Venäjä, josta tuodaan eniten energiatuotteita. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2014.)

6.1 Suomalaisyritysten menestystekijät ja ongelmalliset alueet

Kansainvälisten suomalaisyritysten vahvimpana menestystekijänä pidetään tuotteita, jotka ovat laadultaan ja teknologialtaan kilpailijoiden tuotteita parempia. Suomalaiseen osaamiseen, teknologiaan, tuotekehitykseen ja projektien hallintaan luotetaan kansainvälisillä markkinoilla. Toiseksi kilpailueduksi mainitaan asiakaslähtöiset tekijät, joista hyvää palvelua pidetään tärkeimpänä eniten ICT-alalla. (Äijö 2008, 48.)

Suomalaisyriyten kansainvälistymistä vaikeuttaa eniten yrityksen tuntemattomuus ulkomaan markkinoilla. Yrityksen on vaikeaa luoda vakiintuneita ja luottamuksellisia suhteita asiakkaisiin, jotka ovat jo tottuneet kilpailijoihin ja niiden tuotteisiin. Huono markkinatuntemus nousee toiseksi ongelma-alueeksi. Suomalaisyriyksillä on puutteelliset tiedot kohdemarkkinoilla vallitsevasta kilpailusta ja jakelusta sekä kulttuurista. Resurssien puute on myös aiheuttanut ongelmia yrityksille. Etupäässä henkilöstön kielitaidossa, kansainvälisessä kokemuksessa, markkinointiosaamisessa ja rahoituksessa on puutteita. Edellä mainittujen ongelma-alueiden lisäksi, yrityksen ulkopuolisten tekijät kuten lainsäädännölliset ja kaupan esteet ovat tehneet kansainvälistymisestä vaikeamman. (Äijö 2008, 49.)

7 VIRON TALOUS

Viron niin poliittinen kuin taloudellinen tilanne koki suuren muutoksen 1990-luvun aikana, jolloin Viro irrottautui Neuvostoliitosta. Viron valtiojohtoinen talous oli Neuvostoliiton alaisuudessa palvellut Neuvostoliiton keskusjohtoista suunnitelmataloutta. Itsenäistymisen jälkeen markkinat pienenevät ja senhetkinen tuotanto ei kelvannut länsimarkkinoille. Tämän seurauksena Viron bruttokansantuote supistui 36 %:lla. Monet virolaiset yritykset mukauttivat tuotteensa palvelemaan läntisiä markkinoita ja näin siirtyivät itämarkkinoille tarkoitettusta lopputuotannosta komponenttituotantoon, joka paremmin vastasi länsimarkkinoiden tarpeita. (Nieminen & Remes 2003, 75.)

Talouden rakennemuutos antoi yksityisille yrittäjille enemmän vapautta. Rakennemuutos aiheutti myös palvelutuotannon nousun ja teollisuustuotannon laskun. Vuonna 1994 teollisuustuotanto oli enää vain kolmannes bruttokansantuotteesta, ennen itsenäistymistä se oli lähes puolet BKT:stä. (Nieminen & Remes 2003, 76.) Viime vuosina, kun monet EU-valtiot kokivat romahduksen omassa bruttokansantuotteessaan, Viron BKT jatkoi kasvua. Vuonna 2013 se saavutti 0,8%:n nousun. Viron BKT:n kannalta tärkeimmät sektorit ovat teollisuus, tukku- ja vähittäiskauppa, kiinteistöala, rakennusala sekä kuljetus ja varastointi. (Viron Tilastokeskus 2014, 24-27.)

7.1 Viron ulkomaankauppa

Viron ulkomaankauppa alkoi vasta itsenäistymisen jälkeen olla muutakin kuin Neuvostoliitto-kauppaa, vaikka se pysyi edelleen matalalla tasolla vuoteen 1994 asti. Siihen asti Viron tuonti koostui polttoaineesta ja raaka-aineista kotimarkkinateollisuutta varten. Viennin puolella ulkomaille toimitettiin jalostamattomia tuotteita kuten raakapuuta ja romumetallia. Elpymisen merkkejä ulkomaankaupassa alettiin nähdä 1990-luvun puolessa välissä, jolloin monesta virolaisesta yrityksestä tuli länsimaiden yritysten alihankkijoita. Alihankinnan seurauksena Viron suurimmaksi vientiryhmäksi muodostui koneet ja laitteet. (Nieminen & Remes 2003, 81-82.)

Tälläkin hetkellä Viro sekä vie että tuo ulkomailta eniten koneita ja laitteita. Muita vientituotteita ovat puu, mineraalit ja elintarvikkeet. Tärkeimpiin tuontituotteisiin kuuluvat

koneiden ja laitteiden lisäksi mineraalit, tekstiilit, kemikaalit ja elintarvikkeet. Pohjoismaista Suomi ja Ruotsi ovat Viron merkittävimmät kauppakumppanit. Viron vuoden 2013 kokonaistuonnista 14,9 % kuuluu Suomelle. Viennin puolella 16,1 % on päättynyt Suomeen. Ruotsin vientiosuus vuonna 2013 oli 16,8 % Viron kokonaisviennistä, tuonnissa vastaavan prosentti on 10,5. Muita Virolle tärkeitä ulkomaan kauppakumppaneita ovat muut Baltian maat sekä Saksa, Venäjä ja Puola. (Suomen suurlähetystö Tallinna, 2012.)

Ulkomaankaupassa Viron eduksi ovat osoittautuneet suotuisa maantieteellinen sijainti, hyvät kuljetusyhteydet sekä vakaa poliittinen ja taloudellinen tilanne. Näiden lisäksi työvoiman matala palkkatasoa on houkuttellut ulkomaisia yrityksiä tekemään investointeja Viroon. (Nieminen & Remes 2003, 83.) Edellä mainittujen tekijöiden avulla Viro on onnistunut viime vuosina, eli lama-aikana, kasvattamaan bruttokansantuotetta. Niemisen ja Remeksen (2003, 83) mukaan Viron heikkouksina pidetään valtavaa raaka-aineriippuvuutta, vanhenevaa infrastruktuuria sekä työvoimapulaa tietyillä toimialoilla.

7.2 Viron kaupallis-taloudellinen suhde Suomeen

Fyysisen läheisyyden vuoksi, Suomen ja Viron välinen suhde on hyvin tiivis. Tämä näkyy niin opetuksen ja turismin kuin kaupan ja politiikan puolella. Viron kieli, joka on suomen kielen lähisukukieli, on auttanut Viroa lähentymään Suomea. Kieli on erityisesti helpottanut Suomen ja Viron välistä kaupankäyntiä, joka on ollut aktiivisimmillaan viimeisen kymmenen vuoden aikana.

Suomen pidetään Viron tärkeimpänä kauppakumppanina. Vuonna 2012 Suomi on tehnyt 25%:n investoinnin Viron tuotantoteollisuuteen, palvelualalle ja kiinteistösektorille. Viro on houkuttellut suomalaisyrityksiä markkinoilleen vetovoimaisella verotusjärjestelmällä sekä yhteisellä kulttuuritaustalla. Edellä mainittujen lisäksi Viron markkinoita pidetään toimivina ja luotettavina. Virossa on 4500 rekisteröityneitä suomalaisyrityksiä. Näistä 3500 toimivat Viron markkinoilla aktiivisesti. Tunnettujen suomalaisyritysten joukossa Prisma, Technopolis Oyj ja Reimax Electronics ovat jopa laman aikana laajentaneet toimintonsa Virossa. (Suomen suurlähetystö Tallinna, 2012.)

8 YRITYSTOIMINTOJEN ULKOISTUS SUOMESTA ULKOMAILLE

Yrityksen ulkoistamisella tarkoitetaan tietyn yritystoiminnan siirtämistä joko yrityskonsernin sisällä tai toiselle yritykselle, joka voi sijaita joko yrityksen kotimaassa tai ulkomailla. Suosituin ulkoistustoiminto on ollut valmistustoiminta, mutta viime vuosina myös erilaiset palvelutoiminnot on ulkoistettu. Eniten ulkoistustoimintoja ovat tehneet läntiset yritykset, joiden ulkoistuskohdeina ovat kehittyvät maat. Kehittyvät maat on valittu alhaisen kustannustason syistä.

Tilastokeskuksen (2008,1) mukaan monikansallisille yrityksille on hyvin ominaista, että niiden arvoketjuun osallistuu useampi maa ja monissa tapauksissa useampi maanosa. Maan valintaan vaikuttaa maassa vallitsevan työvoiman kustannustaso ja markkinoiden kehitys. Teollisuustuotannon ulkoistaminen ulkomaille on ollut ulkoistamisen ensimmäinen vaihe, mutta tietotekninen vallankumous on mahdollistanut myös palvelutuotannon siirtymisen melkein mihin tahansa maailmanosaan. Aasian talousmahdit ovat pystyneet tarjoamaan länsimaisille yrityksille edullisen työvoiman lisäksi osaavaa henkilöstöä, joka pystyy suoriutumaan asiantuntijan tason vaativista tehtävistä. (Tilastokeskus 2008, 1.)

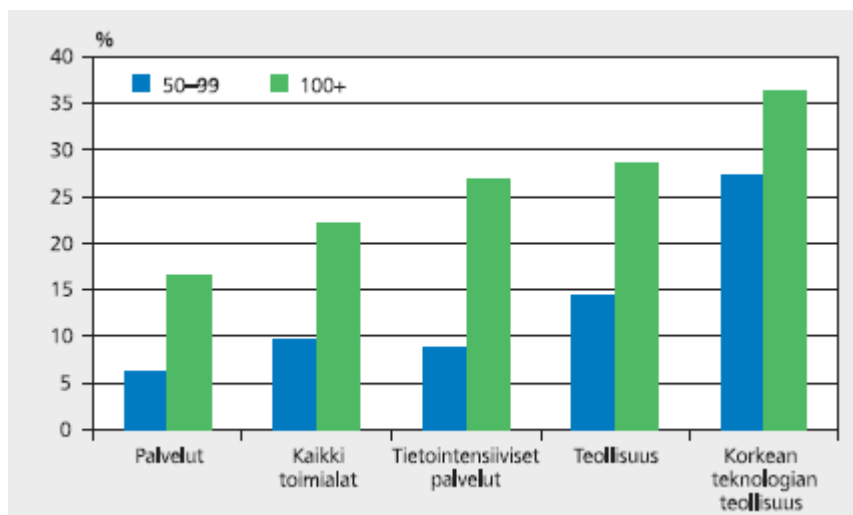
Ulkoistukset ulkomaille ilahduttavat ulkomaisia markkinoita, koska ne tuovat lisää työpaikkojen sinne. Samalla toimintojen siirtäminen ulkomaille huolestuttaa kehittyneitä maita, sillä niiden seurauksena työpaikkojen määrät vähenevät läntisissä maissa. Työpaikkojen hiipuminen kehittyviin maihin on aiheuttanut maailmanlaajuisen talouden rakennemuutoksen, jonka seurausta ja lopputulosta ei vielä tiedetä (Tilastokeskus 2008). Ali-Yrkkö (2006, 2) tilastoi, että 2000-luvulta lähtien ulkomaille siirretyt ulkoistukset ovat tuhonneet vuositasolla 1,0-2-5% Suomessa syntyneitä työpaikkoja.

8.1 Minkälaiset yritykset ulkoistavat?

Suomalaisista yrityksistä ulkomaille ulkoistavat eniten isot yritykset. Vuosina 2001-2006 viidennes isoista suomalaisista yrityksistä on tehnyt ulkoistuksen ulkomaille. Yritysten toimintojen siirtämiseen kuuluvat sekä ydinliiketoiminnot että sitä tukevat tuki-

toiminnot: tietotekniikka- ja logistiikkapalvelut, markkinointi, tutkimus- ja kehittämis-toiminnot. Tilastokeskus (2008, 1.)

Kuviosta 4 voidaan nähdä, että ulkoistaminen on yleisintä korkean teknologian teollisuuden kohdalla. Koneiden, laitteiden ja elektroniikan valmistamista on siis eniten siirretty ulkomaille. Isoista yrityksistä yli kolmannes on ulkoistanut edellä mainittuja tukitoimintoja vuosina 2001-2006, pk-yrityksistä taas yli 25%. Ulkoistamista ovat harjoittaneet myös tietotekniikkapalveluyritykset ja varsinkin isot yritykset. Pk-yritysten kohdalla tietointensiivisten palvelujen ulkoistaminen on ollut harvinaisempaa. Ulkoistamista tapahtuu myös palveluyritysten keskuudessa, mutta ei yhtä suuressa määrin kuin teollisuusyritysten kohdalla. Tilastokeskus (2008, 1-2.)



KUVIO 4. Toimintojaan ulkomaille ulkoistaneet tai siirtäneet yritykset 2001-2006, osuus 50-99 sekä yli 100 hengen yrityksistä toimialoittain (Tilastokeskus, 2007).

8.2 Mitä ulkoistetaan ulkomaille?

Kuten edellä todettiin ydintoiminnan kohdalla teollisuusyritykset ulkoistavat enemmän kuin palveluyritykset. Tukitoimintojen kohdalla tilanne on tasapuolisempi. Tukitoimintoihin kuuluvat tietotekniikka, markkinointi ja logistiikkapalvelut. (Tilastokeskus 2008, 2.)

Kuten alla näkyvä taulukko osoittaa tutkimus- ja kehittämistoiminnan ulkoistaminen on harvinaista lähes kaikilla aloilla. T&K-toiminnalla on tärkeä rooli yrityksen kilpailuky-

vyn ja menestyksen kannalta, joten sen ulkoistamista harjoitetaan varovaisemmin. Pääasiallisen liiketoiminnan, eli ydinliiketoiminnan, siirtymistä rajojen ulkopuolelle toteutetaan eniten. Muita ulkoistettuja tukitoimia ovat muun muassa myynti, jakelu ja logistiikka sekä erilaiset hallinnon ja johdon tehtävät. (Tilastokeskus 2008, 2.)

	Kaikki toimialat	Palvelut	Tietointensiiviset palvelut	Teollisuus	Korkean teknologian teollisuus
Ydinliiketoiminta	12,8	5,5	10,2	21,7	28,6
Jokin tukitoiminto	14,5	14,2	22,3	14,8	19,6
Tietotekniikkapalvelut	5,4	5,3	5,1	5,6	7,1
Markkinointi ja myynti	4,6	3,9	4,5	5,4	7,6
Jakelu ja logistiikka	4,3	2,6	1,3	6,4	8,5
Hallinnon ja johdon tehtävät	3,5	4,2	10,2	2,8	4,5
Tutkimus- ja kehittämistoiminta	2,9	3,5	9,6	2,3	3,1
Insinööri- ja tekniset palvelut	2,3	1,4	4,5	3,3	6,7
Ydinliike- tai tukitoiminta	22,0	16,5	26,8	28,5	36,2

TAULUKKO 5. Ydinliiketoimintaa ja tukitoimintoja ulkoistanut ja siirtänyt ulkomaille yli sadan henkilön yrityksistä, % (Tilastokeskus 2007, 2).

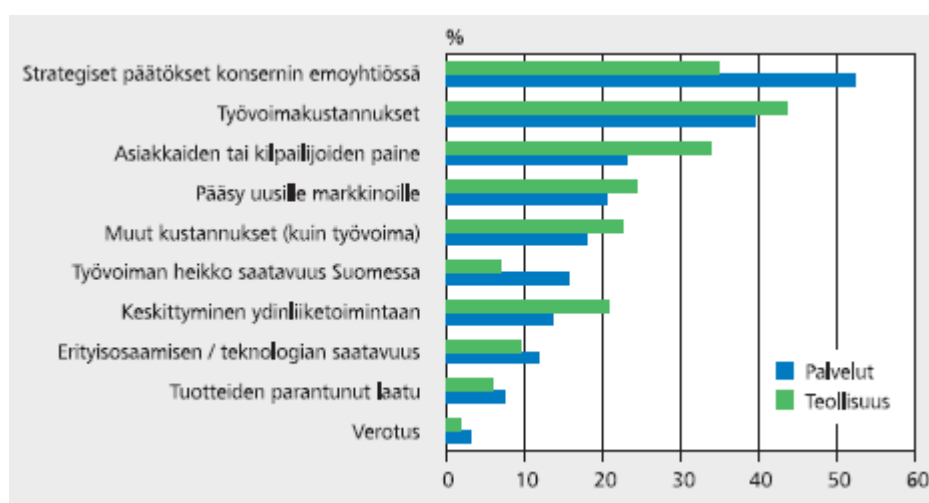
8.3 Ulkoistamisen syyt

Yrityksillä on erilaisia syitä ulkoistaa ulkomaille. Alhaisia työvoimakustannuksia, joita ulkomaan markkinat tarjoavat, pidetään keskeisempänä syynä toimintojen siirtoon ulkomaille. Pienemmät työvoimakustannukset toimivat niin teollisuus- kuin palveluyritysten vaikuttimena ulkoistaa. (Tilastokeskus 2007, 6.)

Palvelualoilla on hyvin yleistä, että ulkoistamisesta päätetään konsernin emoyhtiössä, kuten kuvio 10 osoittaa. Suomessa toimivat yritykset noudattavat emoyhtiössä tuotettuja strategisia päätöksiä, joihin eivät voi aina itse vaikuttaa. Jopa puolet palvelualan yrityk-

sistä on ulkoistanut emoyhtiön päätöksen perusteella. Lisäksi pelko kilpailukyvyn menettämisestä on saanut yritykset ulkoistamaan. Yritykset seuraavat kilpailijoiden ja asiakkaiden toimia ja ulkoistavat niiden perässä säilyttääkseen kilpailukyynsä. (Tilastokeskus 2007, 6.)

Tilastokeskus (2007, 6) esittää, että yritykset eivät usko ulkoistamisen parantavan tuotteiden laatua, eikä sen takia ulkoistetakaan kuin hyvin vähän. Verotukseen Tilastokeskuksen (2007, 6) mukaan ei vie työpaikkoja eikä yritystoimintoja pois Suomesta. Matalampi verotus on viime vuosina edistänyt Suomessa toimivien yritysten muutttoa Viroon.



KUVIO 5. Syyt toimintojen ulkoistamiseen ja siirtämiseen ulkomaille, osuus yrityksistä jotka pitivät syytä erittäin tärkeänä (Tilastokeskus 2007, 6).

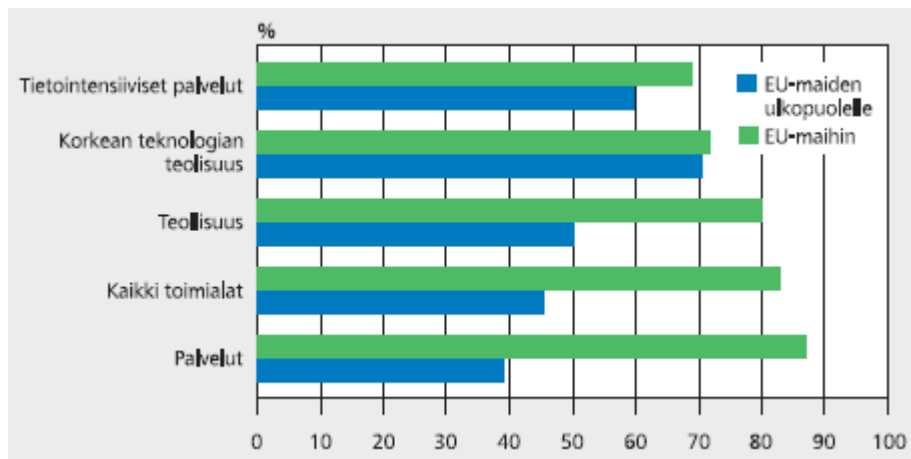
8.4 Mihin ulkoistetaan?

Suomalaiset yritykset ulkoistavat niin EU-maihin kuin EU:n ulkopuolelle. EU:n ulkopuolisista maista Kiina on ollut monen länsimaisen yrityksen valinta ja näin asia on myös Suomessa toimivien yritysten kohdalla. Kiina kohdemaana on ollut erittäin kiinnostava elektroniikkateollisuudelle. 2000-luvulla useat yritykset siirsivät Kiinaan joko osan tai koko valmistuksensa. (Tilastokeskus 2007, 7.) Kiina on kasvava markkina-alue, joka houkuttelee ulkomaisia sijoittajia alhaisella kustannustasollaan.

Suomalaisyritysten kiinnostus EU-maihin ulkoistamista kohtaan kasvoi uusien EU-jäsenmaiden myötä. Suomalaiset elektroniikkavalmistajat ovat näin ulkoistaneet Unkariin, mutta osa ulkoistuksista on siirtynyt myös Viroon. Viroon on elektroniikkavalmis-

tuksen lisäksi siirtynyt tekstiiliteollisuuden ompelutyötä, huonekaluvalmistusta ja metallituotteiden valmistusta. EU:n uudet jäsenmaat ovat siis vetäneet puolelleen monipuolista suomalaista valmistustoimintaa. (Tilastokeskus 2007, 7.) Ulkoistaminen uusiin EU-maihin on suomalaisyrityksille yksinkertaisempaa. Uudet EU-valtiot ovat sekä kulttuurisesti että fyysisesti lähempänä Suomea kuin Aasian maat. EU-alueella vallitsevat yhtenäiset periaatteet kuten palvelujen, tavaroiden ja työvoiman vapaa liikkuvuus ovat ulkoistamisessa unohtamattomia etuja.

Kuten on aiemmin todettu, ulkoistamista tapahtuu niin valmistus- kuin palveluluontoisessa toiminnassa. Informaatioyhteiskunta ja nopeat tietoverkot ovat mahdollistaneet sen, että palvelut voidaan tuottaa eri maanosassa kuin ne kulutetaan. Suomalaisyrietykset ovat ulkoistaneet palvelujaan eniten Intiaan. Intiaan on muutenkin siirtynyt paljon ohjelmistokehitystä ja tietotekniikkapalvelujen tuotantoa, mikä on helpottanut suomalaisyritysten ulkoistamista Intiaan. (Tilastokeskus 2007, 8.)



KUVIO 11. Toimintojen ulkoistamisen ja siirtämisen yleisyys EU-maihin ja EU:n ulkopuolelle toimialoittain, osuus ulkoistaneista tai siirtäneistä yli 100 henkilön yrityksistä (Tilastokeskus 2007, 7).

8.5 Ulkoistaminen konsernin sisällä

Toimintojen siirtäminen konsernin sisällä on yrityksille tavanomaisempaa kuin toimintojen ulkoistaminen ulkopuoliselle tekijälle. Suomalaisyrietykset tekevät noin 30% enemmän siirtoja konsernin sisällä kuin ulkoistamista ulkopuoliselle toimijalle. Strategisesti toimintojen siirtäminen maasta toiseen konsernin sisällä on yrityksille kannattavampaa, koska se takaa paremman toimintojen kontrollin ja hallinnan. (Tilastokeskus 2008, 3.)

Yrityksen riittävä kontrollointi siirron suhteen varmistaa sen, että siirto vastaa yrityksen tavoitteita ja epäonnistumisen riski pienenee. Toimiminen saman yrityskonsernin sisällä tietää samankaltaista johtamis- ja työskentelytapaa, mikä helpottaa uusien työntekijöiden kouluttamista ja vähentää samalla väärinkäsityksiä.

8.6 Ulkoistamisen epäonnistuminen

Suomalaisyrietykset ovat jo vuosien ajan ulkoistaneet ulkomaille. Vaikka ulkoistamisesta on kokemusta Suomessa, toimintojen siirron toteuttaminen ulkomailta ei aina sujuu yrityksen suunnitelmien mukaan. Syitä epäonnistumiseen on monia. Ne voivat piillä muun muassa joko omassa henkilöstössä, joka ei osaa hoitaa ulkoistusta onnistuneesti tai vastaanottajassa, joka ei vastaa yrityksen odotuksia.

Tilastokeskuksen (2008, 5) mukaan vuosina 2001-2006 yli sadan henkilön yrityksistä noin 4% oli vetänyt toimintojaan pois ulkomailta Suomeen. Joka kymmenes korkean teknologian yrityksestä oli näin tehnyt. Suomeen oli myös siirretty toimintoja, jotka eivät koskaan täällä olleetkaan, esim. ostetusta ulkomaisesta tytäryhtiöstä. (Tilastokeskus 2008, 5.)

Suomalaisyrietykset ovat siirtäneet toimintojaan takaisin kotimaahan, mutta toimintojen ulkoistaminen ulkomaille ei ole häviävä ilmiö. Päinvastoin, ulkoistusta ulkomaille aikovat harjoittaa yritykset vuoteen 2009 mennessä enemmän kuin toimintojen siirtoa Suomeen. (Tilastokeskus 2008, 5.)

8.7 Ulkoistaminen Viroon

Suomessa toimivien yritysten kiinnostus Viroa kohtaan on ollut kasvussa viime vuosina. Suomesta on Viroon siirretty liiketoimintoja jo 1990-luvulta lähtien, mutta toimintojen siirtäminen on yleistynyt 2000-luvulla. Viron kuuluminen EU:hun on vauhdittanut toimintojen siirtoa Suomesta Viroon.

Viroa pidetään yrittäjäystävällisenä maana, jonka verotusjärjestelmä ja alhaiset työvoimakustannukset vetävät suomalaisyrityksiä Viron markkinoille. Lisäksi Viron fyysinen läheisyys sekä Suomen että Keski-Euroopan markkinoiden kanssa nähdään etuna. Virosta löytyy myös suomea kieltä osaavia ihmisiä, mikä osittain tekee Virosta suomalaisille yrityksille houkuttelevan.

Nokelinin (2014) tietojen mukaan suomalaisyrityksiä toimii Virossa noin 4000 kappaletta. Hän pitää tätä lukua vääränä, koska suurin osa näistä yrityksistä on passiivisia yrityksiä, eli ne on rekisteröity Viroon, mutta eivät ole aktiivisia Viron markkinoilla. Aktiivisia toimijoita on alle 1000 yritystä. (Nokelin 2014.) Tilastokeskus (2012, 5) tilastoi, että suomalaisyritykset työllistävät 24 700 työntekijää Virossa (Tilastokeskus 2012, 5.)

8.7.1 Mitkä toimialat ulkoistavat Viroon?

Toimintojen ulkoistaminen tai siirtäminen Viroon on ollut aikaisemmin yleisintä metalli- ja elektroniikkateollisuudessa sekä käsityöalalla. Neuvostoliiton aikana monet virolaiset olivat kouluttautuneita käsityöläisiksi, joten tämä työryhmä Virossa vastaa edelleen Suomen muun muassa ompelualan henkilöstön puutteeseen. (Nokelin 2014.)

Tällä hetkellä ulkoistamista harjoittavat myös erilaiset palvelualat. Tietotekniikkapalvelujen siirtäminen Viroon on yleistynyt. Lisäksi muita toimintoja, joita voidaan hoitaa Virosta joko sähköpostitse tai puhelimitse ulkoistetaan Viroon: call center -palveluja, joiden kautta hoidetaan muun muassa asiakaspalvelua, on siirtynyt Suomesta Viroon. (Nokelin 2014.)

8.7.2 Syyt ulkoistamiselle Viroon

Kuten monen muunkin maan kohdalla, myös Viron osalta pidetään alhaisia työvoimakustannuksia suurimpana syynä siihen, miksi Suomesta ulkoistetaan Viroon. Tämä syy on pätenyt erityisesti niihin yrityksiin, jotka alkoivat ulkoistaa Viroon jo yli kymmenen vuotta sitten. Tällä hetkellä virolainen kilpailukykyinen verotusjärjestelmä vetää yrityksiä Viroon enemmän kuin alhaiset työvoimakustannukset. (Nokelin 2014.) Virossa yritys maksaa yhteisöveroä vasta osinkoja jaettaessa. Osakkeiden myynti ja ostaminen on verovapaata. Myös myynnistä ja ostamisesta syntyneet voitot voidaan sijoittaa verovapaasti.

Nokelin (2014) tuo esille vielä Viron yrittäjyystavallisen asenteen uusia yrityksiä kohtaan. Uuden yrityksen perustaminen Viroon onnistuu vaivattomasti ja asiointi usean tahon kanssa voidaan hoitaa sähköpostitse. Byrokratiaa on vähemmän kuin Suomessa. (Nokelin 2014.)

8.7.3 Ulkoistamisen hyödyt ja riskit

Paitsi, että Viron markkinoilta löytyy halvempaa työvoimaa, yritys voi hyötyä muullakin tavalla ulkoistamalla Viroon. Viron koulutusjärjestelmä on muotoutunut länsimaisemmaksi ja kansainvälisemmäksi. Virossa löytyy kielitaitoista väkeä, joka puhuu englantia ja venäjää. Venäjän kielen osaaminen voi helpottaa asiointia venäläisten kanssa. Virossa osataan myös suomea. (Nokelin 2014.)

Nokelin (2014) uskoo, että toimintojen siirtämisellä yritys voi parantaa kilpailukykyään, jos se hyötyy edullisesta kustannustasosta. (Nokelin 2014.) Kilpailukykyyn parantaminen voi lisätä erityisesti asiantuntijatyöpaikkoja Suomessa. Yrityksistä ei siis ainoastaan katoa työpaikkoja ulkoistuksen ja siirron seurauksena.

Uskotaan myös, että toimintojen siirrot ovat auttaneet pääsyä uusille markkinoille, muun muassa Viron ja Venäjän markkinoille. Lisäksi Viron maantieteellinen läheisyys Keski-Euroopan markkinoita voi vähentää yrityksen kuljetuskustannuksia. (Nokelin 2014.) Paitsi, että Viro on maantieteellisesti lähellä Keski-Euroopan ja Venäjän markkinoita, se on lähellä myös Suomea.

Nokelin (2014) pitää suurimpana riskinä ulkoistamisen epäonnistumista. Monet toiminnot siirretään Suomesta kokeilumielessä ja näin ulkoistusta ei suunnitella huolella, mikä voi johtaa toimintojen palautumiseen Suomeen. Toimintoja siirrettäessä on osattava ajatella pitkälle tulevaisuuteen. Siirtoon on panostettava järjestämällä hyvä koulutus ja toimiva ohjeistus toimintoja vastaanottavalle osapuolelle. Ulkoistusta on valvottava joko Suomen päästä ja/tai paikallisen johdon avulla. (Nokelin 2014.)

8.7.4 Viroon ulkoistamisen tulevaisuus

Nokelin (2014) uskoo, että Suomesta ei ulkoisteta tulevaisuudessa Viroon samassa määrin kuin mitä on tähän asti ulkoistettu. Hän toteaa, että Virossa on jopa tällä hetkellä työvoimapula ja se pahenee tulevaisuudessa. Nuorista työntekijöistä on eniten puutetta, koska ne lähtevät ulkomaille töihin etsien parempia työehtoja korkeapalkkaisista maista. (Nokelin 2014.)

Viroa on pidetty pitkään halvan tuotannon ja matalapalkkaisuuden maana. Matalapalkkaisuus on toiminut houkuttimena suomalaisyrityksille siirtää toimintojaan Viroon. Viron palkkataso kehittyy kuitenkin vuositasolla useita prosentteja. Uskotaan, ettei Viron palkkataso tulevaisuudessa eroa paljon Suomena palkkatasosta. Viron työvoimakustannusten tasoittaminen Suomen työvoimakustannusten kanssa vähentää suomalaisyritysten ulkoistamista Viroon. (Nokelin 2014.)

9 TOIMINTOJEN SIIRTÄMINEN YRITYS X:SSÄ

Yritys X on Suomessa toimiva huoltamoautomaatiolaitteiden valmistukseen, myyntiin ja huoltoon erikoistunut yritys, joka kuuluu amerikkalaiseen konserniin. Suomen lisäksi yrityksellä on toimintaa ympäri Eurooppaa: Isossa-Britanniassa, Saksassa, Italiassa, Tanskassa, Ruotsissa, Norjassa, Baltiassa ja Puolassa. Suomessa yritys työllistää noin 70 työntekijää.

Yrityksessä uskotaan muutosten tuovaan hyötyyn. Muutoksilla halutaan parantaa yrityksen kannattavuutta ja säilyttää kilpailukykyä. Toimintojen siirtäminen Viroon on kuulunut näihin muutoksiin. Siirtäminen Viroon aloitettiin pari vuotta sitten. Siirtäminen on tapahtunut konsernin sisällä, koska yritys toimii myös Viron markkinoilla. (Gustafsson 2014.)

9.1 Siirretyt toiminnot Viroon

Toimintojen siirtoa varten Viron yritykseen luotiin erillinen palvelukeskus, johon palkattiin toistakymmentä työntekijää. Palvelukeskuksen oli tarkoitus palvella Suomen lisäksi myös muita Baltian maita, eli Viroa, Latviaa ja Liettuaa. Viron palvelukeskuksen tavoitteena oli yhtenäistää Suomen ja Baltian maiden osalta sinne siirretyt toiminnot. (Gustafsson 2014.)

Siirrettyihin toimintoihin kuuluvat hallinnolliset tehtävät kuten laskutus, ostolaskujen käsittely, myyntilaskujen perintä sekä Help desk -toiminnot. Help desk-toimintoihin sisältyy asiakkaiden huoltotilausten vastaanottaminen ja niiden ohjaaminen eteenpäin sekä mahdollinen tekninen tuki. Help desk-toimintojen kautta suomalaiset asiakkaat ovat suoraan yhteydessä virolaisten työntekijöiden kanssa. (Gustafsson 2014.)

9.2 Syyt toimintojen siirtämiselle

Toimintojen siirtämisen pääasiallinen syy oli kustannussäästäminen. Siirtämisellä haluttiin saavuttaa säästöjä palkkakuluissa. Siirtämisellä haettiin paitsi kustannussäästöä myös resurssien tehokasta käyttöä, koska Viron palvelukeskuksesta palveliaan sekä Suomea että Baltian maita. (Gustafsson 2014.)

Suomen osalta alhaisemmat palkkakustannukset saivat yrityksen siirtämään toimintonsa Viroon. Baltian maiden osalta syy oli resurssitehokkuus. Latviassa ja Liettuassa olleet resurssit eivät olleet 100-prosenttisesti käytössä näissä maissa. Ajateltiin, että toimintojen siirtämisellä resurssit saadaan parempaan käyttöön. (Gustafsson 2014.)

9.3 Toimintojen siirtämisen haasteet

Gustafssonin (2014) mukaan suurimpana haasteena ja huolenaiheena pidettiin suomalaisten asiakkaiden suhtautumista toimintojen siirtoon ja tämän vaikutusta asiakastytyväisyyteen. Asiakkaat suhtautuivat epäilevästi ja pelkäsivät, että palvelulaadun taso heikkenee, kun toiminnot siirretään Suomen ulkopuolelle. (Gustafsson 2014.)

Palvelulaadussa näkyi etenkin toimintojen siirron alkuvaiheessa heikkenemistä, mutta Gustafsson ei syytä tästä kuitenkaan virolaisia työntekijöitä. Suurimpana ongelmana oli uusien työntekijöiden koulutuksen puute sekä siirron toteutuksen aikataulu. Palvelulaadun huonontumisen lisäksi haasteita nähtiin kouluttamisessa ja rekrytoinnissa. Kouluttamiseen ei varattu tarpeeksi aikaa eikä Virosta löytynyt helposti osaavia ja suomea puhuvia työntekijöitä. (Gustafsson 2014.)

Haastetta kohdattiin myös paikallisen johdon rakentamisessa ja etäjohtamisessa. Siirtoa valvottiin suurissa määrin Suomesta käsin. Kontrollointi oli haasteellista erityisesti Help desk -toimintojen suhteen, jossa ongelmien selvittäminen oli hidastunut ja monimutkaistunut siirron jälkeen. Siirto Viroon vähensi kontrollia näiden toimintojen osalta Suomesta, mikä vaikutti suoraan asiakastytyväisyyteen. (Gustafsson 2014.)

9.4 Toimintojen siirtämisen onnistuminen

Toimintojen siirtoa Viroon ei pidetä täysin onnistuneena. Kaikkia siirrettyjä toimintoja hoidettiin Virossa käsin parin vuoden ajan. Tämän vuoden aikana päätettiin kuitenkin siirtää Help desk -työtehtävät takaisin Suomeen. Tämän toiminnon kohdalla siirtoa pidetään epäonnistuneena. (Gustafsson 2014.)

Help desk -toimintojen siirron epäonnistumiseen vaikutti useampi tekijä. Siirtämisen kiireellisyyden vuoksi, siirtämistä ei ehditty suunnitella huolellisesti eikä alkuvaiheessa osattu ajatella, että siirto vaatisi yritykseltä investointeja. Uskottiin, että siirrosta syntyy säästöjä, mutta ei osattu huomioida kouluttamisesta ja rekrytoinnista aiheutuneita kuluja. Ollaan sitä mieltä, että myös työtehtävien vaativuus on omalta osaltaan tehnyt siirrosta osittain epäonnistuneen. Näin vaativien työtehtävien kouluttautumiseen olisi pitänyt sekä varata enemmän aikaa että panostaa paremmin. Lopputulos oli se, että Help desk tuotiin takaisin Suomeen. Yrityksessä uskotaan kuitenkin, että kaikki edellämainitut haasteet ovat ratkaistavissa hyvällä suunnittelulla. (Gustafsson 2014.)

"Yrityksen on helppo nähdä suorat säästöt, jotka voi syntyä toimintoja siirtämällä, mutta on vaikea nähdä niitä kuluja, joita ulkoistaminen aiheuttaa tai niitä asiakkaita, jotka eivät tilaa palveluja, koska olemme ulkoistaneet" (Gustafsson 2014).

Jotkut toiminnot kuten laskutus, ostolaskujen käsittely ja myyntilaskujen perintä hoidetaan edelleen Virossa. Yritys on tyytyväinen siihen, miten näistä tehtävistä on suoriututtu siellä. Tarkoituksena on pitää nämä toiminnot edelleen Virossa. Näiden hallinnollisten tehtävien onnistuminen tasapainottaa Help desk -tehtävien epäonnistumista. (Gustafsson 2014.)

9.5 Toimintojen siirtämisen tulevaisuus

Gustafsson (2014) toteaa, että osa konsernin ajatusmaailmaa on jatkuva uusien toimintamallien etsiminen. Toimintojen siirtäminen Viroon on ollut yritykselle opettavainen kokemus. Yritys tietää, missä asioissa on toiminut väärin. Ulkoistamisen haasteet tunnetaan nyt paremmin ja ne osattaisiin seuraavalla kerralla ottaa huomioon. Toimintojen

siirtäminen ulkomaille ei siis ole poissuljettu vaihtoehto yritykselle, joka on tottunut muutoksiin. (Gustafsson 2014.)

Toimintojen siirtäminen Viroon ei kuitenkaan kuulu yrityksen lähitulevaisuuden suunnitelmiin. Säästämismielessä tämä ei välttämättä olisi kannattavaakaan, koska Viron palkkataso nousee nopeasti. Yritys keskittyy tällä hetkellä siihen, että saa Suomeen takaisin siirretyt toiminnot toimimaan. (Gustafsson 2014.)

9.6 Muuta siirtämisestä

Yrityksessä oltiin yllättyneitä myös siitä, kuinka paljon kulttuurisilla tekijöillä vaikutti olevan vaikutusta siirtämisen toteutukseen. Vaikka Suomi ja Viro ovat maantieteellisesti lähellä toisiaan, työkulttuurissa ja mentaliteetissa on paljon eroa. Suomalainen johtamistyyli ja itsenäinen työskentelytapa eivät sopineet sellaisenaan Viron konttoriin. Haasteita syntyi erityisesti poikkeavissa työtehtävissä sekä työohjeiden nopeissa muutoksissa. Itsenäinen ja itseohjautuva työskentely ei sujunut samalla tavalla Viron ja Suomen konttoreissa ja yritys joutui kiinnittämään johtamiseen enemmän huomiota. (Gustafsson 2014.)

10 YHTEENVETO JA POHDINTA

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että ulkoistusta sekä toimintojen siirtämistä tapahtuu Suomessa monella alalla. Sitä harjoittavat niin pienet kuin isot yritykset, niin teollisuuskuin palveluyritykset. Kaikkia yrityksiä yhdistävät samat syyt ulkoistaa. Pääasiallinen syy on halvemmat työvoimakustannukset, joita ulkomaan markkinat tarjoavat.

Opinnäytetyötä tehdessä kävi ilmi, että Suomessa toimivat yritykset ovat pääosin tyytyväisiä ulkoistuksen ja toimintojen siirtämisen tuloksiin. Sen todistavat yritysten aikomukset viedä toimintoja tulevaisuudessakin pois Suomesta sekä tieto, että jo siirrettyjä toimintoja on tuotu Suomeen hyvin vähän takaisin.

Ulkoistuksen ja toimintojen siirtämisen onnistumiseen vaikuttavat monet tekijät. Haastatteluista nousivat esille kolme merkityksellisintä tekijää: hyvä ulkoistussuunnitelma, koulutus sekä ulkoistusta kontrolloiva paikallinen johto. Ulkoistusta on suunniteltava huolellisesti etukäteen ja siihen on varattava aikaa. Koulutukseen on panostettava, sillä toimintoja vastaanottavalla osapuolella on oltava riittävä tieto ja taito, jotta voi jatkaa tehtävien hoitamista onnistuneesti. Paikallisen johdon rooli on avainasemassa, koska ulkoistuksen kontrollointi etäjohtamisella on vaikeaa.

Opinnäytetyötä tehdessä tutustuttiin sekä kansainvälistymiseen että ulkoistukseen liittyvään materiaaliin. Kansainvälistymisen aineisto oli helposti saatavilla, mutta haasteellisin osuus oli oikean ja tuoreen teorian löytäminen ulkoistuksesta ja toimintojen siirtämisestä ulkomaille. Aiheesta on kirjoitettu monia artikkeleita, mutta monet näistä artikkeleista eivät ole virallisia lähteitä, joita olisi voinut käyttää opinnäytetyöhön. Haastetta oli lisäksi oikean kontaktihenkilön löytämisessä asiantuntijahaastatteluun. Tavoitteena oli alussa käyttää Finpron asiantuntijuutta hyväksi, mutta Finpron neljältä asiantuntijalta saatiin torjunta, koska heillä ei ollut riittävästi tietämystä aiheesta. Finpron jälkeen kontaktoitiin Tilastokeskusta, josta kerrottiin heidän tekemistä tutkimuksistaan liittyen ulkoistukseen, mutta haastatteluun ei suostuttu Tilastokeskuksestaakaan. Seuraavana vuorossa oli Työ- ja elinkeinoministeriö, minkä kautta saatiin hyödyllinen yhteyshenkilö Virosta, jota sitten haastateltiin.

Kokonaisuutena käsiteltävään aiheeseen perehtyminen oli opettavaista. Aiheesta oli jonkin verran tietoa, mutta aiheen selvittäminen on opettanut paljon uutta. Tärkein opetus on se, että ulkoistaminen voi jopa synnyttää uusia työpaikkoja Suomessa, muun muassa asiantuntijatyöpaikkoja voi syntyä Suomeen ulkoistamisen seurauksena. Ajatukseni ulkoistamisesta ulkomaille oli, että se ainoastaan vähentää työpaikkoja Suomesta. Yllätyin lisäksi ulkoistamisen tulevaisuudesta Viroon. Molempien asiantuntijahaastattelujen aikana kävi ilmi, että Suomessa toimivat yritykset eivät tulevaisuudessa siirrä toimintonsa yhtä paljon Viroon kuin, mitä ovat tähän asti siirtäneet. Olin ajatellut, että Viron markkinat ulkoistamisen suhteen ovat edelleen houkuttelevat Suomessa toimiville yrityksille.

LÄHTEET

Kirjallisuus:

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

Airaksinen, J. 2003. Maailmankauppaa kaikille. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Czinkota, M., Ronkainen, I. & Donath B. 2004. Mastering Global Markets: Strategies for Today's Trade Globalist. Mason: South-Western.

Czinkota, M., Ronkainen, I., Marinova, S. & Marinov, M. 2009. International Business: European Edition. Chichester: John Wiley and Sons, cop.

Held, D. & McGrew, A. 2005. Globalisaatio: puolesta ja vastaan. Tampere: Vastapaino.

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

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

Nieminen, K. & Remes, N. 2003. Baltia - tiedon oikopolkuja. Turku: Kirja-Aurora.

Stiglitz, J.E. 2004. Globalisaation sivutuotteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Äijö, T. 2002. Kilpailukyky huippukuntoon : Suomalaisyritys kansainvälistyy. Juva: WSOY.

Internet-sivustot:

Ali-Yrkkö, J. 2006. Ulkoistus ja toimintojen siirrot Suomesta ulkomaille – Katsaus 2000-luvun alun tilanteesta. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Luettu 18.9.2014.<http://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/dp1059.pdf>.

Intia ja vanha EU vetävät palveluja, Kiina ja uusi EU teollisuutta. 2008. Tilastokeskus. Luettu 27.9.2014.https://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-04-09_001.html?s=0.

Korkean teknologian ulkomaankauppa vuonna 2013. 2014. Tulli. Luettu 15.08.2014. <http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/tilastot/korkeateknologia/korkeateknologia13/index.html>.

Kuokkanen, M. 2014. Tältä Suomen vienti näytti ennen pakotteita – Juustoa Venäjälle yli sadan miljoonan euron edestä. YLE. Luettu 20.08.2014. http://yle.fi/uutiset/talta_suomen_vienti_naytti_ennen_pakotteita__juustoa_venajalle_yli_sadan_miljoonan_euron_edeista/7407736.

Kuvioita Suomen ulkomaankaupasta 2013. 2014. Tulli. Luettu 20.08.2014.
http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/grafiikkaa/liitteet/Kuviot_2013FI.pdf.

Minifacts about Estonia. 2014. Viron Tilastokeskus. Luettu 19.9.2014.
<http://www.stat.ee/72579>.

Palvelujen ulkomaankauppa 2013, ennakkotiedot. 2014. Tilastokeskus. Luettu 31.8.2014. http://www.stat.fi/til/pul/2013/pul_2013_2014-06-06_fi.pdf.

Rikama, S. 2008. Suomalaisyriykset ovat ulkomaille ulkoistamisen etujoukkoa. Tilastokeskus. Luettu 14.11.2014. http://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-07-10_003.html?s=3.

Suolanen, J. 2010. Suomen talous kasvoi metsäteollisuuden viennillä. Kauppapolitiikka. Luettu 12.9.2014 <http://www.kauppapolitiikka.fi/public/default.aspx?contentid=194317&nodeid=41404&contentlan=1&culture=fi-FI>.

Suomalaiset tytäryhtiön ulkomailla 2012. 2014. Tilastokeskus. Luettu 15.11.2014.
http://tilastokeskus.fi/til/stu/2012/stu_2012_2014-04-17_fi.pdf.

The Least Developed Countries Report, 2008. United Nations Conference on Trade and Development. Luettu 17.7.2014. http://unctad.org/en/Docs/lcd2008_en.pdf.

Ulkomaankauppa. 2014. Elinkeinoelämän keskusliitto. Luettu 12.9.2014.
<http://ek.fi/mita-teenme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/ulkomaankauppa/>.

Ulkomaan kauppa. 2014. Tilastokeskus & Tulli. Luettu 27.8.2014.
http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_kotimaankauppa.html#tuonti.

WTO - synty, periaatteet ja historia. 2012. Suomen ulkoasiainministeriö. Luettu 1.8.2014.
<http://www.formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=67135&contentlan=1&culture=fi-FI>.

Haastattelut:

Nokelin, P. Moniyrittäjä ja Suomen Yrityskaupat -konsultointiyrityksen edustaja Virossa. Haastattelu 11.11.2014. Haastattelija Omerovic, A. Tampere.

Gustafsson, T. System Support Center Manager. Haastattelu 13.11.2014. Haastattelija Omerovic, A. Yritys X. Tampere.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset Virossa toimivalle suomalaiselle moniyrittäjälle ja Suomen Yrityskaupat -konsultointiyrityksen Viron edustajalle Suomessa toimivien yritysten ulkoistamisesta Viroon:

1. Minkälaiset yritykset ulkoistavat Suomesta Viroon?
2. Kuinka paljon Suomesta on ulkoistettu Viroon 2000-luvulla?
3. Mitkä ovat tärkeimmät syyt ulkoistukselle Suomesta Viroon?
4. Mitkä riskit liittyvät ulkoistamiseen Suomesta Viroon? Entäs hyödyt?
5. Tulevatko yritykset katumisen päälle, eli palaavatko Suomeen?
6. Tiedetään, että ulkoistus ulkomaille (Viroon) vähentää työpaikkoja Suomesta, mutta voiko ulkoistuksen seurauksena syntyä uusia työpaikkoja Suomeen?
7. Onko esteitä yritysten ulkoistamiselle Viroon?
8. Mikä on ulkoistamisen tulevaisuus Viroon?

Liite 2. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset Yritys X:n System Support Center Managerille, East:

1. Mitä toimintoja/tehtäviä olette siirtäneet Viroon?
2. Mitkä olivat tärkeimmät syyt toimintojen siirtämiselle?
3. Mitä hyötyjä haettiin siirtämisellä?
4. Miten siirtäminen on onnistunut?
5. Mitä haasteita olette kohdanneet toimintojen siirtämisen yhteydessä/Mitä riskejä liittyi toimintojen siirtämiseen?
6. Onko toimintojen siirtäminen kaduttanut? Onko toimintoja/tehtäviä siirretty Suomeen takaisin?
7. Aiotteko ulkoistaa tulevaisuudessa?
8. Muuta toimintojen siirtämisestä?