

Osallistujien hankkiminen CzechInvestin M&A-seminaariin

Susanna Rätty



Tekijä(t) Susanna Rätty	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Osallistujien hankkiminen CzechInvestin M&A-seminaariin	Sivu- ja liitesivumäärä 29 + 4
Opinnäytetyön nimi englanniksi Participant acquisition for CzechInvest's M&A Opportunities Seminar	
<p>Tšekin tasavalta pyrkii saavuttamaan kansallista kilpailuetua teollisuustuotannossa. Näitä kilpailuetua kasvattavia asioita ovat valtion keskeinen sijainti, koulutettu työvoima ja teollisuustuotantoa tukeva infrastruktuuri. Tšekin tasavallan kauppa- ja teollisuusministeriön alaisen organisaation CzechInvestin tehtävänä on markkinoida Tšekin tasavaltaa ulkomailla ja saada maahan lisää suoria ulkomaisia investointeja. Syyskuussa 2014 CzechInvest järjesti Helsingissä M&A-seminaarin, jossa suomalaisille yritysedustajille esiteltiin tšekkiläistä liiketoimintaympäristöä ja markkinoitiin CzechInvestin ulkomaisille sijoittajille tarjoamia asiantuntijapalveluita.</p> <p>Opinnäytetyö on CzechInvestin toimeksianto, jonka tavoitteena oli hankkia osallistujia <i>Gateway to the Central and Eastern Europe. M&A Opportunities in the Czech Republic</i> -seminaariin. Seminaarikutsu ja seminaarin sisältö olivat ennalta määrättyjä, eikä tuotteen differointi kuulunut projektin sisältöön.</p> <p>Osallistujia lähdettiin etsimään segmentoimalla suomalaiset yritykset pienempään osajoukkoon, johon valittiin yrityksiä niille yhteisten erityispiirteiden perusteella. Yritysrhytmittelyssä käytetyt kriteerit olivat maantieteellinen sijainti, TOL 2008 -toimialaluokituksen mukainen toiminta valmistavan teollisuuden parissa, liikevaihto, yrityksen tämän hetkinen toiminta ja visio. Segmentoinnin tuotoksena syntyi Excel-pohjainen kontaktilista, jonka perusteella kohderyhmää tavoiteltiin.</p> <p>Kohderyhmän tavoittamisessa käytettiin sähköpostimarkkinointia. Digitaalista markkinointia pidetään tällä hetkellä perinteistä markkinointia vaikuttavampana markkinointikanavana. Sähköposti on liike-elämän tärkein viestintäväline. Sähköpostimarkkinointi valikoitui viestintäkanavaksi myös sen kustannustehokkuuden ja nopeuden vuoksi. Sähköpostimarkkinoinnin riskejä ovat päätöksentekijöiden negatiivinen asenne sähköpostimarkkinointia kohtaan. Negatiivisia miellelyhtymiä pyrittiin välttämään viestin informatiivisella otsikoinnilla, jonka perusteella päätöksen viestin avaamisesta tai deletoimisesta pystyi tekemään välittömästi.</p> <p>M&A-seminaariin osallistui 13 vierailijaa. CzechInvest piti osallistujamäärää kiitettävänä. Projektin tuotoksena syntynyt kontaktilista annettiin toimeksiantajan edustajalle CzechInvestin myöhempiä jatkomarkkinointitoimia varten.</p>	
Asiasanat asiakassegmentointi, kansainvälistyminen, kilpailuetu, sähköpostimarkkinointi, Tšekin tasavalta	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	CzechInvestin esittely	1
1.2	Tavoitteet	2
2	Kansainvälinen liiketoimintaympäristö	3
2.1	Kansallinen kilpailuetu.....	3
2.2	Valtio kansainvälisen kaupan toimijana	4
2.3	Suorat ulkomaiset investoinnit.....	5
2.4	Suorien ulkomaisten investointien vaikutus Tšekin tasavallassa	6
2.5	Valmistava teollisuus Tšekin tasavallassa	7
2.6	CzechInvestin M&A-seminaari Helsingissä 9.9.2014	10
3	Potentiaalisten osallistujien määrittäminen	12
3.1	Kansainvälistyminen prosessina	12
3.2	Segmentointiprosessin eteneminen	14
3.1	Kontaktilistan kokoaminen	16
3.1.1	TOL 2008 -toimialaluokittelu.....	17
3.1.2	Liikevaihto ja yrityksen toiminta	18
4	Kohderyhmän tavoittaminen.....	21
4.1	Sähköposti liike-elämän viestintävälineenä	21
4.2	Sähköpostimarkkinointi	22
5	Pohdinta.....	25
	Lähteet	27
	Liitteet.....	30
	Liite 1. M&A-seminaarin ohjelma ja asiantuntijoiden esittely.....	30
	Liite 2. Seminaarikutsu	33

1 Johdanto

Toukokuussa 2014 Tšekin tasavallan kauppa- ja teollisuusministeriön alainen organisaatio CzechInvest lähestyi Haaga-Helia ammattikorkeakoulua toimeksiannolla, jonka tavoitteena oli saada osallistujia CzechInvestin syyskuussa 2014 Helsingissä järjestämään M&A-seminaariin. Tämä opinnäytetyö kuvaa tämän projektin eri vaiheet.

CzechInvestin M&A-seminaarin teemana olivat yritysostojen ja fuusioiden toteuttaminen tšekkiläisessä liiketoimintaympäristössä. Seminaari oli suunnattu suomalaisille yrityksille, jotka voisivat toimia Tšekin tasavallassa ulkomaisina sijoittajina. Näiden potentiaalisten sijoittajien ja tšekkiläisestä liiketoimintaympäristöstä kiinnostuneiden osallistujien hankkiminen annettiin Haaga-Helian opiskelijoille. Koska alun perin useammalle opiskelijalle tarkoitettuun projektiin ei löytynyt muita kiinnostuneita, otin toimeksiannon tehtäväkseni sen yksin. Tartuin tehtävään, sillä tunnen tšekkiläistä kulttuuria, kirjallisuutta ja historiaa asutuani Prahassa kaikkiaan noin kaksi vuotta. Olen opiskellut Prahassa Kaarlen yliopistossa tšekin kieltä ja kirjallisuutta sekä työskennellyt Prahassa matkaoppaana. Suoritin filosofian maisterin tutkinnon Helsingin yliopistossa pääaineenani tšekin kieli ja kulttuuri.

1.1 CzechInvestin esittely

CzechInvest on Tšekin tasavallan kauppa- ja teollisuusministeriön alainen organisaatio. CzechInvestin päätavoitteena on auttaa kansainvälisiä sijoittajia etabloitumaan Tšekin tasavaltaan ja vahvistaa Tšekin tasavallan kilpailukykyä tukemalla ja neuvomalla uusia ja olemassa olevia tšekkiläisiä yrityksiä. CzechInvest pyrkii tavoitteisiinsa markkinoimalla Tšekin tasavaltaa ulkomailla ja houkuttelemalla kansainvälisiä investointeja maahan sekä tarjoamalla palveluita ja kehitysohjelmia kotimaisille yrityksille niiden toiminnan kehittämiseksi. (CzechInvest 2015a.)

CzechInvestin asema yrittäjien sekä Tšekin valtion ja Euroopan unionin välillä on merkittävä. CzechInvest on ainoa taho, jonka kautta yritys- ja investointitukia koskevat hakemukset kulkevat jatkokäsitteltäväksi valtion päätösvaltaisille hallintoelimille. CzechInvest myös valmistelelee tukien myöntämisasiakirjat päätöksentekoa varten. Myös EU:n rakennerahastosta pienten ja keskisuurten yritysten kehittämis- ja investointihankkeisiin myönnettävä rahoitus jaetaan CzechInvestin kautta. (CzechInvest 2015a.)

Voidakseen täyttää lupia ja tukien myöntämistä koskevat tehtävänsä CzechInvestin toiminnankuvaan kuuluu eri teollisuudenalojen ja sijoitusympäristön monipuolinen hallinta. Sijoittajia varten CzechInvest tuottaa jatkuvasti erilaista tilastotietoa Tšekin tasavallan liiketoiminta- ja sijoitusmahdollisuuksista. (CzechInvest 2015a.) CzechInvestin asiantuntijat hallitsevat syvällisesti eri teollisuuden sektorit ja toimivat välittäjänä myös ulkomaisille sijoittajille ja alihankkijoille kartoittamalla heille sopivia tšekkiläisiä liikekumppaneita. CzechInvestin edustajat osallistuvat myös yritysvierailuiden valmisteluun ja auttavat yritysneuvotteluiden eri vaiheissa. (CzechInvest 2015b.)

CzechInvestin päätoimisto on Prahassa. Sillä on Tšekin tasavallassa myös kolmetoista aluetoimistoa, jotka tuntevat eri teollisuudenalojen toiminnan paikallistasolla. CzechInvestillä on ulkomaanedustajansa toimistoissaan Lontoossa, Düsseldorfissa, Shanghaissa, Tokiossa, Soulessa, New Yorkissa ja San Franciscossa. CzechInvestin Pohjoismaiden edustaja Petr Hezcko toimii ja markkinoi tšekkiläistä liiketoimintaympäristöä Prahan toimistosta käsin. Hezkon toimialueisiin kuuluvat Norja, Ruotsi, Suomi ja Tanska. (CzechInvest 2015c.) Syyskuussa 2014 Helsingissä järjestetty M&A-seminaari oli osa CzechInvestin markkinointitoimia Suomessa.

1.2 Tavoitteet

Projektin toiminnallisen osuuden toimeksiantajalta annettu tavoite oli osanottajien löytäminen ja kutsuminen CzechInvestin M&A-seminaariin. Toimeksiantajan edellytykset ja tarkennukset osallistujahankintaprojektille olivat seuraavat:

- Kutsuttavien haluttiin olevan valmistavan teollisuuden alalla toimivia yrityksiä painopisteen ollessa metalli- ja muoviteollisuudessa.
- Yritykset tuli valikoida niiden todennetun kiinnostuksen tai kansainvälistymispotentiaalisuutensa perusteella.
- CzechInvestille tuli toimittaa kontaktilista kutsun saaneista yrityksistä.
- Kutsuihin tuli kirjoittaa saatekirje.
- Kutsut tuli lähettää tehdyn kontaktilistan mukaan.

Toimeksiantaja ei asettanut seminaarin osallistujia koskevaa tavoitteellista lukumäärää. Toimeksiantajalta ei myöskään tullut kontaktilistan muotoa tai rakennetta koskevia vaatimuksia.

2 Kansainvälinen liiketoimintaympäristö

Globalisaation aikana yksittäiset valtiot ovat taloudellisesti yhä enemmän riippuvaisia valtioiden välisestä tuotteiden, palveluiden ja tuotannontekijöiden liikkuvuudesta. Riippuvuudesta huolimatta valtioiden roolit maailmantaloudessa ovat erilaiset. Keskellä manner-Eurooppaa sijaitseva Tšekin tasavalta tunnetaan Suomessa matkailijoiden suosimasta pääkaupungistaan Prahasta, jääkiekkoilijoistaan ja oluistaan. Liiketoimintaympäristönä Tšekin tasavalta on vielä suhteellisen tuntematon alue.

Euroopan unioniin Tšekin tasavalta liittyi toukokuussa 2004. Muiden itäisen Keski-Euroopan maiden ohella Euroopassa vuonna 2009 alkanut talouskriisi on koetellut voimakkaasti myös Tšekin tasavaltaa. (Euroopan unioni 2015.) Talouden elpyminen on itäisen Keski-Euroopan maissa ollut hitaampaa kuin muissa kasvavissa talouksissa. Talouspolitiikan keskeinen kysymys itäisessä Keski-Euroopassa on ollut, mitä kansallisten päättäjien tulisi tehdä uudistaakseen talouden prosesseja, jotta muu Eurooppa saataisiin kiinni. (Becker, Daianu, Darvas, Gligorov, Landesmann, Petrovic, Pisani-Ferry, Rosati, André Sapir & Weder Di Mauro 2010, 3–5.)

2.1 Kansallinen kilpailuetu

Porterin (2004, 3) määritelmän mukaan kilpailuetu on yrityksen kykyä tuottaa ostajilleen arvoa, jonka tuottamiseen käytetyt kustannukset ovat pienemmät kuin arvon myyntikustannukset. Tavallisimmin yrityksen kilpailuetua tarkastellaan yrityksen etuna tai kykynä kilpailijoihin nähden. Yritysten kilpailuetua muihin yrityksiin nähden kasvattavat ovat mm. alhaisemmat kustannukset, tietojen ja taitojen erikoistuminen, ylivoimainen liiketoimintastrategia ja hyvin hallitut suhteet yrityksen arvoketjun avaintekijöihin. Yrityksen kilpailuedun tunnistaminen ja kehittäminen on tärkeää, sillä juuri se tuottaa yritykselle sen menestyksen. Näiden kilpailuedun lähteiden tunnistaminen edellyttää sekä yrityksen sisäisten resurssien että markkinoiden kysynnän ja kilpailun analysoimisen. (Porter 2004, 1–26.)

Kansainvälisessä kaupassa myös valtiot erikoistuvat toisistaan erilaisiin tuotteisiin. Tätä kansainvälisen kaupan rakenteen erikoistumista on selitetty eri maissa käytettävissä olevien tuotannontekijöiden suhteellisella määrällä (ETLA 2007, 1). Valtiot saavuttavat suhteellista etua tavallisimmin seuraavissa tuotannontekijöissä: arvokkaat luonnonvarat, rakennettavat maa-alueet, suosiollinen ilmasto, edulliset työvoimakustannukset, koulutettu ja erikoistunut työvoima, edullinen pääoma tai organisatoriset taidot, jotka ovat laajasti käytettävissä jollain tietyllä teollisuudenalalla. Merkittävät edut jonkin tuotannontekijän

suhteen nostavat valtion asemaa tuotantopaikkana kansainvälisessä kontekstissa. Jos jokin valtio saavuttaa jollain tietyllä ammattialalla kollektiivisesti runsaasti suhteellista etua, on tällä kyseisellä valtiolla kansallista kilpailuetua muihin valtioihin nähden. (Cavusgil, Knight & Riesenberger 2013, 31, Porter 1984, 314.)

Cavusgil ym. (2013, 33) tulkitsevat Porterin timanttia siten, että mikä tahansa valtio voi saavuttaa taloudellista menestystä kehittämällä vanhoja tuotannon tekijöitään tai luomalla uusia ja ylivoimaisia tekijöitä, jotka luovat suhteellista etua. Suhteellisen edun kasvaminen jollain tuotannon alueella tukee toimialan kehittymistä kollektiivisesti ja lisää valtion kansallista kilpailuetua tällä kyseisellä tuotantoalalla.

2.2 Valtio kansainvälisen kaupan toimijana

Kansainväliseen kauppaan osallistuvat tahot jaetaan neljään ryhmään, joista valtiot toimijoina muodostavat yhden ryhmän. Muut kolme ryhmää ovat 1) yritykset, jotka käynnistävät kansainvälisen liiketoiminnan tuotteineen ja palveluineen, 2) välittävät yritykset (intermediaries), jotka tarjoavat mm. logistisia ja markkinointipalveluita ja 3) ns. fasilitaattorit, jotka helpottavat kansainvälisen kaupan käytäntöjä tarjoamalla mm. lainopillisia sekä rahoitus- ja pankkipalveluita. (Cavusgil ym. 2013, 41–42.)

Valtioiden harjoittama kansallinen elinkeinopolitiikka käsittää tavallisesti verotukia ja -helpotuksia, raha- ja valuuttapolitiikan instrumentteja, koulutusjärjestelmän, infrastruktuurin kehittämisen sekä lait ja säädökset (Cavusgil ym. 2013, 33). Valtiot pyrkivät kasvattamaan suhteellista etuaan yksin, mutta sitä pyrkivät kasvattamaan myös erilaiset valtioliitot yhtyminä. Euroopassa keskeinen toimija on Euroopan unioni, jonka jäsenvaltioiden kauppapoliittinen edunvalvonta on osa yhteistä EU:n kauppapolitiikkaa ja lähes kokonaan unionin yksinomaisessa toimivallassa (Ulkoasianministeriö 2015). Osoituksena EU:n sisämarkkinoiden jatkuvasta integroitumisesta on vuodesta 2001 lähtien valmisteilla ollut yhteinen eurooppalainen sopimusoikeus. Uutta säännöstöä tullaan soveltamaan EU:n jäsenvaltioissa kaikissa rajat ylittävissä kauppasopimuksissa. (Oikeusministeriö 2015.)

Euroopan komission (2014a) mukaan ulkomaiset investoinnit ovat yksi tärkeimmistä yhteisökauppaa vahvistavista tekijöistä. Kolmannen maailman kasvavista talouksista huolimatta EU on pysynyt maailman suurimpana suorien investointien sijoittajana ja saajana. Euroopan unionin laajeneminen on lisännyt kauppaa, sijoituksia ja kulttuurista yhteenkuu-

luvuutta EU:n jäsenvaltioiden välillä, myös itäisen Keski-Euroopan talouksien ja EU:n vanhempien jäsenvaltion välillä. Viime aikoina Euroopan komissio on pyrkinyt siirtämään painopistettä uusien ylikansallisten lakien ja säännösten suunnittelemisesta käytännönläheisempään suuntaan. Yhteisömarkkinoiden syventämiseksi Euroopan komissio on alkanut korostaa jäsenmaiden välistä yhteistyötä ja sitä, että yhteisömarkkinat toimisivat käytännössä sujuvasti. (European Commission 2014b.) Sujuvuuden lisäämiseksi EU on vaatinut itäisen Keski-Euroopan jäsenvaltiossa uudistuksia mm. koulutukseen ja työvoimapolitiikkaan. Läpinäkyvyyden lisäämiseksi on vaadittu toimia korruption kitkemiseksi. Muutoksia onkin tapahtunut etenkin veropolitiikassa, sosiaaliturvajärjestelmässä ja ulkomaisten sijoitusten politiikassa. (Guay 2014, 186.)

Ulkomaisia sijoituksia on pidetty yhtenä merkittävimpänä taloudellisen kasvun tekijänä myös itäisessä Keski-Euroopassa. Ulkomaisten sijoitusten houkuttelemisen on ollut strategia, jota jokainen itäisen Keski-Euroopan valtio on käyttänyt. Keskiä toimia taloudellisen kasvun lisäämiseksi ovat olleet mm. työvoiman kouluttamiseen, valtion tuet toimitusketjuille ja tuotantoklustereille, verohelpotukset ja byrokratian vähentäminen. (Guay 2014, 182.)

2.3 Suorat ulkomaiset investoinnit

Suora ulkomainen investointi on kotimaan ulkopuoliseen tuotantoon sijoitettua pääomaa. EU:n yhteisessä investointilinjauksessa Euroopan komissio (2010) korostaa suorien investointien pitkäaikaista luonnetta ja niiden tuomaa päätösvaltaa kohdeyrityksessä. Suorat ulkomaiset investoinnit ovat uutta rakentavaa eli ns. greenfield toimintaa tai pääoma voidaan sijoittaa jo olemassa olevaan yritykseen (Stančík 2009, 39).

Ulkomaisten toimijoiden läsnäolo voi kasvattaa kotimaista taloutta horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Kotimainen tuotanto voi kasvaa horisontaalisesti, jos ulkomaisissa yrityksissä työskentelevät työntekijät aloittavat oman liiketoiminnan pyörittämisen samalla tai siihen läheisesti liittyvällä alalla. Horisontaalista kasvua seuraa, jos kotimaiset yritykset tarkkailevat ja oppivat ulkomaisten yritysten menestyksestä kotimaassaan ja seuraavat niiden menestystä. Ulkomaiset sijoitukset voivat kasvattaa kotimaista tuotantoa myös vertikaalisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että ulkomainen tuotanto voi lisätä kotimaisten tuotteiden kysyntää ulkomaisen yrityksen tuotantoketjun kummassakin päässä. (Ayyagari & Kosová 2010, 16.)

Ulkomaisten investointien läsnäolo voi myös rajoittaa kotimaisia toimijoita nostamalla niiden liiketoiminnan kynnystä. Näin voi tapahtua, koska etenkin kehittyvillä markkinoilla ulkomaiset yritykset ovat teknologisesti kehittyneempiä kuin kotimaiset yritykset. Suuret yritykset saavat kilpailuetua suuremmasta koostaan, mikä mahdollistaa edullisemmat tuotantokustannukset. Ulkomaiset yritykset ovat usein myös paljon kokeneempi toimijoita kuin paikalliset yritykset. Usein myös paikallisten hallintojen myöntämät runsaat kannustimet voivat auttaa ulkomaisia yrityksiä pelaamaan paikalliset toimijat pois markkinoilta. (Ayyagari & Kosová 2010, 16.)

2.4 Suorien ulkomaisten investointien vaikutus Tšekin tasavallassa

Sosialistisen järjestelmän romahdettua juuri Tšekin tasavalta on vastaanottanut eniten suoria ulkomaisia sijoituksia kaikista itäisen Keski-Euroopan maista. Vuoteen 2000 mennessä EU:n alueelta tulleet investoinnit muodostivat 84 prosenttia kaikista investoinneista. Suurimpina myötävaikuttajina olivat Alankomaat (30,1 %), Saksa (25,5 %) ja Itävalta (11,1 %). (Ayyagari & Kosová 2010, 16–17.) Ulkomaisten investointien merkityksestä Tšekin tasavallalle on tehty useita tutkimuksia, joiden tulokset poikkeavat toisistaan.

Meghana Ayyagarin ja Renáta Kosován tutkimuksen *Does FDI Facilitate Domestic Entry? Evidence from the Czech Republic* (2010, 26–27) mukaan ulkomaisilla investoinneilla on vuosien 1994–2000 tilastoaineiston perusteella ollut Tšekin tasavaltaan voimakas positiivinen vaikutus sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Palvelusektoria lukuun ottamatta ulkomaisten investointien vertikaalinen vaikutus on ollut horisontaalista vaikutusta suurempi. Palvelusektori hyötyi ulkomaisista investoinneista suuresti sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Tšekkiläiset tuotantotekijät hyöttyivät vertikaalisesti niiden osallistuessa ulkomaisten yritysten arvoketjuun. Ayyagarin ja Kosován tutkimuksen mukaan horisontaalinen eli ulkomaista toimintaa vastaava kotimainen liiketoiminta kasvoi eniten EU-maista tulleiden ulkomaisten sijoitusten seurauksena. Ayyagarin ja Kosován mukaan merkittävin tekijä EU-maiden ja muiden maiden sijoitusten vaikutuksella Tšekin tasavallan kotimaiseen tuotantoon on maantieteellinen ja kulttuurinen läheisyys.

Juraj Stančíkin tutkimuksen mukaan vertikaaliset vaikutukset tšekkiläiseen tuotantoon ovat negatiivisia. Stančíkin tutkimuksen *FDI Spillovers in the Czech Republic: Takeovers vs. Greenfields* (2009) mukaan tšekkiläiset alihankkijat eivät ole hyöttyneet Tšekin tasavaltaan kohdistuneista kansainvälisistä investoinneista. Stančíkin käyttämä tilastoaineisto käsittää vuodet 1995–2005. Ulkomaiset sijoittajat ovat tšekkiläisten alihankkijoiden sijaan

hyödyntäneet aiemmin käyttämiään tai kokonaan uusia ulkomaisia alihankkijoita, minkä vuoksi kotimaan markkinoille suuntautuneet tšekkiläiset yritykset ovat menettäneet myyntiään. Ulkomaisen tuotannon osuuden yhden prosentin kasvu on pienentänyt tšekkiläisten alihankkijoiden myyntiä 0,7–1,5 prosentilla. Vaikka ulkomaisilla sijoituksilla on horisontaalisesti ollut positiivinen vaikutus Tšekin tasavallassa, jää ulkomaisten investointien kokonaisvaikutus negatiiviseksi kielteisten vertikaalisten vaikutusten vuoksi. (Stančík 2009, 16.)

Ayyagari ja Kosován mukaan ulkomaisten suorien sijoitusten houkuttelemista voidaan suositella pitää merkittävänä ohjeena kansalliselle talouspolitiikalle. Vaikka Stančíkin tutkimukset osoittavat ulkomaisten investointien kokonaisvaikutuksen olleen negatiivinen, ei Stančíkin tutkimusten perusteella voida sanoa, mitä tahoja Tšekin valtion tulisi tukea. Stančík (2009, 17) toteaa tutkimuksensa lopussa, että vaikka greenfieldprojektien vaikutus kotimaisten yritysten myyntiin on negatiivinen, juuri greenfieldprojektit luovat uusia työpaikkoja tai aloittavat tuotantoa aiemmin olemattomilla sektoreilla.

2.5 Valmistava teollisuus Tšekin tasavallassa

CzechInvestin toimeksiannon mukaan M&A-seminaariin toivottiin etsittävänsä suomalaisten yritysten edustajia valmistavan teollisuuden¹ sektorilta. Historiallisestikin Tšekin tasavallan alueella on panostettu teollisuustuotantoon. Ennen Itävalta-Unkarin hajoamista 70 prosenttia Itävallan teollisesta tuotannosta oli keskittynyt nykyisen Tšekin tasavallan alueille². Tšekkoslovakian valtion synnyttyä vuonna 1918 teollinen kehitys jatkui ja Tšekkoslovakia oli toiseen maailmansotaan saakka yksi maailman suurimmista teollisuustuottajavaltioista. Insinööriteollisuutta ja etenkin autoteollisuutta pidetään Tšekin perinteisimpänä teollisuudenalana, vaikka sosialismin kaudella tuotannon painopistettä siirrettiinkin raskaaseen teollisuuteen. (Czech Republic 2011.)

¹ Tilastokeskuksen (2015a) määritelmän mukaan teollisuus tarkoittaa epäorgaanisten tai orgaanisten aineiden muuttamista uusiksi tuotteiksi. Myös tuotteiden kokoamisen katsotaan kuuluvan teollisuuteen. Vaikka tilastoinnissa mineraalien kaivaminen sekä sähkö-, kaasu- ja vesihuolto yhdistetään teollisuuteen, ei niitä sisällytetä siihen teollisuuden käsitteeseen, missä Tšekin tasavalta pyrkii kasvattamaan kansallista kilpailuetua.

² Tähän oli syynä suuri väestötiheys, rautatieverkon kehittyminen ja isot kivihiiliesiintymät, joita tarvittiin tuottamaan teollisuudelle sen tarvitsemää käyttöenergiaa (Dějiny země koruny české II, 1997, 123).

Vuoden 1989 samettivallankumouksen jälkeinen poliittinen ja taloudellinen transiitio toivat muutoksia mm. tšekkiläiseen ulkomaisten sijoitusten politiikkaan. Ulkomaalaiset autovalmistajat löysivät Tšekin tasavallan ja perustivat sinne suuria tuotantolaitoksia. Toyotan ja PSA Peugeot Citroën of Francen yhteisyritys (TPCA) aloitti tuotannon Tšekin tasavallassa vuonna 2005 tuottaen noin 300 000 autoa vuodessa. TPCA:n autoista 99 prosenttia tehdään vientiin. Vuonna 2009 Hyundai sijoitti 1,2 miljardia euroa tehtaaseensa Tšekin Nošoviceen. Tehtaan tuotantokapasiteetti on 250 000 autoa vuodessa. Tšekin autoteollisuus kattaa 20 prosenttia kaikesta viennistä ja tuonnista. (Guay 2014, 183.)

Tšekin tasavallassa ulkomaisen sijoituspolitiikan strategiana on ollut teollisuustuotannon tietämyksen kasvattaminen ja ammattitaitoisen työvoiman kouluttaminen. Myös valtion sijaintia keskellä Eurooppaa on käytetty houkuttimena ulkomaisten sijoitusten saamiseksi maahan. (Guay 2014, 183.) Keskeinen sijainti oli yhtenä syynä myös sille, miksi KONE perusti hissiovitehtaansa Luoteis-Tšekkiin lähelle Saksan rajaa. Tehtaan tuotanto menee lähes kokonaan Saksan ja muun Länsi-Euroopan markkinoille. (Lassila 9.9.2014.) Tšekin tasavalta on vahvasti riippuvainen teollisuudesta, mikä tekee siitä alttiin suhdannevaihteille. Myös valuutariskit ovat olemassa, koska Tšekin tasavalta ei käytä Euroopan unionin yhteisvaluuttaa. Tämän vuoksi Volkswagen sijoitti tuotantolaitoksensa Slovakiaan, joka käyttää euroa on valtion valuuttana. (Guay 2014, 183.)

Vuonna 2013 Tšekin tasavallassa investoinnit olivat yhteensä 39,2 miljardia euroa. Investoinnit valmistavaan teollisuuteen käsittivät 22,6 prosenttia kaikista investoinneista. Valmistavan teollisuuden osuus kaikista investoinneista on Tšekin tasavallassa pysytellyt noin viidenneksessä kaikista investoinneista. Taulukossa 1. *Kokonaisinvestoinnit ja investoinnit teollisuuteen Tšekin tasavallassa* nähdään investointien kehittyminen vuosien 2011–2013 välisenä aikana. Taulukossa on nähtävissä myös Tšekin tasavallan bruttokansantuotteen kasvu, joka on vuosina 2012 ja 2013 ollut negatiivinen.

Taulukko 1. Kokonaisinvestoinnit ja investoinnit teollisuuteen Tšekin tasavallassa (The Vienna Institute for International Economic Studies 2014, 4, 114)

	2011	2012	2013
Investoinnit yhteensä (miljoonaa euroa)	43 473	41 946	39 225
Valmistavan teollisuuden investoinnit kaikista investoinneista %	20,5	22,9	22,6
Valmistavan teollisuuden investointien vuotuinen kasvu %	17,5	8,1	-6,5
Bruttokansantuotteen kasvu %	2,0	-0,8	-0,7

Valmistavaan teollisuuteen kohdistuneet investoinnit ovat viime vuosina olleet laskussa, vuonna 2013 investointien kasvu oli jopa negatiivinen (-6,5 %). Investointien negatiivisesta kasvusta huolimatta valmistavaan teollisuuteen kohdistuneiden investointien osuus kaikista investoinneista on hieman kasvanut. Ulkomaiset suorat investoinnit Tšekin tasavaltaan sen sijaan ovat viime vuosina olleet voimakkaassa laskussa.

Taulukko 2. Ulkomaiset investoinnit Tšekin tasavallassa (The Vienna Institute for International Economic Studies 2015)

	2012	2013	2014
Ulkomaiset investoinnit (miljoonaa euroa)	7 348	5 250	3 580

Vuonna 2004 Tšekin tasavallan asukasluku oli 10,5 miljoonaa henkeä, josta siviilialoilla³ olevan työvoiman määrä oli 5 289 000 henkeä. Työvoimasta 4,9 prosenttia työskentelee osa-aikaisesti. Osa-aikaisesta työvoimasta naisten osuus on jopa 71,2 prosenttia. (OECD 2015, 85–86.)

Taulukko 3. Työvoima Tšekin tasavallassa vuosina 2011–2013 (OECD 2015, 86, 89)

	2011	2012	2013
Työvoima kaikkiaan	5 258 000	5 257 000	5 306 000
Siviilialojen työvoima	5 242 000	5 239 000	5 289 000
Siviilialojen työntekijät	4 887 000	4 871 000	4 920 000
Teollisuudessa (ISIC B–F)	1 882 000	1 864 000	1 851 000
Valmistava teollisuus (ISIC C)	1 294 000	1 299 000	1 285 000

Noin 38 prosenttia kaikista siviilialojen työpaikoista on teollisuudessa, valmistavan teollisuuden parissa on 26 prosenttia kaikista siviilialojen työpaikoista. Vuonna 2014 Tšekin tasavallassa oli työttömänä 7 prosenttia siviilialojen työvoimasta. Euroopan komission (2012, 84) mukaan vuonna 2009 unionin jäsenmaista Ruotsilla, Hollannilla ja Tšekillä oli pienin määrä köyhyysuhan alla olevia kansalaisia (European Commission 2012, 84).

2.6 CzechInvestin M&A-seminaari Helsingissä 9.9.2014

Tšekin tasavalta pyrkii kasvattamaan kansallista kilpailuetua teollisuustuotannon sektorilla koulutetun työvoiman, teollisuustuotantoa tukevan infrastruktuurin ja maantieteellisen sijaintinsa avulla. CzechInvestin järjestämän M&A-seminaarin *Gateway to the Central and Eastern Europe. M&A Opportunities in the Czech Republic* teemana olivat yritysostot ja fuusiot eli kuinka yritykset pääsevät Keski- ja Itä-Euroopan markkinoille tekemällä suorita

³ OECE:n tilastot erottavat siviilialojen työntekijät armeijan palveluksessa olevasta henkilökunnasta.

sijoituksia Tšekin tasavaltaan yritystoston tai fuusion muodossa. Seminaarin puhujat olivat CzechInvestin edustajia tai tšekkiläisiä lainoppineita, jotka valottivat yritystostoprosessin etenemistä erilaisista oikeudellisista näkökulmista. Seminaarin vierailevana puhujana oli KONEen Simo Lassila (Director of Delivery Chain Development), joka kertoi KONEen tehtaan rakentamisesta luoteistšekkiläiseen kaupunkiin nimeltään Ústí nad Labem. Seminaariohjelma esiintyjineen on nähtävissä liitteessä 1.

CzechInvestin Pohjoismaiden edustaja Petr Heczko kertoi Tšekin tasavallan tarjoamista tuista ulkomaisille sijoittajille. Ulkomaiset sijoittajat saavat sijoitustukea Tšekin tasavallalta yritysverohelpotusten muodossa enintään kymmenen vuoden ajan. Jos ulkomainen sijoitus luo uusia työpaikkoja, voi yritys saada valtion työllistämistukea enintään 7 500 euroa jokaisesta luodusta työpaikasta. Tšekin valtio osallistuu myös työvoiman koulutuskustannuksiin maksamalla 25 prosenttia koulutuksen kokonaiskustannuksista. Tukien saamisen ehtona on investointien minimimäärä 50 miljoonaa korunaa (n. 2 milj. EUR) alueella I ja 100 miljoonaa korunaa (n. 4 milj. EUR) alueella II⁴. Lisäehtona Tšekin tasavallan myöntämille tuille on se, että vähintään puolet sijoituksista tulee rahoittaa omalla pääoman ehtoisella rahoituksella. Investointien ja työpaikkojen tulee pysyä Tšekin tasavallassa vähintään viiden vuoden ajan. (Heczko 9.9.2014.)

Tšekkiläisen asianajotoimiston PRK Partnersin edustaja Jakub Lichnovský esitteli sijoitusprojektin etenemistä lainopilliselta kannalta. Lichnovskýn puheenvuoro käsitti mm. yritysmuodon valintaan ja tšekkiläisen työvoiman palkkaamiseen liittyviä asioita. Vuonna 2014 tšekkien keskipalkka oli noin 892 euroa kuukaudessa ja verovähennykset huomioiden yhdestä työntekijästä maksettavat kuukausittaiset kokonaiskulut olivat 1 172 euroa (Lichnovský 9.9.2014). Seminaarin kahvitauolla ja tilaisuuden päättyessä osallistujilla oli mahdollisuus keskustella tšekkiläisten asiantuntijoiden kanssa.

⁴ Alueet on jaettu Tšekin kansallisen aluetukiohjelman mukaisesti.

3 Potentiaalisten osallistujien määrittäminen

CzechInvestin toimeksiannon mukaisesti seminaariin kutsuttavien haluttiin olevan valmistavan teollisuuden alalla toimivia yrityksiä painopisteen ollessa metalli- ja muoviteollisuudessa. Yritykset tuli valikoida niiden todennetun kiinnostuksen tai kansainvälistymispotentiaalisuutensa perusteella. Yritysten segmentoinnin tavoitteena oli koota kohderyhmä kontaktilistaan, jonka mukaan yritysten edustajia tavoiteltaisiin markkinointiviestein.

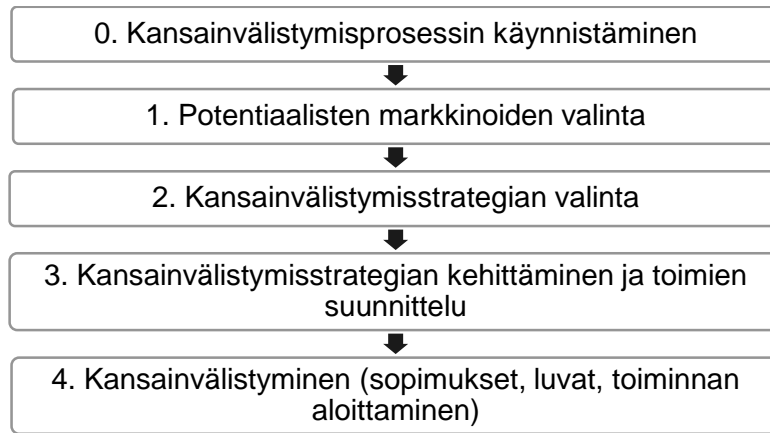
3.1 Kansainvälistyminen prosessina

Kansainvälistymistä suunnittelevien yritysten täytyy ottaa huomioon useita eri liiketoimintaan vaikuttavia osa-alueita, ennen kuin ne voivat aloittaa toiminnan kohdemaassa. Näitä tarkasteltavia osa-alueita ovat mm. seuraavat asiat:

- yritykseen liittyvät asiat (rahoitus ja organisaatio)
- tuotteisiin liittyvät asiat (esim. tuotantoketju, tekninen asiakastuki, logistiikka)
- kohdemaahan liittyvät asiat (mm. poliittinen riski, lainsäädännölliset rajoitukset, työvoimakustannukset)
- yrityksen kotimaahan liittyvät asiat (maakuva, kustannustaso).

Kohdemaahan liittyvät asiat tulee arvioida suhteessa yrityksen liiketoimintaympäristöön kotimaassaan. Huomiota tulee kiinnittää mm. maiden välisiin kulttuurisiin eroihin, maantieteelliseen etäisyyteen, kuljetuskustannuksiin ja markkinoiden samankaltaisuuksiin/eroavaisuuksiin. (Grünig & Morschett 2012, 145.)

Kansainvälistymisprosessi ositetaan sen etenemisen mukaan eri vaiheisiin. Kuviossa 1. *Kansainvälistymisprosessi* on esitettyä prosessin viisi vaihetta kronologisessa järjestyksessä. Käytännössä kansainvälistymisprosessi ei etene yhtä suoraviivaisesti, kuin miten se kuviossa 3. on esitetty. Kansainvälistymistä tavoitteleva yritys voi joutua palaamaan takaisin aikaisempiin vaiheisiin, jos valittu markkina-alue tai strategia prosessin myöhemmissä vaiheissa osoittautuukin vääräksi.



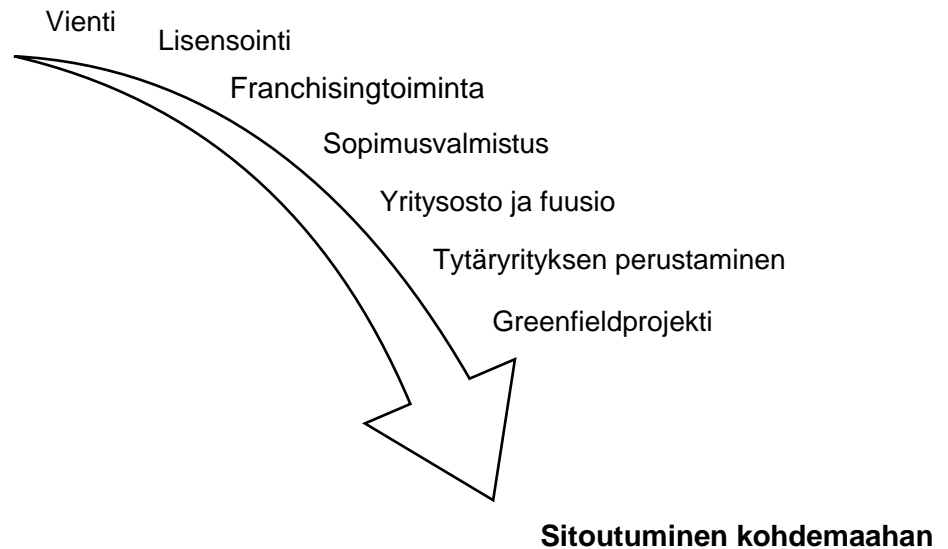
Kuvio 1. Kansainvälistymisprosessi (Grünig & Morschett 2012, 150)

Prosessina kansainvälistyminen alkaa muiden projektien tapaan käynnistämismuutoksella. Tämä käynnistämismuutos sisältää prosessin suunnittelun, jonka aikana luodaan projektiorganisaatio ja harkitaan mahdollisten ulkopuolisten asiantuntijoiden ottamista mukaan prosessiin. Käynnistämismuutokseen kuuluu myös projektin aikataulun suunnittelu, joka antaa vastauksen kysymykseen, millä aikataululla kansainvälistyminen tullaan viemään läpi. Prosessin kokonaiskustannukset on huomioitava mahdollisimman tarkasti jo tässä vaiheessa, sillä jo kansainvälistymisprosessin käynnistäminen tuottaa yritykselle kustannuksia. (Grünig & Morschett 2012, 151–153.)

Kansainvälistymisprosessin vaiheessa *1. Potentiaalisten markkinoiden valinta* yrityksen tulee tunnistaa kaikki ne markkinat, jotka voisivat olla yritykselle sopivia. Jo prosessin alkuvaiheissa yritys voi olla avoin kaikille alueille ja tehdä kattavan tutkimuksen kaikista potentiaalisista alueista. Potentiaaliset markkinat voivat kuitenkin olla jo eri tavoin rajattuja. Yritys voi luottaa henkilökohtaisiin kontakteihin tai toisten yritysten kokemuksiin ja jo siksi alusta alkaen keskittyä vain tiettyihin alueisiin. Joskus yritys tietää jo jonkin alueen ominaisuudet ja haluaa laajeta sille. (Grünig & Morschett 2012, 99–100.)

Kansainvälistymisstrategian valintavaiheen tarkoituksena on tuottaa päätös, millä strategialla yritys kansainvälistyy valituille kohdemarkkinoille. Vaihtoehtoisia strategioita ovat vienti, lisensointi, franchisingtoiminta, sopimusvalmistus, yhteisyritys, yritysosto ja fuusio, tytäryhtiön perustaminen ja greenfieldprojekti. Kuviossa 2. on esitettyä eri kansainvälistymisstrategioiden vaikutus yrityksen sitoutumiseen kotimaassa ja kohdemaassa.

Sitoutuminen kotimaahan



Kuvio 2. Kansainvälistymisstrategian vaikutus toiminnan viemien resurssien sitoutumiseen kotimaassa ja kohdemaassa

Kansainvälistymisstrategian valinnan jälkeen prosessi etenee valitun strategian kehittämällä yrityksen toimintoihin ja kohdemaahan sopivaksi. Toimet suunnitellaan niin valmiiksi, että yritys on valmis aloittamaan kansainvälistymisessä tarvittavien sopimusten tekemisen ja lupien anomisen.

3.2 Segmentointiprosessin eteneminen

Segmentointi on tekniikka, jolla heterogeenisistä markkinoista tehdään pienempiä homogeenisempia ryhmiä. Segmentoiminen mahdollistaa markkinointitoimien paremman hallinnan ja auttaa ymmärtämään markkinoita. Segmentoinnissa määritellään kohderyhmä sille tasolle, joka ei liikaa yleistä mutta ei supista ryhmää liian pieneksi ryhmän erityispiirteiden mukaan. Tuotteen markkinointitoimet suunnitellaan ja kohdistetaan segmentoinnin tuloksena syntyneelle alaryhmälle/osajoukolle, jonka jäsenet jakavat samat tarpeet ja toimintatavat. (Brennan, Canning & McDowell 2011, 145–146.)

Segmentointiprosessi alkaa relevanttien ostokäyttäytymiseen vaikuttavien kriteerien määrittelyllä. Nämä segmentointia varten määriteltävien kriteerien tulee tukea yritysten luokittelua ja sijoittumista alaryhmiin. Perinteisesti yritysmarkkinoinnin segmentointitoimissa tulee Frederickin mukaan (1934, teoksessa Brennan ym. 2011, 147) ottaa huomioon seuraavat viisi asiaa: teollisuudenala, maantieteellinen sijainti, jakelukanavat, tuotteen

käyttö ja yrityksen ostotavat. Kriteerien määrittämisen jälkeen segmentointiprosessi etenee asteittain yläryhmistä kohti pienempiä alaryhmiä. Tämä tarkoittaa siirtymistä ylemmältä ja helpommin havainnoitavalta muuttujien tasolta yksityiskohtaisempiin, tarkempaa tutkimusta vaativiin ominaisuuksiin.

CzechInvestin seminaarin osallistujien etsimistä varten oli tarkoitus luoda vain yksi osajoukko, joka olisi yhdenmukaisten markkinointiviestien kohderyhmänä. Tämän vuoksi segmentointiprosessissa määriteltiin vain yhtä osajoukkoa rajaavat kriteerit ja segmentointimenetelmänä käytettiin eliminointia. Lähtökohtana oli kaikki Suomen 354 000 yritystä, joista määrättyjä kriteerejä käyttäen eliminoitiin pois ne yritykset, jotka eivät täyttäneet seminaariin kutsuttaville yrityksille asetettuja ominaisuuksia.

Kriteerien määrittelemisessä keskeisimmät tietolähteet olivat:

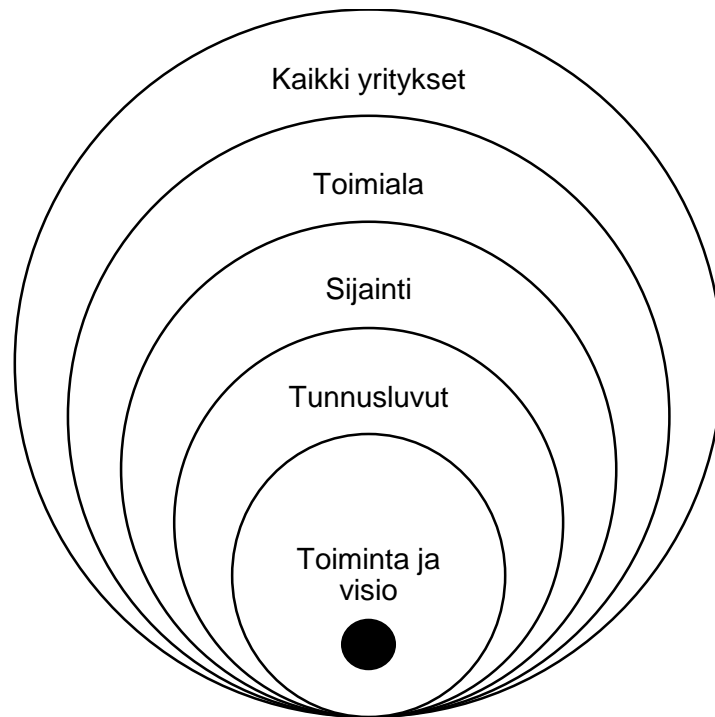
- CzechInvestin M&A-seminaarin sisältö
- Tšekin tasavallan tarjoamat kilpailuedut ulkomaisille sijoittajille
- kansainvälistymisprosessin eri vaiheet.

Segmentoinnissa käytetty ensimmäinen kriteeri on **toimiala**, jonka perusteella kaikki yritykset, jotka eivät toimi valmistavan teollisuuden parissa, eliminoituvat joukosta. Koska toimeksiantajalla oli vaatimuksensa kontaktistaan sisällytettävien yritysten suhteen, ei projektin lyhyen keston takia kaikkia suomalaisia valmistavan teollisuuden parissa toimivia yrityksiä voitu ottaa tarkempaan käsittelyyn. CzechInvestin tilaisuuden pitäminen Helsingissä oletettiin olevan suosiollisempi Etelä-Suomen alueella toimiville yrityksille, minkä vuoksi yrityksen **sijainti** Etelä-Suomen alueen läheisyydessä tuli yhdeksi segmentointikriteeriksi⁵.

Seminaari esitteli kansainvälistymisstrategiana yritysostoa ja fuusiota. Yritysosto ja fuusio vaativat taloudellisia resursseja sitoutumista kohdemaahan enemmän kuin esimerkiksi vienti, lisensointi tai sopimusvalmistaminen, minkä vuoksi toiminnaltaan ja resursseiltaan kaikkein pienimmät yritykset tuli karsia listalta. Näiden pienimpien yritysten karsiminen voi-

⁵ Etelä-Suomen ulkopuolella toimivien yritysten eliminoiminen joukosta ei perustu yritysten potentiaalisuuteen kansainvälistyä tai mahdollisuuteen tehdä suoria investointeja ulkomaille.

tiin tehdä tarkastelemalla yritysten **liikevaihtoa**. Jäljelle jääneistä yrityksistä tuli seuloa yritykset, jotka voisivat teollisessa tuotantotoiminnassaan hyötyä Tšekin tasavallan tarjoamista kilpailueduista. Neljäs segmentointiprosessissa käytetty kriteeri oli yrityksen **toiminta ja visio**. Projektin segmentointiprosessi ja siinä käytetyt kriteerit ovat esitettyinä kuviossa 3.



Kuvio 3. Osallistujahankintaprojektin segmentaatioprosessi ja eliminointikriteerit (mukailen Shapiro & Bonoma, 1984)

3.1 Kontaktilistan kokoaminen

Projektin toimeksiannon mukaisesti CzechInvestille tuli toimittaa kontaktilista kutsun saaneista yrityksistä. CzechInvest tulisi käyttämään saamaansa kontaktilistaa myöhemmissä markkinointitoimissaan, minkä vuoksi kontaktilistaan sisältyvien tietojen piti mahdollisimman hyvin vastata CzechInvestin toimeksiantoa. Kontaktilistan kokoamisessa käytetyt tärkeimmät työkalut olivat Fonectan Kohdistuskone B2B, Tilastokeskuksen TOL 2008 -toimialaluokittelu, yritysten Internet-sivut, muut palvelutuottajien Internet-sivut (mm. Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä) ja toimituksellisten julkaisujen Internet-sivut (mm. Kauppalehti).

Kohdistuskone B2B toimii hakukriteerien avulla. Käytetyt hakukriteerit kohdistuvat kaikkiin Kohdistuskoneen tietokannassa oleviin yrityksiin. (Fonecta 2015.) Kohdistuskoneen avulla

tavoiteltavaa kohderyhmää voitiin rajata pienemmäksi osajoukoksi yritysten sijainnin, toimialan ja liikevaihdon perusteella. Kohdistuskoneen avulla voitiin suorittaa myös osa yrityksen toiminnan tarkastelusta (tuonti/vienti).

3.1.1 TOL 2008 -toimialaluokittelu

Yritysten toimialat tuli luokitella siten, että CzechInvestin edustajat voisivat tulkita kontakti-listalla olevien yritysten toimialat nopeasti ja oikein. Euroopan unionin sisämarkkinoiden tilastointiseksi unionin jäsenmaissa on käytössä yhdenmukaisesti tulkittavissa oleva toimialaluokitus. Jäsenvaltiot voivat käyttää joko Euroopan unionin NACE Rev 2 -toimialaluokitusta tai siihen perustuvaa kansallista luokitusta. (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus N:o1893/2006, 4 §, 7 §.) Suomessa on käytössä Tilastokeskuksen ylläpitämä NACE Rev 2:een perustuva kansallinen TOL 2008 -toimialaluokitus⁶. Keskenään vertailukelpoiset NACE- ja TOL 2008 -toimialaluokitukset perustuvat toimialakoodeihin, jotka auttavat määrittelemään yritysten aktiviteetteja, tuotantoa ja työllisyyttä. NACE ja sen myötä myös TOL 2008 kuuluvat kansainväliseen harmonisoituun kokonaisuuteen (Tilastokeskus 2008, 9), minkä vuoksi TOL 2008 luokittelun käyttäminen kuvaa suomalaisten yritysten taloudellista toimintaa pätevästi myös tšekkiläiselle luokitusta tarkastelevalle toimijalle.

Jokainen yritysrekisterin yksikkö saa vain yhden toimialaluokituksen sen mukaan, jolla yksikkö tuottaa suurimman osan arvonlisäyksestään (Tilastokeskus 2008, 18). Yritys tulee luokitelluksi vain yhteen luokkaan, millä suljetaan pois se mahdollisuus, että lopulliselle kontakti-listalle päätyvän yrityksen toiminta ei täyttäisi toimeksiantajan kriteereitä. Toimialaluokan asettaminen tapahtuu top-down-menetelmällä. Tämän menetelmän mukaan ensin määritellään toiminnan pääluokka, mitä seuraa 2-numeroinen alaluokka. (Tilastokeskus 2008, 20.) Kontakti-listaan sisällytetyt yritykset kuuluvat pääluokkaan C Teollisuus. Tämän pääluokan sisällä segmentoinnissa käytettiin taulukossa 4. olevia alaluokkia.

⁶ Eurostatin hyväksymä Suomen kansallinen TOL 2008 -toimialaluokitus otettiin käyttöön vuonna 2009 (Tilastokeskus 2008, 3).

Taulukko 4. Projektissa segmentoitujen yritysten toimialaluokittelu TOL 2008:n mukaan (Tilastokeskus 2015b)

20	Kemikaalien ja kemiallisten tuotteiden valmistus
22	Kumi- ja muovituotteiden valmistus
23	Muiden ei-metallisten mineraalituotteiden valmistus
25	Metallituotteiden valmistus (pl. koneet ja laitteet)
26	Tietokoneiden sekä elektronisten ja optisten tuotteiden valmistus
27	Sähkölaitteiden valmistus
28	Muiden koneiden ja laitteiden valmistus
29	Moottoriajoneuvojen, perävaunujen ja puoliperävaunujen valmistus
30	Muiden kulkuneuvojen valmistus

Koska Kohdistuskone luokittelee yritykset TOL 2008 -toimialaluokituksen mukaan, päätyi TOL 2008 -toimialaluokittelu myös toimeksiantajalle toimitettavaan listaan. Kontaktin liitteenä CzechInvestille toimitettiin Tilastokeskuksen englanninkielinen listaus *Standard Industrial Classification TOL 2008*, jossa yhteys NACE:een on selvästi merkitty (Tilastokeskus 2015c).

3.1.2 Liikevaihto ja yrityksen toiminta

Toimialakohtaisen haun jälkeen osajoukkoon kuului kaikki valmistavan teollisuuden yritykset, jotka sijaitsivat Kohdistuskoneen hakukriteerien mukaan eteläisessä Suomessa Uudenmaan, Varsinais-Suomen ja Hämeen maakuntien alueilla. Seuraava eliminointi tapahtui yrityksen liikevaihdon ja määrän mukaan.

CzechInvestin markkinointiviestien kohteena ovat yritykset, joilla olisi potentiaalia tehdä suora ulkomainen investointi vähimmäisarvoltaan noin 2 miljoonaa euroa. Tšekin valtion myöntämän investointituen ehtona on, että vähintään puolet investoitavasta summasta olisi oman pääoman ehtoista rahoitusta. Jotta pienet perheyrietykset ja pajat, joilla ei ole potentiaalia eikä voimavaroja laajentaa tuotantotoimintaansa Suomen ulkopuolelle eivät päätyisi kontaktistalle, ne eliminoitiin pois Kohdistuskoneen hakukriteerillä **liikevaihto**. Kohdistuskoneeseen asetettiin liikevaihdon raja-arvoksi 2 miljoonaa euroa, jolloin investointi olisi potentiaalisesti yrityksen liikevaihdon suuruinen. Kahden miljoonan euron investointi on iso yritykselle, jonka liikevaihto on 2 miljoonaa euroa. Kohdistuskoneen seuraava, investoinnin kannalta suotuisampi liikevaihdon raja-arvo oli 10 miljoonaa euroa. Jotta liikevaihtoa koskeva kriteeri ei supistaisi ryhmää liian pieneksi ja eliminoisi pois potentiaalisia

alle 10 miljoonan euron liikevaihdon omaavia yrityksiä, raja-arvo 2 miljoonaa euroa katsottiin sopivimmaksi.

Seuraava eliminointikriteeri oli **yrittäjän toiminta**. Osa tästä eliminoinnista voitiin tehdä Kohdistuskoneen hakukriteerillä **tuonti/vienti**. Jos yrityksen toimintaan kuului vientiä, yrityksen tuotteilla oli jo testattu markkina-alue Suomen ulkopuolella. Yrityksen voitiin olettaa hyötyvän tuotantotoiminnasta lähellä markkina-alueitaan, ja Tšekin tasavallan sijainnin tuovan yritykselle logistista kilpailuetua. Sen sijaan yritys, jonka tuotantoketjuun kuuluu alihankkijoita ulkomailta, voi potentiaalisesti ryhtyä tuottamaan itse alihankkijoiltaan hankkimansa tuotteet. Yritys voisi fuusioitua tai tehdä yritysoston saadakseen haltuunsa isomman osan arvoketjustaan.



▼ Hakuehto

TOL 2008 toimialaluokitus

Liikevaihtoluokka

Tuonti/vienti

Maakunta

+ Lisää uusi hakuehto

Kuvio 4. Hakukoneeseen syötetyt hakukriteerit

Lopullinen päätös yrityksen soveltuvuudesta kontaktilistalle tehtiin yrityksen omien Internet-sivujen perusteella. Yritysten Internet-sivuilta etsittiin tietoa yrityksen visiosta. Yritysten Internet-sivuja tarkastellessa tuli pitää mielessä yritysosto tai fuusio kansainvälistymisen strategisena päätöksenä. Yrityksen oma tuotantotoiminta ulkomailta sitoo kohdemaan enemmän resursseja kuin vienti tai tuonti, minkä vuoksi segmentoinnissa tuli huomioida yrityksen oma toiminta ja kohdemaan olosuhteet. Vaikka yrityksellä olisi ollut vientiä ulkomaille, se karsiutui pois kontaktilistalta, jos se piti kilpailuvalttinaan täysin suomalaista tuotantoketjua.

Tšekin tasavallan sijainti keskellä Eurooppaa tuo Keski-Euroopan markkinoilla tuotteitaan myyville yrityksille huomattavaa suhteellista etua. Sijainti lähellä asiakkaita tuo yritykselle toimitusketjun kannalta logistista mittakaavaetua. Suomalaisia yrityksiä segmentoidessa

tuli siis etsiä yrityksiä, joille Tšekin tasavallan sijainti keskellä manner-Eurooppaa parantaisi yrityksen strategista asemaa yrityksen tuotannon ja jakelukanavan kannalta. Yritysten omien Internet-sivujen lisäksi tietoa eri yritysten tuotteiden jälleenmyyjistä ja markkina-alueista ulkomailla tarjosivat muut Internet-sivut. Runsaasti tietoa yritysten tuotteista ja niiden markkinoinnista löytyi Googlen hakukoneen avulla.

Kontakttilista toimitettiin CzechInvestille Excel-tiedostona, ja siihen sisällytettiin seuraavat tiedot: yrityksen nimi, yrityksen toimiala, yrityksen Internet-sivujen URL, yrityksen kontaktihenkilö ja kontaktihenkilön sähköpostiosoite. Yrityksen kontaktihenkilön asema yrityksessä varmistettiin Kohdistuskoneen lisäksi yrityksen Internet-sivuilta ja muilta sivustoilta kuten Kauppalehti.fi, jotta kontaktilistan yhteystiedot olisivat mahdollisimman ajantasaiset. Kuviossa 5. on näyte CzechInvestille toimitetusta kontaktilistasta. Kuviossa näkymättömät seuraavat sarakkeet ovat kontaktihenkilö (Contact person) kontaktihenkilön sähköpostiosoite (email), toinen mahdollinen kontaktihenkilö (Other contact person) ja tämän sähköpostiosoite (email).

A	B	C	D	E	F
Company	Class	Branch		TOL 2008	Internet pages
A yritys	C	Machinery and equipment n.e.c.	28	28220	http://www.Ayritys.fi/
AB Yritys	C	Computer, electronic and optical products	26	26300	http://AByritys.fi/en/
AC Yritys	C	Machinery and equipment n.e.c.	28	28220	http://www.ACyritys.fi/in-english/
AD yritys	C	Machinery and equipment n.e.c.	28	28290	http://ADyritys.fi/index.php?id=

Kuvio 5. Esimerkki CzechInvestille toimitetusta yritysten kontaktilistasta

4 Kohderyhmän tavoittaminen

CzechInvestin seminaarikutsut lähetettiin kohderyhmän edustajille sähköpostitse kontakti-listan mukaan. Sähköpostiviestit koostuivat viestin sisältöä kuvaavasta otsikosta, viestikentässä olevasta saatekirjeestä ja liitetiedostona olevasta seminaarikutsusta (Liite 2.). Kohderyhmää lähestyttiin sähköpostiviestein kaksi kertaa. Ensimmäinen viesti seminaarista lähetettiin heinäkuun alussa ja toinen lähetettiin elokuun loppupuolella. Toisessa viestissä kohderyhmälle lähetettiin seminaarin varmistunut ohjelma-aikataulu asiantuntijaesittelyineen (Liite 1.). Sähköpostimarkkinoinnissa noudatettiin Suomen Asiakkuusmarkkinointiliiton ohjeistuksia B2B-sähköpostimarkkinoinnista.

4.1 Sähköposti liike-elämän viestintävälineenä

Markkinointitutkimusyriety Radicati Groupin (2013) mukaan sähköposti on ja tulee lähivuosina pysymään liike-elämän tärkeimpänä viestintävälineenä. Vuoden 2013 lopussa liike-elämän käytössä oli kaikkiaan 929 miljoonaa sähköpostiosoitetta. Sähköpostiosoitteiden määrän kasvun odotetaan parin seuraavan vuoden aikana olevan noin 5 prosenttia vuodessa. Vuoden 2017 loppuun mennessä liike-elämän käytössä ennustetaan olevan noin 1,1 miljardia sähköpostiosoitetta.

Taulukko 5. Liike-elämän ja yksityisten sähköpostitilit ja lähetyt sähköpostit 2013–2015* (Radicati Group 2013, Radicati Group 2014)

	2013	2014	2015*
Sähköpostitilit yhteensä (milj.)	3 899	4 116	4 353
Liike-elämän käytössä olevat sähköpostitilit (milj.)	929	974	1 022
Kuluttajien sähköpostitilit (milj.)	2 970	3 142	3 331

*Vuoden 2015 tiedot perustuvat vuoden 2014 ennusteeseen.

Vuonna 2014 kuluttajien yksityiskäytössä oli 76 prosenttia kaikista sähköpostiosoitteista. Kuluttajat lähettivät kuitenkin vain 45 prosenttia kaikesta sähköpostiliikenteestä. Kuluttajien lähettämien sähköpostiviestien määrä tulee jonkin verran absoluuttisesti mitattuna kasvamaan, mutta tulevaisuudessa kuluttajien viestinnän painopiste tulee enenevässä määrin siirtymään sosiaaliseen mediaan, pikaviesteihin ja tekstiviesteihin. (Radicati Group 2014.)

Taulukko 6. Liike-elämän ja yksityisten sähköpostilähetykset 2013–2015* (Radicati Group 2013, Radicati Group 2014)

	2013	2014	2015*
Lähetetyt sähköpostit yhteensä (mrd.)	182,9	196,3	204,1
Liike-elämän sähköpostit (mrd.)	100,5	108,7	116,2
Yksityiset sähköpostit (mrd.)	82,4	87,6	87,9

*Vuoden 2015 tiedot perustuvat ennusteeseen.

Vuonna 2014 suurin osa sähköpostiliikenteestä oli liike-elämän sähköposteja, noin 108,7 miljardia viestiä päivässä. Tämä tarkoittaa sitä, että vuonna 2014 jokainen liike-elämän käytössä oleva sähköpostitili käsitteli noin 120 viestiä päivässä. Saatuja viestejä oli 85 (joista spämmejä 10) ja lähetettyjä 35. Radicati Groupin ennusteiden mukaan vuoden 2017 loppuun mennessä liiketoimintaan liittyvien viestien päivittäinen määrä kasvaa yli 132 miljardiin viestiin. (Radicati Group 2014.)

4.2 Sähköpostimarkkinointi

Sähköpostiviestejä pidetään osana ihmisten normaalia viestintää sekä liike-elämässä että yksityiselämässä. Tällä hetkellä vaikuttavimmat markkinointikanavat ovatkin digitaalisia kuten sosiaalinen media, e-kirjeet eli sähköpostit ja Internet-artikkelit (Forbes 2013). Digitaaliossa markkinoinnissa on paljon etuja muihin markkinointikanaviin verrattuna. Perinteiseen markkinointiin verrattuna internetmarkkinointi on nopeampaa, joustavampaa ja edullisempaa. Viestien kustomointi ja yksilöllistäminen on helpompaa ja halvempaa ja tavoitavuus on koko ajan kasvanut. Internet-markkinointi on sitä tehokkaampaa, mitä paremmin ja yksilöllisemmin viesti on suunnattu halutulle kohderyhmälle. (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh 2013, 496.)

Sähköpostimarkkinoinnin on todettu herättävän vastaanottajassa erilaisia tunteita. Sähköpostimarkkinoviestit voivat aiheuttaa vastaanottajassa jopa paineita. Tämä paine ei kuitenkaan liity vastaanotettujen markkinointiviestien määrään vaan vastaanottajan kokemuksiin sähköpostimarkkinoinnista, vastaanottajan persoonaan, mielialaan tai asenteeseen markkinoivaa yritystä tai sen brändiä kohtaan (Andersson, Fredriksson & Berndt. 2014, 136).

Ruotsalaisten valmistavan teollisuudenalan päätöksentekijöiden yleinen asenne sähköpostimarkkinointia kohtaan on negatiivinen. Päätöksentekijöistä 59,4 prosenttia suhtautui sähköpostimarkkinointiin kielteisesti. Neutraalisti sähköpostimarkkinointini suhtautui 39 prosenttia vastanneista ja vain 1,6 prosenttia asennoitui viesteihin lähtökohtaisesti myönteisesti. Päätöksentekijöiden asenne sähköpostimarkkinointia kohtaan vaihtelee iän ja aseman mukaan. Kaikkein kielteisimmin siihen suhtautuivat 40–49-vuotiaat yrityspäätäjät, sitä nuorempien tai vanhempien päättäjien asenne ei ollut yhtä epäsuotuisa. Toisaalta sähköpostimarkkinointiviesteihin suhtauduttiin sitä kielteistemmin, mitä korkeammassa asemassa henkilö toimi yrityksessä.

Andersson ym. (2014, 140–141) selittävät näitä demografisia eroavaisuuksia sillä, että nuoremmat ovat tottuneempia tietokoneen käyttäjiä eivätkä suhtaudu mainosviesteihin henkilökohtaisesti vaan sivuuttavat ne kaiken muun informaatiotulvan joukosta. Korkeammassa asemassa olevien kielteistä asennetta sähköpostimarkkinointia kohtaan perusteltiin näiden henkilöiden suuremmalla vaikutuksella yrityksessä tehtäviin päätöksiin. Heille kohdistettujen markkinointiviestien määrä voikin kasvaa hyvin suureksi. Vastaajien sukupuolella ja sillä, kuinka usein henkilöt tapaavat lukea sähköpostiaan, ei ollut selvää merkitystä asenteisiin sähköpostimarkkinointia kohtaan.

Vaikka sähköposti on markkinointiviestinnän kanavana edullinen, niin viestien läpisaaminen on haasteellista. Sähköpostimarkkinoinnin onnistuminen perustuukin tarkoin räätälöityihin viesteihin hyvin segmentoidulle kohderyhmälle. Mitä räätälöidympi viesti on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä se avataan. Tutkimusten mukaan tarkasti segmentoiduista ja personoiduista sähköpostiviesteistä avataan 10–20 prosenttia (De Pelsmacker ym. 2013, 506).

Andersson ym. (2014, 136) luokittelevat sähköpostimarkkinoinnin erilaiset vastaanottotavat kolmeen ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä vastaanottaja tuhoaa viestin heti sen nähdessään avaamatta sitä. Mitään harkinta-aikaa ei käytetä. Toisessa ryhmässä vastaanottaja kiinnostuu viestistä, avaa sen ja toteaa sen jollakin tasolla mielenkiintoiseksi. Kun viestin otsikko ja sisältö vastaavat toisiaan, ei negatiivista miellelyhtymää tule. Kolmannessa kategoriassa vastaanottaja tekee päätöksen sähköpostiviestin avaamisesta sen otsikon perusteella. Viesti tuottaa kuitenkin pettymyksen, mikä synnyttää viestiä kohtaan negatiivisia miellelyhtymiä, jotka voivat siirtyä viestin lähettänyttä yritystä tai organisaatiota kohtaan.

CzechInvestin M&A-seminaarin kohderyhmälle lähetetyn sähköpostiviestin otsikko pyrittiin luomaan viestin sisältöä kuvailevaksi niin, että vastaanottaja joko totesi viestin itselleen mielenkiinnottomaksi ja deletoi sen avaamatta sitä tai teki päätöksen viestin avaamisesta ja totesi viestin jollakin tavalla mielenkiintoiseksi. Negatiiviset miellelyhtymät yritettiin välttää viestin sisältöä kuvailevalla otsikolla sekä asiallisella ja informatiivisella saatekirjeellä. Sähköpostiviestit oli otsikoitu seuraavasti: *Kutsu – Liiketoimintaseminaari Tšekin suurlähetystössä Helsingissä ti 9.9.2014*. Jo sähköpostiviestin saatekirjeessä mainittiin tilaisuuden järjestävä taho CzechInvest ja saatekirjeessä korostettiin tilaisuuden ja CzechInvestin palveluiden maksuttomuutta. Koska CzechInvest voi organisaationa olla suomalaisille täysin tuntematon taho, oli saatekirjeessä heti alkuvaiheessa maininta KONEen johtajataso edustajan läsnäolosta tilaisuudessa. Menestyvän ja hyvämaineisen suomalaisen suuryrityksen oletettiin nostavan tilaisuuden profiilia suomalaisten yrityspäätäjien mielessä ja lisäävän viestin positiivista vaikutusta.

Kontaktilistan lisäksi seminaarikutsu lähetettiin sähköpostitse Suomi-Tšekki seuran ja Suomi-Keskisen Itäeuroopan maiden kauppayhdistykselle (sic) välitettäväksi jäsenilleen.

5 Pohdinta

Osallistujahankintaprojektin toiminnallinen vaihe päättyi seminaaripäivänä 9.9.2014.

M&A-seminaari pidettiin Helsingissä Tšekin tasavallan suurlähetystössä ja siihen osallistui luennoitsijoiden ja vierailevien puhujien lisäksi 13 henkeä. CzechInvestin mukaan osallistujamäärä oli kiitettävä. CzechInvestille toimitettu kontaktilista oli palautteen mukaan hyvä ja käyttökelpoinen. Kaiken kaikkiaan CzechInvestin antama palaute osallistujahankintaprojektista oli välitöntä ja kiittävää. Projektin toiminnallisen osuuden voidaan katsoa saavuttaneen kaikki toimeksiantajan sille asettamat tavoitteet.

Projektin parissa työskenteleminen herätti useita markkinointia ja yritysten kansainvälistymistä koskevia kysymyksiä, joihin vastaaminen edellyttäisi jatkotutkimuksia. Seminaarin perusteella ei voida tietää, kuinka moni vieraista kuului kontaktistalle ja kuinka moni tuli tilaisuuteen saatuaan siitä tiedon joltain muuta kautta. Osallistujille olisi voinut järjestää kyselyn, jossa he olisivat voineet kertoa mielipiteensä saamastaan kutsusta, kuinka he haluaisivat vastaanottaa markkinakohtaista tietoa ja kuinka kutsu tilaisuuteen saavutti heidät. Markkinointiviestintää koskevien kysymysten lisäksi osallistujilta olisi voinut tiedustella myös seminaarin onnistumisesta, vastasiko tilaisuus heidän tarpeitaan ja saivatko he tilaisuudessa vastauksia hakemiinsa kysymyksiin. Tilaisuutta koskevia tietoja CzechInvest voisi käyttää suunnitellessaan seuraavien seminaarien sisältöä ja ohjelmaa.

Seminaarissa osoitettiin selvästi eniten kiinnostusta KONEen Simo Lassilan esitystä kohtaan. Lassilalle osoitettiin useita KONEen tehtaan rakentamista koskevia kysymyksiä ja keskustelu esityksen aikana oli hyvin aktiivista. CzechInvestin toiminnan ja palveluiden merkitys tulikin parhaiten ja konkreettisimmin esille Lassilan esityksessä *Case Study: KONE Factory in the Czech Republic*. Koska yritysten suunnitellessa kansainvälistymistä osa potentiaalisia markkinoita koskevista päätöksistä tehdään henkilökohtaisten kontaktien tai toisten yritysten kokemusten perusteella, tulisi CzechInvestin harkita yritysten päättävien tahojen verkottamista keskenään. Suositeltavaa ainakin on, että vastaavissa liiketoimintaseminaareissa olisi tulevaisuudessakin mukana vähintään yksi suomalainen yritysedustaja, joka kertoisi yrityksensä kokemuksia Tšekin tasavallassa toimimisesta.

Potentiaalisten markkinoiden kartoittamismenetelmistä kaksi kolmesta liittyy siihen, että yrityksellä on jo jollakin tapaa rajattuna se alue tai valtiot, jonne suunniteltu kansainvälistyminen tapahtuu. Mitä laajemman alueen yritys kartoittaa, sitä enemmän resursseja yritys myös joutuu kuluttamaan. Osa relevanteista vaihtoehdoista suljetaan jo alkuvaiheissa

pois. Tämän vuoksi mielikuvien ja miellelyhtymien luominen markkinoitavasta kohdemaasta on tärkeää näinkin rationaalisuonteisessa päätöksenteossa. Tähän aiheeseen liittyy projektin kolmas kysymyksiä herättänyt teema. Osallistujilta olisi voinut kysyä, minkä vuoksi he päättivät osallistua seminaariin, oliko Tšekin tasavalta heille ennestään tuttu vai tulivatko he kartoittamaan ja saamaan tietoa heille aivan uudesta markkina-alueesta.

CzechInvestin toimeksiannon käynnistyttyä ilmoittauduin osallistujaksi Suomi-Valko-Venäjä -kauppayhdistyksen päiväseminaariin, joka järjestettiin Helsingissä 11. kesäkuuta 2014. Halusin selvittää, millainen ulkomaisen kauppaedustuston järjestämä tilaisuus voi olla sekä saada ideoita CzechInvestin tilaisuuden markkinointia varten. Osallistujamäärät yksittäisen ja suhteellisen tuntemattoman valtion edustajien liiketoimintaseminaareissa vaikuttavat olevan pieniä. Niillä osallistujilla, joiden kanssa ehdin keskustella Suomi-Valko-Venäjä -kauppayhdistyksen tilaisuudessa, oli kaikilla aiempaa kokemusta liike-elämän alalta Valko-Venäjältä tai Venäjältä tai osallistujilla oli henkilökohtaisia siteitä valkovenäläisiin tai venäläisiin.

Segmentointiprosessin yhteydessä lukemistani yritysten toimintasuunnitelmista ja visioista kävi ilmi, että suomalaisten yritysten suunnitellessa tuotantonsa siirtämistä Suomen ulkopuolelle Puola ja Baltian maat, etenkin Viro olivat tavallisimmin harkinnan alla olevia markkina-alueita. Yritysten Internet-sivujen mukaan monella yrityksellä oli jo alihankintaa itsestään Keski-Euroopasta tai tuotantoa Puolassa tai Baltiassa. Yrityksillä oli siis potentiaalinen markkina-alue jo jollakin tavalla rajattuna.

Yritysten edustajilla ei ole rajattomasti aikaa, eivätkä he voi puhtaasta mielenkiinnosta vierailla eri kauppaedustustojen ja eri maiden organisaatioiden järjestämissä tilaisuuksissa. Tästä syystä potentiaalisten seminaariin osallistujien mielenkiinto kohdemaata ja sen liiketoimintaympäristöä kohtaan tulisi olla herätetty jo ennen kutsujen lähettämistä. Yhtä seminaaria koskevat markkinointiviestit eivät ole riittäviä mielikuvien muokkaamiseksi ja kiinnostuksen herättämiseksi kohdemaan liiketoimintamahdollisuuksia kohtaan. CzechInvestin tulisi tehdä itseään organisaationa tunnetuksi myös seminaarin markkinointitoimien ulkopuolella ja Tšekin tasavaltaa tulisi markkinoida liiketoiminta-alueena tehokkaammin kohdemaan erityispiirteiden edellyttämällä tavalla, suomalaisille esimerkiksi jääkiekkoon liittyvien tapahtumien yhteydessä.

Lähteet

Andersson, M., Fredriksson, M. & Berndt A. 2014. Open or Delete. Decision-makers' Attitudes towards Email Marketing. *Advances in Social Science Research Journal*, 1, 3, s. 133–144.

Ayyagari, M. & Kosova, R. 2010. Does FDI Facilitate Domestic Entry? Evidence from the Czech Republic. *Review of International Economics*, 18, 1, s. 14–29.

Becker, T., Daianu, D., Darvas, Z., Gligorov, V., Landesmann, M., Petrovic, P., Pisani-Ferry, J., Rosati, D., Sapir A. & Weder Di Mauro, B. 2010. Whither growth in central and eastern Europe? Policy lessons for an integrated Europe. Bruegel Blueprint Series. Brussels. Luettavissa: <http://www.bruegel.org/publications/publication-detail/publication/453-whither-growth-in-central-and-eastern-europe-policy-lessons-for-an-integrated-europe/>. Luettu: 15.4.2015.

Brennan, R., Canning, L. & McDowell, R. 2011. *Business-to-Business Marketing*. SAGE Publications Ltd. London.

Cavusgil, S., T., Knight, G & Riesenberger, J., R. 2013. *A Framework for International Business*. Pearson Education Inc. New Jersey.

CzechInvest 2013. Inflow of Foreign direct Investment. Luettavissa: <http://www.czechinvest.org/data/files/fs-02-inflow-of-fdi-66-en.pdf>. Luettu: 25.4.2015.

CzechInvest 2015a. About CzechInvest. Luettavissa: <http://www.czechinvest.org/en/about-czechinvest>. Luettu: 11.2.2015.

CzechInvest 2015b. Sourcing. Luettavissa: <http://www.czechinvest.org/en/sourcing>. Luettu: 4.3.2015.

CzechInvest 2015c. Foreign Offices. Luettavissa: <http://www.czechinvest.org/en/foreign-offices>. Luettu: 11.2.2015.

Czech National Bank 2015. Foreign direct investment - annual reports. Luettavissa: https://www.cnb.cz/en/statistics/bop_stat/bop_publications/pzi_books/index.html. Luettu: 22.4.2015.

Czech Republic 2011. Main pillars of Czech industry. Toimittanut: Czech Ministry of Foreign Affairs. Luettavissa: <http://www.czech.cz/en/Business/Economic-facts/Main-pillars-of-Czech-industry>. Luettu: 3.5.2015.

Dějiny zemí koruny české II, 1997. Paseka. Praha.

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EY) N:o1893/2006 tilastollisen toimialaluokituksen NACE Rev. 2 vahvistamisesta sekä neuvoston asetuksen (ETY) N:o 3037/90 ja tiettyjen eri tilastoaloja koskevien yhteisön asetusten muuttamisesta. Luettavissa: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:393:0001:0039:FI:PDF>. Luettu: 14.2.2015

Euroopan unioni 2015. Tietoa EU:n toiminnasta. Tšekki. Luettavissa: http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/czechrepublic/index_fi.htm. Luettu: 25.4.2015.

European Commission 2010. Towards a comprehensive European international investment policy. Luettavissa: http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2011/may/tradoc_147884.pdf. Luettu: 25.4.2015.

European Commission 2012. Key Figures on Europe 2012. Publications Office of the European Union. Luxembourg. Luettavissa: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3930297/5967802/KS-EI-12-001-EN.PDF/a5f16bc7-7b12-402e-bbb9-d2f07d4cd16b?version=1.0>. Luettu: 31.3.2015.

European Commission 2014a. Economic and Financial Affairs. Foreign Direct Investment. Luettavissa: http://ec.europa.eu/economy_finance/international/globalisation/fdi/index_en.htm. Luettu: 22.4.2015.

European Commission 2014b. Internal Market. From Crisis to Opportunity – Putting Citizens and Companies on the Path of Prosperity. Luettavissa: http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/en/internal_market_en.pdf. Luettu: 6.3.2015.

ETLA 2007. Teollisuusmaiden suhteellinen etu ja sen panosintensiivisyys. Luettavissa: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/dp1090.pdf>. Luettu: 25.4.2015.

Fonecta 2015. Kohdistamiskone B2B. Palvelun ohje. Luettavissa: https://b2b.kohdistamiskone.fi/files/Kohdistamiskone_B2B_palvelun_ohje.pdf. Luettu: 12.3.2015.

Forbes 2013. The Top 7 Online Marketing Trends That Will Dominate 2014. Luettavissa: <http://www.forbes.com/sites/jaysondemers/2013/09/17/the-top-7-online-marketing-trends-that-will-dominate-2014/>. Luettu: 17.4.2015.

Grünig, R. & Morschett, D. 2012. Developing International Strategies. Going and Being International for Medium-sized Companies. Springer-Verlag. Heidelberg.

Guay, T., R. 2014. The Business Environment of Europe. Firms, Governments, and Institutions. Cambridge University Press. Cambridge.

Heczko, P. 9.9.2014. Representative for Scandinavia. CzechInvest – Your Gateway to the Czech Republic. CzechInvest. Seminaariesitys. Helsinki.

Lassila S. 9.9.2014. Director of Delivery Chain Development. Case Study: KONE Factory in the Czech Republic. KONE. Seminaariesitys. Helsinki.

Lichnovský, J. 9.9.2014. Partner, JuDr. Direct Investments in the Czech Republic. How to Manage a Project. PRK Partners. Seminaariesitys. Helsinki.

OECD 2015. OECD Labour Force Statistics 2014. Luettavissa: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/employment/oecd-labour-force-statistics-2014/czech-republic_oecd_lfs-2014-8-en#page1. Luettu: 31.3.2015.

Oikeusministeriö 2015. Asetusehdotus yhteisestä eurooppalaisesta kauppalaista. Luettavissa: <http://oikeusministerio.fi/fi/index/valmisteilla/lakihankkeet/velvoiteoikeusjakuuttajansuoja/asetusehdotusyhteisestaeurooppalaisestakauppalaista.html>. Luettu: 24.4.2015.

- De Pelsmacker, P., Geuens, M. & Van den Bergh, J. 2013. Marketing Communications. A European Perspective. Pearson Education Limited. Harlow.
- Porter, M. E. 1984. Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. Oy Rastor Ab. Juva.
- Porter, M. E. 2004. Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. Free Press. New York.
- Radicati Group 2013. Email Statistics Report, 2013–2017. Luettavissa: <http://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2013/04/Email-Statistics-Report-2013-2017-Executive-Summary.pdf>. Luettu: 5.5.2015.
- Radicati Group 2014. E-mail Market, 2014–2018. Luettavissa: <http://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2014/10/Email-Market-2014-2018-Executive-Summary.pdf>. Luettu: 5.5.2015.
- Shapiro, B. & Bonoma, T. 1984. How to segment industrial markets. Harvard Business Review 62, 3, s. 104–110.
- Stančík, J. 2009. FDI Spillovers in the Czech Republic. Takeovers vs. Greenfield. European Commission. Directorate-General for Economic and Financial Affairs Publication. Brussels. Luettavissa: http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication14299_en.pdf. Luettu: 10.4.2015.
- Suomen ulkoasiainministeriö 2015. Team Finland Tšekissä. Luettavissa: <http://www.finland.cz/public/default.aspx?nodeid=46700&contentlan=1&culture=fi-FI>. Luettu: 6.3.2015.
- Tilastokeskus 2008. Toimialaluokitus TOL 2008. Käsikirja. Multiprint Oy. Helsinki. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/kasikirja.pdf>. Luettu: 14.2.2015.
- Tilastokeskus 2015a. Tietoa tilastoista. Käsitteet ja määritelmät. Teollisuus. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/teollisuus.html>. Luettu: 22.4.2015.
- Tilastokeskus 2015b. Toimialaluokat 2008. C Teollisuus. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/910-2008/c.html>. Luettu: 14.2.2015.
- Tilastokeskus 2015c. Standard Industrial Classification TOL 2008. Luettavissa: http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/koko_luokitus_en.html.html. Luettu: 14.2.2015.
- Ulkoasiainministeriö 2015. EU:n kauppapolitiikka. Luettavissa: <http://www.formin.fi/public/default.aspx?nodeid=15626>. Luettu: 25.4.2015.
- The Vienna Institute for International Economic Studies 2014. Handbook of Statistics. Central, East and Southeast Europe. Luettavissa: <http://wiiw.ac.at/files/publications/SH/SH2014.pdf>. Luettu: 20.3.2015.

Liitteet

Liite 1. M&A-seminaarin ohjelma ja asiantuntijoiden esittely



Ministry of Foreign Affairs
of the Czech Republic



Embassy of the Czech Republic
in Helsinki



CZECHINVEST
Investment and Business Development Agency



Gateway to the Central and Eastern Europe
M&A Opportunities in the Czech Republic
Tuesday, September 9th, 2014
The Czech Embassy in Helsinki, Armfeltintie 14, Helsinki



PRK PARTNERS
PRAGUE BRNO OPAVA
attorneys at law



HAVEL HOLÁSEK PARTNERS
attorneys at law



pwc



HAAGA-HELIA
University of Applied Sciences



FINNCHAM



AFI

PROGRAMME

- 13:45** Registration
- 14:00** Opening remarks
LENKA HOLUBOVÁ, Head of the Economic Section and Deputy Head of Mission at the Embassy of the Czech Republic in Helsinki
- 14:10** CzechInvest – Your Gateway to the Czech Republic
PETR HECZKO, Representative for Scandinavia, CzechInvest
- 14:25** Direct Investments to the Czech Republic - How to Manage a Project
JAKUB LICHNOVSKÝ, Partner, PRK Partners, Czech Republic
Member of Association for Foreign Investments
- 14:45** Case Study: KONE Factory in the Czech Republic
SIMO LASSILA, Director of Delivery Chain Development, KONE
- 15:05** Coffee break
- 15:20** CzechLink – Mergers and Acquisitions Supportive Platform
NELLA JANÁKOVÁ, Project Manager, Sourcing Section, CzechInvest
- 15:40** Czech Republic – A Good Place to Do M&A
TOMÁŠ NÁVRAT, Senior Manager, Corporate Finance – M&A, PwC
Member of Association for Foreign Investments
- 16:00** M&A in the Czech Republic from Legal Perspective
JAN KOVAL, Partner, Havel, Holásek & Partners, Czech Republic
PAVEL ŘIHA, Partner, Havel, Holásek & Partners, Czech Republic
Members of Association for Foreign Investments
- 16:20** Refreshment

CONTACT:
Embassy of the Czech Republic
in Helsinki
PHONE: +358 (0)9 612 088 12
E-MAIL: helsinki@embassy.mzv.cz
www.czechinvest.org



RSVP by September 8th to helsinki@embassy.mzv.cz
Seminar is **free of charge**.

www.czechinvest.org



PETR HECZKO

Petr Heczko has worked at CzechInvest, the investment and business development agency of the Czech Republic, since 2011 and in November 2013 became a regional representative for Scandinavia. Based in Prague, he regularly travel to Finland to offer customised on-site consulting on investment opportunities in the Czech Republic, provide informational support to local partners as well as promote the investment environment of the Czech Republic in Finland.



JAKUB LICHNOVSKÝ

Jakub Lichnovský is a recognized specialist in industrial development projects and investments. His experience and understanding of complex procedures required to develop a new manufacturing or commercial property have helped guide both individual investors as well as large multinationals in establishing themselves in the Central European Region. Jakub obtained his master's degree in law from Charles University in Prague and has been working at PRK Partners for over ten years. He became a partner in 2009.



SIMO LASSILA

Simo Lassila works as a Director of delivery Chain Development at KONE Corporation. His responsibility is to lead and follow major investment and other strategic projects in the area of Delivery Chain.



NELLA JANÁKOVÁ

CzechLink Project Manager at CzechInvest, governmental investment promotion agency CzechInvest, facilitates cooperation between Czech companies and foreign investors including local mergers and acquisition issues. She gathered broad work experiences in China, Chile and US.

She graduated from University of Economics, Prague, specializing in International Trade and she received second master degree in Finance at University of Antwerp.



TOMÁŠ NÁVRAT

Tomáš Návrat is the head the Prague M&A team and is responsible for transactions leadership and execution.

Tomáš Návrat has been working in PwC for over 6 years and has extensive of experience with leadership of M&A transactions of various sizes and complexity including distressed deals. During his career he has done various transactions for private equity clients, corporate and private clients. Prior PwC Tomáš Návrat had led Telefonica corporate finance practice and acted as senior equity analyst for ING Barings.

Over the past years Tomáš Návrat had successfully completed numerous deals in industrial products, pharmacy, automotive, IT, telecommunication, engineering and real estate sectors.



JAN KOVAL

Jan Koval is a partner of the largest Czech-Slovak law firm Havel, Holásek & Partners. He is a leading expert on M&A, divestitures and corporate restructuring, corporate governance and corporate law, with a particular focus on telecommunications and information technology, the chemical industry, the food-processing and agriculture sector, and the construction industry and real estate.

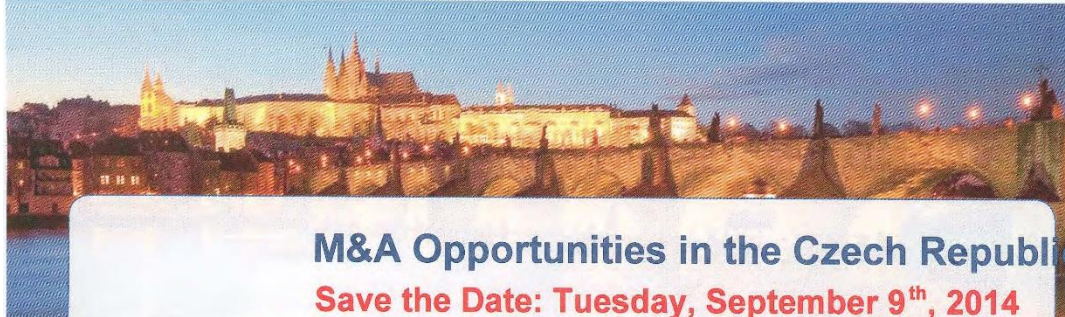


PAVEL ŘÍHA

Pavel Říha is a partner of the largest Czech-Slovak law firm Havel, Holásek & Partners and co-heads its Moravian branches in Ostrava and Brno. He is specialized in M&A, divestitures and corporate restructurings, corporate governance and corporate law, financing and real estate transactions, with a particular focus on heavy industry, chemical industry, energy, infrastructure and food-processing.



Invitation to the Seminar on M&A Opportunities in the Czech Republic



M&A Opportunities in the Czech Republic

Save the Date: Tuesday, September 9th, 2014

The Czech Embassy in Helsinki, Armfeltintie 14, Helsinki

PHONE: +358 (0)9 630 655 E-MAIL: helsinki@embassy.mzv.cz www.czechinvest.org

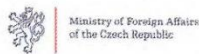
The Embassy of the Czech Republic in Helsinki has much pleasure in inviting you to attend a seminar on M&A opportunities in the Czech Republic. The seminar is being organised in cooperation with CzechInvest, the Business and Investment Development Agency of the Czech Republic, the HAAGA-HELIA University of Applied Sciences and the FINNCHAM – Finland-Central Eastern European Countries Trade Association.

The event will be held from 2:00 p.m. to 5:00 p.m. on Tuesday, 9 September 2014, at the Czech Embassy, Armfeltintie 14, Helsinki, and it will provide a unique opportunity to acquaint yourself with the M&A environment in the Czech Republic as well as with selected Czech companies as suitable M&A targets for your entry into the Central European market.

Attendance at the workshop will be free of charge and will include a buffet lunch offering the chance to sample some Czech beers. The full programme of the seminar will be available at the end of August.

We very much hope you can join us for what promises to be an informative, enjoyable and potentially rewarding occasion.

Have a nice and relaxing summer vacation and we'll see you at the Czech Embassy in September!



CONTACT:
Embassy of the Czech Republic
in Helsinki

Czech Republic

Lenka Holubova
Deputy Head of Mission Embassy of the
Czech Republic in Helsinki

www.czechinvest.org