



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Janika Rintamäki

SUOMALAISYRITYKSEN ETABLOITUMINEN VIROON

Case Yritys X

Liiketalous
2017

TIIVISTELMÄ

| | |
|--------------------|---|
| Tekijä | Janika Rintamäki |
| Opinnäytetyön nimi | Suomalaisyrittäjien etabloituminen Viroon: Case Yritys X |
| Vuosi | 2017 |
| Kieli | suomi |
| Sivumäärä | 47 + 1 liite |
| Ohjaaja | Helena Blomquist |

Tämän opinnäytetyön aiheena oli etabloituminen Viroon. Työn tarkoituksena oli tutkia, mitä tulee ottaa huomioon etabloituessa kyseiseen liiketoimintaympäristöön. Lisäksi tutkittiin, millaisia haasteita yritys voi kohdata ja millaista kaupankäynti on virolaisten kanssa. Tämä työ toteutettiin toimeksiantoja pohjoispohjalaiselle yritykselle, joka vakaasti harkitsee etabloitumista mahdollisesti Viroon.

Tämä opinnäytetyö jakaantuu kolmeen eri osa-alueeseen, joita ovat johdanto, teoria ja empiirinen osuus. Teoriapohja on jaettu viiteen pääosaan: kansainvälistyminen, kansainvälistymissuunnitelma, vientiin tarvittavat asiakirjat, Viron liiketoimintakulttuuri ja -yrittäjätoiminta. Teoriaosuudella haluttiin tarjota riittävästi informaatiota tutkimusta varten. Empiirinen osio on jaettu empiiriseen tutkimukseen ja johtopäätöksiin. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena teemahaastatteluna. Liitteenä ovat teemahaastattelun kysymykset. Haasteltaviksi valittiin neljä Viron liiketoiminnan ammattilaista ja haastattelut suoritettiin touko- ja kesäkuun aikana 2017.

Viimeisestä luvusta löytyvät opinnäytetyön tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta. Tutkimuksesta selvisi, että etabloituvan yrityksen tulee tutkia tarkkaan kohdemarkkinoita ja kysyntää. Lisäksi tulee tutustua Viron liiketoimintakulttuuriin, lainsäädäntöön ja verotukseen. Tutkimuksen mukaan Suomi ja Viro ovat kuitenkin hyvin samankaltaisia, mutta eroavaisuuksiakin löytyy, joihin kansainvälistyvän yrittäjän tulee paneutua.

ABSTRACT

| | |
|--------------------|--|
| Author | Janika Rintamäki |
| Title | Establishing a Finnish company in Estonia: Case Company X |
| Year | 2017 |
| Language | Finnish |
| Pages | 47 + 1 Appendices |
| Name of Supervisor | Helena Blomquist |

The subject of this thesis was establishment of a company in Estonia. The purpose of the work was to investigate what should be considered when establishing the business in a certain business environment. In addition, we looked at what challenges the company might face and what doing business with Estonians is like. This work was carried out as a commission for a company located in Northern Ostrobothnia, which is considering an establishment to Estonia.

This thesis is divided into three main parts; introduction, theory and empirical parts. The theory has been divided into five primary areas: internationalization, internationalization plan, export documents, Estonian business culture and Estonian business. The theory section aimed at providing sufficient information for the research. The empirical part comprises the empirical study and the conclusions. The study was conducted as a qualitative theme interview. The questions of theme interview are attached. Four Estonian business professionals were selected for interviews and the interviews were conducted in May and June 2017.

The last chapter contains conclusions and reflections of the study. In the study, it became apparent that a company that is setting up an activity in Estonia should study the target market as well as the product demand. In addition, you will have to find out about Estonian business culture, legislation and taxation.

Keywords internationalization, the establishment of business, Estonia, business culture

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

| | |
|--|----|
| SUOMALAISYRITYKSEN ETABLOITUMINEN VIROON..... | 1 |
| TIIVISTELMÄ | 2 |
| ABSTRACT..... | 3 |
| SISÄLLYS..... | 4 |
| 1 JOHDANTO | 7 |
| 1.1 Työn tavoite ja tutkimuskysymyksen esittely..... | 7 |
| 1.2 Tietoa yrityksestä | 7 |
| 1.3 Opinnäytetyön rakenne..... | 8 |
| 2 KANSAINVÄLISTYMINEN | 9 |
| 2.1 Liiketoimintapa kansainvälisillä markkinoilla..... | 9 |
| 2.2 Kansainvälistymisen syyt | 10 |
| 2.3 Edellytykset kansainvälistymiselle | 10 |
| 2.4 Kansainvälistymisen riskit | 12 |
| 3 KANSAINVÄLISTYMISSUUNNITELMA | 14 |
| 3.1 Yrityksen palvelu tai tuote..... | 14 |
| 3.2 Markkina-analyysi..... | 15 |
| 3.3 Asiakasryhmän analysointi..... | 15 |
| 3.4 Kilpailijoiden tarkastelu | 16 |
| 3.5 Osaamis- ja resurssianalyysi | 16 |
| 4 VIENTIIN TARVITTAVAT ASIAKIRJAT | 18 |
| 4.1 Tarjous ja tilausvahvistus | 18 |
| 4.3 Kauppalasku..... | 19 |
| 4.4 Tulli-ilmoitus, Intrastat ja ulkomaan maksut..... | 20 |
| 4.6 Kuljetusvakuudet..... | 21 |
| 4.7 Kuljetustavan valinta..... | 22 |
| 4.8 Huolinta | 24 |
| 4.9 Tullaus | 25 |

| | | |
|-----|---------------------------------------|----|
| 5 | LIIKETOIMINTAKULTTUURI VIROSSA | 27 |
| 5.1 | Liikeneuvottelut ja -tapaamiset | 27 |
| 5.2 | Verorakenne | 29 |
| 6 | VIRON YRITYSTOIMINTA..... | 30 |
| 6.1 | Yhtiömuodot | 30 |
| 6.2 | Rajavastuuyhtiö..... | 30 |
| 6.3 | Osakeyhtiö | 31 |
| 6.4 | Avoin yhtiö | 31 |
| 6.5 | Kommandiittiyhtiö | 31 |
| 7 | EMPIIRINEN TUTKIMUS..... | 32 |
| 7.1 | Tutkimusmenetelmät | 32 |
| 7.2 | Haastattelun toteutus | 33 |
| 7.3 | Haastattelun tulokset | 34 |
| 8 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 41 |
| 8.1 | Keskeisimmät johtopäätökset | 41 |
| 8.2 | Tutkimuksen luotettavuus..... | 42 |
| 8.3 | Jatkotutkimusehdotukset..... | 44 |
| 8.4 | Opinnäytetyön arviointi..... | 44 |
| | LÄHTEET..... | 46 |

LIITTEET

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO.**Taulukko 1.** Incoterms®2010

24

LIITELUETTELO

LIITE 1. Haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

1.1 Työn tavoite ja tutkimuskysymyksen esittely

Tämän opinnäytetyön aiheena on suomalaisen yrityksen etabloituminen Viroon. Toimeksiantajayrityksen seuraavana määränpäänä on laajentaa ulkomaille, koska johtava markkina-asema on jo saavutettu kotimaassa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka yritys voi etabloitua Viroon, sekä oikea yhtiömuoto uusilla markkinoilla. Tutkimuksen tarve yritykselle on oleellinen osa heidän laajennustaan. Aihe on erittäin ajankohtainen ja tärkeä, sillä viime vuosien aikana suomalaisyritysten etabloituminen Viroon on kasvanut vauhdilla. Monet kuitenkin perustavat yrityksen ulkomaille ilman riittävän oleellisia tietoja. Tämän työn tarkoituksena on selvittää suomalaisyrityksen mahdollisuuksia Viron markkinoilla sekä etabloitumisen haasteita ja vaatimuksia.

Tutkimusongelma on kuinka asusteyritys voi etabloitua Viroon? Tutkimuksessa täytyy ottaa huomioon myös tutkimuskysymykset:

1. Minkälaisia kulttuurieroja yritys voi kohdata?
2. Mitä asioita yrittäjän tulee ottaa huomioon etabloituessaan Viroon?
3. Mikä on paras kanava myynnille kohdemaassa?

Yritys maahantuo tuotteitaan ympäri maailmaa, muun muassa Italiasta, Hollannista, Intiasta ja Kiinasta. Työssä käydään läpi eri kuljetusmuotoja ja mitä kaikkea tulee ottaa huomioon maahantuotaessa tai -vietäessä tavaraa.

1.2 Tietoa yrityksestä

Toimeksiantajana on yritys, joka on perustettu 1993, mutta muotipuolen vuonna 2003 aloittanut vyö- ja asustetoimittaja yritys, joka on Suomen markkinoiden johtoasemassa. Yrityksen laajaan valikoimaan kuuluu vöitä, huiveja, solmioita sekä henkseleitä kaikille ikä- sekä käyttäjäryhmille. Mallisto uudistuu jatkuvasti, joten

valikoimaan kuuluu aina ajankohtaiset sesonkituotteet ja viimeisimmät trendit kuten myös ikiklassikot.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä työ jaetaan kahdeksaan pääkappaleeseen, joissa syvennyttään työhön liittyviin aiheisiin. Teorian tarkoituksena on antaa tutkijalle mahdollisimman kattava tietopohja tutkimusta varten. Kaksi viimeistä lukua koskevat työn empiiristä osuutta, tutkimustulosten pohdintaa sekä jatkotutkimusehdotuksia.

Johdannossa eli ensimmäisessä luvussa tutustutaan työn tavoitteeseen, tutkimuskysymykseen ja -ongelmiin sekä toimeksiantajayritykseen. Lisäksi johdannossa kartoitetaan aiheen valintaa. Työ sisältää viisi teoreettista lukua. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi kansainvälistymistä, sen syitä ja edellytyksiä. Toisessa kappaleessa aiheena on kansainvälistymissuunnitelma, joka on oleellinen osa kansainvälistymistä harkitsevalle yritykselle. Lisäksi kappaleessa käydään läpi asiakasanalyysjä ja kilpailijoiden tarkastelua. Vientiin tarvittavia asiakirjoja tarkastellaan kolmannessa kappaleessa. Viennissä tarvitaan useita asiakirjoja, ja tämä luku kattaa laajasti erilaisten dokumenttien merkitystä. Neljäs kappale kertoo Viron liiketoimintakulttuurista, joka sisältää niin liikeneuvottelut kuin Viron verorakennetta. Viimeinen teoreettinen luku eli viides kappale on Viron yritystoiminnasta eli erilaisista yhtiömuodoista.

Työn tutkimukseen siirrytään teoriaosuuden jälkeen. Empiirisen osuuden ensimmäisessä luvussa käydään läpi työn empiriaa eli tutkimuksen toteutusta ja tutkimusmenetelmiä, sekä käydään laadullisten haastattelujen vastauksia läpi. Toisessa kappaleessa pohditaan tutkimustuloksia, niiden validiutta ja reliabiliutta. Lisäksi annetaan jatkotutkimusehdotuksia ja tutkija arvioi opinnäytetyötä.

2 KANSAINVÄLISTYMINEN

Tässä kappaleessa tutustutaan kansainvälistymiseen yleisesti, sekä syihin joiden perusteella yritykset lähtevät kansainvälistymään ulkomaille. Kappaleen tarkoituksena on lisäksi kertoa haasteista ja riskeistä, joita yritykset saattavat kohdata kansainvälistyessään.

Kirsti Melin kertoo kirjassaan *Ulkomaankaupan menettelyt vienti ja tuonti* (2011), että usein kansainvälistyminen on luonnollinen osa yrityksen kasvua. Suomalaisyritysten kansainvälistymiseen vaikuttavat erityisesti pienet kotimarkkinat. Yrityksestä itsestään johtuvat tekijät ovat merkittävä osa yritysten kansainvälistymistä. Sellaisia ovat yrityksen kilpailukyvyyn kehittäminen sekä osaamisen kehittäminen ja parantaminen. Ennen kuitenkin syvällisempää suunnittelua kannattaa käydä läpi omat realistiset mahdollisuudet vientiin. Tarkasteltavat tekijät voidaan jakaa yrityksen sisäisiin eli yritysکوhtaisiin ja ulkoisiin eli markkinakohtaisiin tekijöihin. (Melin 2011, 16-17.)

Yrityksen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista saadaan kattava otos SWOT- analyysin avulla. Sisäisiä tekijöitä tutkittaessa käydään läpi kaikki yrityksen toimintaan ja kilpailukykyyn vaikuttavat asiat. Ulkopuolisia tekijöitä taas tutkittaessa käydään läpi muutokset ja trendit ympäristötekijöissä, joilla on mahdollisesti vaikutusta yritykseen. Vientitoimintaa aloittaessa kannattaakin selvittää yksityiskohtaisemmin muun muassa tuotteen soveltaminen vientituotteeksi, standardien hyväksyminen vientimaassa, investointikustannukset, jakelukanavien puute, kuljetuskustannukset, kilpailutilanne, kieli- ja kulttuurierot. (Melin 2011, 17.)

2.1 Liiketoimintapa kansainvälisillä markkinoilla

Yrityksen kansainvälistyessä, se joutuu toimintansa lisäksi sopeutumaan uuteen ympäristöön, jolloin muutoksia tapahtuu lisäksi yrityksen sisällä. Laajimmillaan ne saattavat kohdistua melkein kaikkiin yrityksen toimintoihin, käytäntöihin sekä tapoihin.

Muutoksiin tulee varautua hyvin, koska uusien markkinoiden olosuhteet voivat poiketa laajasti kotimaasta. Muutokset tapahtuvat kansainvälistyessä mahdollisesti henkilöstössä, sisäisessä kielessä, yhteistyökumppaneissa, toimenpiteissä niin kuin myös markkinointikanavissa. Yleensä yrityksen etabloituessa ensimmäisenä tulevat esille yleiset tavat, kulttuuri arvot sekä lait. (Pasanen 2005, 15.)

Pienet ja keskisuuret yritykset, toisin sanoen pk-yritykset, aloittavat kansainvälistymisen lähimpiin naapurimaihin. Suomalaisyrietykset esimerkiksi kokevat etabloitumisen useimmiten helpommaksi, mikäli kohdemaana on Ruotsi eli naapurimaa. Etabloituminen naapurimaahan koetaan samankaltaiseksi prosessiksi kuin toiminnan laajentaminen kotimaassa. Kun kulttuuri, juridiikka ja kieli eivät eroa suuresti kotimaasta, toimintoja ei tarvitse muuttaa liian radikaalisti. (Ahokangas & Pihkala 2002, 15-16.)

2.2 Kansainvälistymisen syyt

Kansainvälistyminen voidaan määritellä monesta eri kulmasta sekä monella tavalla. Sitä tuotetta voidaan tarkastella makrotasolla eli maailman talouden, kansantalouden tai toimialan näkökulmasta. Mikrotasolla yritystä tarkastellaan yrityksen tai sen toiminnon näkökulmasta tai työntekijöiden kansainvälistymisvalmiuksien kehitymisessä. Kansainvälistyminen on kokonaisvaltainen prosessi, jossa kansainvälisen liiketoiminnan osuus kansainvälisissä operaatioissa kasvaa. Kansainvälistyminen on lisäksi osa kasvustrategiaa, koska yrityksen päätöksiä sekä toimintaa sopeutetaan toimintaympäristön vaatimuksiin. (Vahvaselkä 2009, 15-17.)

2.3 Edellytykset kansainvälistymiselle

Kun kansainvälistymisvalmiuksia kartoitetaan, selvitetään yrityksen kansainvälistymisen sisäiset edellytykset. Tällaisia edellytyksiä ovat yrityksen perusvalmiudet, tuotteiden markkinointivalmius ja vientikelpoisuus sekä tuotannon, teknologian ja henkilöstön valmiudet. Perusvalmiudet tarkoittavat sitä, että yrityksessä on valmiina liiketoimintasuunnitelma, jossa on määritelty

kasvutavoitteet, kasvustrategia sekä kansainvälistymisen mahdollisuus. On hyvä tiedostaa myös kansainvälistymisen mahdollisesti aiheuttamat muutostarpeet. Yrityksen omistus- ja rahoitusrakenne nyt ja tulevaisuudessa, tuotannollisten ja taloudellisten voimavarojen riittävyys kansainvälistymiseen, kansainvälistymisorientaatio sekä johdon valmiudet ovat kartoitettavia perusvalmiuksia. (Vahvaselkä 2009, 106-107.)

Perusedellytysten lisäksi tulee selvittää tuotteiden ja markkinoinnin taso ja edellytykset kansainvälistymiseen eli muun muassa ominaisuudet, tuotteet, immateriaalioikeudet ja tavaramerkki, laatu, tuotekehitys, hintakilpailukyky, markkina-asema ja mahdollisesti kohdattavat ongelmat. Viennin perusta eli vientituote poikkeaa usein kotimaassa myytävästä tuotteesta, joka johtuu esimerkiksi erilaisesta kulttuurista, erilaisista kulutustottumuksista sekä teknisistä paino- ja mittamääräyksistä. Jotta markkinoille päästään, vaaditaan omaperäisyyttä ja markkinointikykyä, sillä keskinkertaisella tuotteella ei voi onnistua. Kaikki yrityksen tuotevalikoimaan kuuluvat tuotteet eivät sovi vientimarkkinoille. Vientiä varten tulee valita siihen sopivimmat tuotteet jotka voivat olla varta vasten kohdemarkkinoille tuotettu eli sitä ei välttämättä myydä kotimaassa. Ennen markkinoille menoa tulee kohdemaan asiakkaiden tarpeista ottaa selvää, jotta heitä varten saadaan kehitettyä oikeanlainen tuote. Tuoteominaisuuksien tulee muuttua asiakastarpeiden mukaan ja tuotekehityksellä huolehditaankin tuotteen kyvystä kilpailla. (Vahvaselkä 2009, 108.)

Kun pohditaan tuotteen vientikelpoisuutta, valitun asiakasryhmän näkökulmasta kannattaa pohtia ainakin seuraavia asioita:

1. Mitä ylivoimaista asiakashyötyä tarjotaan halutulle asiakassegmentille?
2. Mitkä ominaisuuden tarjoavat kyseisen asiakashyödyn?
3. Mikä on tarjottava tuotteen tarjoama kullekin kohdemarkkinoille?
4. Mikä on sopeutusaste ja tarve kyseisillä kohdemarkkinoilla?

Tuotekonseptin rakentaminen perustuu aina asiakkaan tarpeisiin ja asiakashyötyyn. Asiakashyöty taas vaikuttaa tuotteen kerroksellisuuteen sekä tuotteen ominaisuuksiin. Tuoteominaisuudet pystyvät tarjoamaan tietynlaisia etuja, jotka tuottavat asiakashyötyjä, joten monikerroksellinen tuote sisältää tuotteen fyysiset ydinasiat, lisäpalvelut ja mielikuvatekijät. Tuotteen täytyy siis erottua edukseen kilpailijoista. Jotta tuote pystytään asemoimaan ja differoimaan kohdemarkkinoille, markkinoiden segmentointi tulee tehdä hyvin. Etukäteen tulisi suunnitella tuotteiden edelleen kehittäminen ja elinkaari. (Vahvaselkä 2009, 108-109.)

2.4 Kansainvälistymisen riskit

Suomen pienen ja avoimen kansantalouden vuoksi Suomi on riippuvainen yritysten kansainvälistymisestä ja viennistä. Globaali kilpailu ja talouden globalisoituminen ovat syitä, jotka tuovat haasteita mutta tarjoavat myös useita mahdollisuuksia. Suomi ja suomalaiset yritykset ovat aiempaa haavoittuvaisempia globaalitalouden muutoksissa. Globalisoitunut liiketoimintaympäristö edellyttää yrityksiltä kansainvälistymistä, sekä kansainvälisen kilpailukyvyn kehittämistä kotimaisilla markkinoilla. Kansainvälisen liiketoiminnan ja markkinoinnin osaaminen on siis tarpeellista. (Vahvaselkä 2009, 15.)

Pienet ja keskisuuret pk-yritykset ovat merkittävässä roolissa talouden kehittämisessä, lisäksi niiden merkitys työllistämässä on huomattava. Kansainvälistyminen on pk-yrityksille aina iso osaamisen haaste, päätöksenteko on useimmiten ylimmän johdon, useimmiten omistajan, harteilla. Vienti usein käynnistyy esimerkiksi kyselyjen pohjalta. Markkina- ja strateginen orientaatio sekä proaktiivisuus ovat avaimia menestykseen. Strategisilla valinnoilla yritys voi vaikuttaa menestykseensä ja toimintaansa. (Vahvaselkä 2009, 15-16.)

Yritysten kansainvälistyminen tuovat työntekijöille haasteita. Monikulttuurisissa projekteissa työskentely edellyttää kansainvälistymisorientaatiota, jonka pohjana on vankka koulutus, kansainvälinen kokemus, kielitaito ja sosiaaliset taidot. Keskeisiä osaamisalueita ovat kansainvälisen liiketoiminnan suunnittelu ja

kehittäminen, viennin ja kansainvälisten käytäntöjen hallinta, neuvottelutaidot, osto ja hankinta, markkina-alueiden tuntemus ja markkinointi sekä johtaminen. Lisäksi kansainvälistyvän yrityksen tulisi ottaa avukseen asianpalveluita, niiden avulla voi arvioida yrityksen tulevia riskejä, jotka voivat liittyä toimintaympäristöön. Olisi suositeltavaa arvioida maan taloudellinen suorituskyky riskianalyysiä tehtäessä. (Vahvaselkä 2009, 16-17; Pirnes & Kukkola 2002, 99.)

3 KANSAINVÄLISTYMISSUUNNITELMA

Tässä kappaleessa käydään läpi kansainvälistymisen suunnitelma ja mitä kansainvälistyminen vaatii yritykseltä. Kansainvälistymissuunnitelma on monivaiheinen prosessi ja vaatii yritykseltä syvällistä tutkimusta. Kansainvälistymisen onnistuminen edellyttää yleensä pitkäjänteistä suunnitelmallista toimintaa sekä kykyä reagoida nopeasti muutoksiin, lisäksi kansainvälistymisen edistämiseksi tarvitaan eri sidosryhmien ja kumppaneiden tukea. Suunnitelma tuo tavoitteellisuutta ja helpottaa toimenpiteiden viestinnässä omalle henkilöstölle tai rahoittajille, joten kannattaa hyödyntää asiantuntijoiden tukea suunnitelmaa laatiessa. (Yrityssuomi 2017.)

3.1 Yrityksen palvelu tai tuote

Tuotekonseptin kartoittamisella selvitetään, kuinka kilpailukykyinen tarjonta markkinoilla on. Yrityksen tarjonta voi olla muun muassa idea, fyysinen tavara, palvelu, organisaatio, asia tai mitä tahansa muuta, jolla on mahdollisuus fyysisesti tyydyttää kuluttajan tarpeita. Yrityksen valikoima voidaan jakaa neljään osaan:

1. fyysinen tavara ilman palvelua
2. fyysinen tavara ja sitä tukevalla oheispalvelulla
3. palvelu fyysisellä tavaralla
4. palvelu ilman merkittävää fyysistä komponenttia. (Vahvaselkä 2009, 183; Äijö 2008, 240-242.)

Kansainvälisille markkinoille tulee valita sellaiset tuotteet ja palvelut, joilla voi saavuttaa parhaan myyntituloksen. Ylivoimainen asiakashyöty kansainvälisesti voi perustua tuote- tai palveluominaisuuksiin, kuten kestävyyteen, laatuun tai helppokäyttöisyyteen. Tarve- ja hyötyodotukset ovat asiakaskeskeisiä lähtökohtia kansainvälisen markkinoinnin suunnittelussa ja niihin voivat vaikuttaa kulttuurierot. (Äijö 2008, 241; Vahvaselkä 209, 183.)

Tuote on tavallaan kokonaisuus, jossa on kerroksia. Ydintuote vastaa tarvetta ja hyötyä, jota asiakas havittelee. Lisäetuja ovat tavaran tai palvelun osat, jotka eivät sisälly ydintuotteeseen, kuten esimerkiksi takuu, rahoitus tai asennus, joilla halutaan erottua positiivisesti kilpailevista tuotteista, luodaan lisäarvoa ja madalletaan ostokynnystä. Ydintuote ja lisäedut luovat toiminnallisen tuotteen, johonka liittyy arvoja, jotka liittävät tuotteen kuluttajiin. Kaupallistamisvaiheessa tuotteeseen lisätään mielikuva eli nimi, merkki tai muotoilu, jolla se erottuu mahdollisista kilpailijoista. Palvelutuote, joka täyttää asiakkaiden toiveet ja tarpeet, muodostuu ydinpalveluista. Siihen sisältyy lisäksi lisäpalveluita, jotka ovat välttämättömiä. Palveluun voi lisäksi liittyä tukipalveluita, jotka lisäävät palvelun laatua, mutta eivät ole välttämättömiä. Myytävän tuotteen ympärille voi rakentaa välttämättömiä tai täydentäviä palveluita, joita voi ostaa erikseen (tuotepalveluita). (Vahvaselkä 2009, 183.)

3.2 Markkina-analyysi

Jotta voidaan arvioida kokonaismarkkinoiden koko, kehitys, koostumus sekä kilpailutilanne, pyritään tekemään markkina-analyysi. Esteet, jotka vaikeuttavat markkinoille pääsyä, tulee myös selvittää kohdemarkkinoita valittaessa. Useimmiten yrityksen täytyy arvioida markkinoiden kokoa olemassa olevien tilastojen tai tutkimusten perusteella, mutta harvoin voidaan laskea tietyn tuotteen tai palveluiden markkinoiden koko pelkästä julkisesta tilastosta. Kun luotettava arvio kokonaismarkkinoista on saatu, tulee seuraavaksi arvioida relevanttien markkinoiden koko. Viimeisimpänä tulisi määritellä yrityksen kohdemarkkinat eli mikä voisi olla yrityksen saavutettava osuus kyseisistä markkinoista. (Äijö 2008, 105; Vahvaselkä 2009, 111; Menipaz & Menipaz 2011, 334-335.)

3.3 Asiakasryhmän analysointi

Asiakasryhmää analysoitaessa eli asiakasanalyysia laatiessa tulee yrityksen kiinnittää huomiota ainakin asiakasketjuun, kuluttajien päätöksentekoprosessiin, asiakkaiden tarpeiden selvittämiseen ja asiakasominaisuuksiin. Täytyy perehtyä

syvällisesti siihen, keitä ovat yrityksen asiakkaat. Myynnin kannalta ratkaisevan tärkeää on tuntea loppukäyttäjä ja hänen tarpeet. Tulee tuntea asiakasketju ja kuinka päätöksenteko tapahtuu asiakasketjussa, jotta voidaan arvioita, kuka toimii pääasiakkaana yritykselle. (Äijö 2008, 237.)

Yrityksen toimintaa määriteltäessä täytyy päättää, minkälaisiin asiakkaisiin yritys aikoo keskittyä. Yritykselle on mielekästä panostaa asiakkaisiin, jotka arvostavat asiakashyötyä tavalla, joka ratkaisee heidän ostopäätöksensä. Kohdeasiakkaita määriteltäessä on keskeistä kuvata asiakkaiden ostokäyttäytymistä sekä tarpeita. (Äijö 2008, 237.)

3.4 Kilpailijoiden tarkastelu

Kun tarkastellaan kilpailijoita eli tehdään kilpailija-analyysia, niin tulee selvittää, minkälaista kilpailua on käynnissä kohdemarkkinoilla. Suora kilpailu, jota yritys kohtaa, tarkoittaa muita vastaavia palveluita tai tuotteita tarjoavia yrityksiä. Epäsuoraa kilpailua ovat erilaiset vaihtoehtotavat, joilla halutaan ratkaista asiakkaan tarve. Mikäli yrityksellä on uusi innovaatio, jolla ei ole suoria kilpailijoita, niin vanhat ratkaisutavat voiva muodostaa epäsuoran kilpailun, jota voi olla vaikea jopa voittaa. Joskus kuitenkin epäsuoraan kilpailuun kuuluvat erilaiset käyttökohteet, jotka kilpailevat samoista asiakkaista. Tuleekin selvittää, minkälainen kilpailu on oleellista: suora vai epäsuora vai kenties molemmat. Näiden jälkeen seuraavana vaiheena tulee selvittää kilpailun määrä, taso sekä rakenne. Määrän ja rakenteen selvittämiseksi täytyy tuntea, miten paljon erikokoisia ja -tyyppisiä kilpailijoita markkinoilla toimii, johonka sisältyvät niin paikalliset kuin kansainväliset kilpailijat. Näiden lisäksi kilpailijoiden tunnettavuus, resurssit, ominaisuudet, laatu, hinnat ja palvelut tulee selvittää. (Äijö 2008, 102-103.)

3.5 Osaamis- ja resurssianalyysi

Kansainvälistymishankkeelle täytyy laatia resurssitarvesuunnitelma, jossa määritellään yrityksen toiminnallisten ja taloudellisten resurssien tarve ja aikataulu. Lisäksi varmistetaan, että resurssit riittävät perustoimintoihin.

Kansainvälistymishankkeet vaativat pitkäjänteistä ja suunnitelmallista toteutusta organisaatiolta, johonka kaikkien tulee sitoutua. Yrityksen ja kansainvälistymishankkeen riittävien resurssien tarkastaminen kuuluu yritysjohdon keskeisimpiin tehtäviin. (Vahvaselkä 2009, 130-131.)

Toimijoiden käyttämiä resursseja tutkitaan resurssi- ja osaamisanalyseillä, jotka voivat olla inhimillisiä, fyysisiä, taloudellisia, johtamisjärjestelmällisiä, imagollisia tai jopa suhteita oikeanlaisiin lähteisiin. Yrityksen resurssit voidaan jakaa kahteen ryhmään: aineettomiin sekä aineellisiin resursseihin. Aineettomia resursseja ovat muun muassa tekijänoikeudet, patentit, liikesalaisuudet, ammattitaito, sopimukset ja maine. Aineellisia resursseja taas ovat esimerkiksi rakennukset, raha, koneet ja laitteet. Aineettomia resursseja ei voi mitata määrässä vaan lähinnä laadussa, kun taas aineellisten resurssien tärkein piirre on omistus- ja käyttöoikeus. (Ahokangas & Pihkala 2002, 93-97.)

4 VIENTIIN TARVITTAVAT ASIAKIRJAT

Tässä luvussa kerrotaan minkälaisia asioita tulee ottaa huomioon vietäessä tavaraa Suomesta ulkomaille. Vientiin tarvitaan erilaisia asiakirjoja riippuen siitä, viedäänkö EU:hun, ETA:an tai muihin eli kolmansiin maihin. Perusasiakirjoista kauppa-/proformalasku on pakollinen kaikkiin maihin, vakuutuskirja on välttämätön tai suositeltava sekä myös pakkausluettelo suositellaan. Kun lähetetään ilmaisia tavaränäytteitä ja messutavaroita tai osa- ja jälkitoimituksia, proformalaskua käytetään asiakirjana. Kuljetusasiakirjat tulee aina olla vientimaasta riippuen. Tullausasiakirjoista passitusasiakirja on pakollinen, mutta tulli-ilmoitusta tai Ata Carnetia ei tarvita EU:n sisäisiin vienteihin. EU:n vienneissä Inrstatat-tilastointi on pakollista. Alkuperäistodistuksia ei vaadita, mutta voidaan käyttää maakohtaisesti. Arvonlisäveroilmoitus tulee tehdä Euroopan unionin vienneissä. (Melin 2011, 87; Fintra 2008, 10–4.)

4.1 Tarjous ja tilausvahvistus

Tarjous on usein ensimmäinen virallisempi kontakti myyjän ja ostajan välillä ja sitä ennen on saattanut edeltää asiakkaalta tullut tarjouspyyntö. Tarjouksen tehtävänä on antaa ostajalle täydelliset tiedot tuotteesta, ominaisuuksista, hinnasta, toimitusajasta sekä toimitukseen liittyvistä ehdoista. Tarjouksen tulisi estää mahdolliset väärinkäsitykset ja rajata tekijän oikeudet sekä vastuut. Suullisesti annetut tarjoukset tulisi aina myös vahvistaa kirjallisesti. (Melin 2011, 88.)

Tarjoustyyppejä on erilaisia; suora tarjous, osatarjous, tenderitarjous, vastatarjous sekä uusintatarjous. Suora tarjous tarkoittaa sitä, että myyjä tarjoaa tuotetta suoraan lopulliselle ostajalle. Osatarjouksessa tarjouksen antaja ei voi toimittaa kaikkia tuotteita, tai häneltä on pyydetty tarjoamaan vain osaa niistä. Tenderitarjous on kyselyn kaltainen, jota monet julkiset organisaatiot käyttävät. Kun tarjoukseen vastataan, niin syntyy sitova sopimus. Usein kyseessä ovat erilaiset projektit. Vastatarjous taas tarkoittaa tarjousta, jonka ehtoja on haluttu muuttaa eli on tehty

vastatarjous. Uusintatarjouksessa aikaisemmin tarjottua tuotetta tarjotaan uudelleen muutetuin ehdoin. (Melin 2011, 89.)

Tilaus on hyvä vahvistaa kirjallisesti, jotta virhetoimituksilta ja väärinymmärryksiltä välttyttäisiin. Tilausvahvistuksella kerrotaan asiakkaalle tilauksen sisältö, hinta, alennukset, toimitusehto- ja aika sekä maksuehdot. Nykyään vahvistus toimitetaan usein sähköpostilla, mutta alkuperäiskappale on hyvä postittaa, mikäli arvo on suuri. (Melin 2011, 89.)

4.3 Kauppalasku

Kauppalasku on myyjän toimittama selvitys siitä mitä maksuvaatimuksia kauppa on aiheuttanut ostajalle. Sen perusteella kaupan kohde maksetaan myyjälle. Kauppakirja onkin tärkeä asiakirja eri osapuolille. Se sisältää tietoja tulliviranomaisille, huolitsijalle, tavarankuljettajalle, pankeille, agentille ja muille, jotka kohtaavat tavarankuljetuksen. Se on siis yksi ulkomaankaupan perusasiakirjoista ja muodostaa pohjan monille muille käytettävillä asiakirjoilla. Sen laadintaan tulisi kiinnittää huomiota, koska kauppalaskussa olevat virheet voivat jatkua tai vaikuttaa muihinkin asiakirjoihin. Vientikauppalaskuun tulee merkitä ainakin seuraavat tiedot:

1. myyjän nimi, osoite, yrityksen kotipaikka, yhteystiedot, pankkiyhteydet, VAT-numero ja kaupparekisterinumero
2. ostajan nimi ja osoite, tavarankuljettajan nimi ja osoite, laskutusosoite ja toimitusosoite
3. sisäkaupassa ostajan VAT-numero
4. laskun numero ja päivämäärä
5. ostajan tilauksen päivämäärä ja numero
6. ulkomaankaupan vientinumero
7. kuljetusehdot ja toimituksen ajankohta
8. toimituslauseke
9. maksuehto

10. laivausmerkki
11. pakkauksen tiedot (laji, määrä, brutto- ja nettopaino)
12. tuotteen kaupanimitys, tullinimike ja määrä
13. yksikkö- ja kokonaishinta
14. mahdolliset alennukset ja lisäveloitukset sekä niiden perustelut
15. arvonlisäverotieto ja mahdollisen verottomuuden perusteet
16. määrämaa ja alkuperämaa
17. allekirjoitus, mikäli sitä vaaditaan
18. tarvittaessa huolitsijoiden nimet ja osoitteet, joita myyjä käyttää. (Suomen huolintaliikkeiden liitto 2010, 81; Melin 2011, 90.)

4.4 Tulli-ilmoitus, Intrastat ja ulkomaan maksut

Kaikki EU:sta vietävät tavarat täytyy asettaa vientimenettelyyn antamalla vienti-ilmoitus. Viejä on vienti-ilmoituksen antamisesta vastuussa. EU-maiden välisessä kaupassa ei tarvitse tehdä tulli-ilmoitusta tavarasta. Siitä tulee kuitenkin antaa Intrastat-ilmoitus ulkomaankaupan tilastointia varten, jos arvo on suurehko vuodessa. (Melin 2011, 92.)

Yrityksen kansainvälistyminen aiheuttaa suurempia vaatimuksia maksuliikenteen hoitamiseksi. Kansainvälistyminen sitoo runsaasti rahaa yrityksessä ja maksuliikenteen hoitamisella voidaan vaikuttaa merkittävästi siihen määrään.

Yhtenäinen euromaksualue SEPA (Single Euro Payments Area) on eurooppalaisten pankkien, kansallisten keskuspankkien, Euroopan komission ja Euroopan keskuspankkien yhteinen hanke. Sillä helpotetaan ja nopeutetaan maksujen välitystä eri maasta toiseen. SEPA-tilisiirtoa varten tarvitaan vain kansainvälinen IBAN-tilinumero ja maksunsaajan pankin yksilöivä BIC-tunnus. SEPA-tilisiirto on vastaanottajalla perillä viimeistään kolmen pankkipäivän sisällä. Koska toimeksiantajani tarkoituksena on etabloitua Viroon, jossa valuutta on nykyään euro, SEPA vaikuttaisi olevan helpoin ja turvallisin maksutapa Suomen ja Viron välillä.

Maksutavoista ja maksuehdoista tulee kuitenkin sopia erikseen. Maksuehtoja valittaessa tulee huomioida valuutta, maksuaika, maksutapa, toimituslauseke ja viivästysseuraamukset. Myyjä ja ostaja voivat keskenään sopia maksun suoritettavaksi joko ennen tavarantoimitusta, samanaikaisesti toimituksen kanssa tai vasta toimituksen jälkeen. Maksuajankohdan mukaan kyseessä on ennakkokauppa, käteiskauppa tai luottokauppa. Paras maksutapa kannattaisikin valita jo tarjousmenettelyn yhteydessä. (Melin 2011, 166, 119-120.)

4.6 Kuljetusvakuudet

Kuljetuksen aikana olevaan kuljetusriskiiin eli vahingonuhkaan, joka kohdistuu kuljetettavaa kauppataitaraa kohtaan, tulee ottaa huomioon kaupassa. Kuljetusriski on sillä osapuolella, jolla on toimituslausekkeen mukaan vastuu kuljetuksen aikaisista vahingoista. Kuljetuksen aikana riskinä on tavarantoimituksen rikkoutuminen, häviäminen, katoaminen, likaantuminen, kastuminen tai muu samankaltainen vahinko, joka aiheuttaa taloudellista vahinkoa vastuussa olevalle. Riskitilanteeseen varautuminen alkaa tavallisesti riskien analysoimisella. Yritys analysoi koko kuljetusketjun ja tarvittaessa saavat vakuutusyhtiöltä apua. Kuljetusvakuutuksella voidaan suojata kaupallinen intressi siltä varalta, että kuljetuksessa tapahtuisi taloudellista vahinkoa. (Melin 2011, 180.)

Kuljetusvakuutuksia on tavarankuljetusvakuutus ja kuljetusvastuuvakuutus. Tavarankuljetusvakuutus on esinevakuutus eli kohteena on kuljetettava taitara. Kuljetusvastuuvakuutus taas on tavarantoimituksen kuljettamisesta tai käsittelystä vastaavan rahdin kuljettajalle tai huolitsijalle tarkoitettu vakuutus. Tavarantoimitukseen liittyvät vakuutukset hoidetaan käyttämällä suomalaisia tai englantilaisia vakuutusehtoja. Tällä hetkellä Suomessa on käytössä vuonna 2003 voimaantulleet ”Tavarantoimituksen Yleiset Kuljetusvakuutusehdot”. Niitä yleensä käytetään yhdessä ”Kuljetusvakuutuksen yleisten sopimusehtojen (2009) kanssa. Kotimaisia kuljetusvaihtoehtoja käytetään yleensä kotimaisten kuljetusten lisäksi Skandinaviassa. Suomalaiset vakuutusehtojen perusvakuutus kattaa tavarantoimituksen perusriskit, joita ovat esimerkiksi palo, merikuljetusvälineen uppoaminen, räjähdys

tai maatiekuljetusvälineen ollessa maissa sen törmääminen. Laajennetussa perusvakuutuksessa vakuutus kattaa tavaralle ulkoapäin aiheuttamat äkilliset vahingot edellyttäen, että se on mainittu vakuutus sopimuksessa. Niitä ovat muun muassa varkaus, murto, vuoto, särkyminen ja koko kollin katoaminen kuljetuksen aikana. Täysvakuutus kattaa kaikki äkilliset vahingot. Täysvakuutus on ”all risks”-tyyppinen vakuutus, koska sen korvauspiiri on suomalaisissa vakuutusehdoissa laajin. (Melin 2011, 181-182.)

Vakuutus alalla ei ole kansainvälisesti hyväksytyjä vakuutusehtokokoelmia, mutta koska englantilaiset ehdot ovat maailmanlaajuisesti tunnettuja, niin niistä on muodostunut vastine ylikansallisille ehdoille. Noin 60–70 % maailman kaupoista vakuutetaan englantilaisin ehdoin. Englantilaisia ehtoja on kolme; ICC A-, ICC B- ja ICC C-ehto. ICC C-ehto on pääpiirteiltään samanlainen kuin suomalainen perusvakuutus. Se kattaa muun muassa seuraavat vahingot: tulipalo, aluksen karilleajo, maakuljetusvälineen kaatuminen, tavarahan mereen heittäminen ja yhteisen haverin uhraus. ICC B-ehto on laajempi kuin edellinen ehto. B-ehto kattaa kaiken mitä C-ehto sekä seuraavat vahingot: maanjäristys, tulivuorenpurkaus, tavarahan huuhtoutuminen mereen, tavarayksikön kokonaishäviö ja veden pääsy alukseen. ICC C-ehto laajin korvauspiiriltään ja pääpiirteiltään vastaa suomalaista täysvakuutusta. Se kattaa äkilliset ja ennalta-arvaamattomat vahingot sekä yhteiseen haveriin osallistumisen kustannukset. (Melin 2011, 182-183.)

4.7 Kuljetustavan valinta

Ulkomaankaupan kuljetuksissa valitaan laiva-, rautatie-, auto tai lentokuljetusten, yhdistettyjen kuljetusten, kuriirilähetysten tai postikuljetusten joukosta tilanteeseen parhaiten soveltuva kuljetustapa. Vuonna 2010 tilastojen mukaan yli 80 % suomen ulkomaankaupan kuljetuksista on tapahtunut meritse. Kuljetukset ovatkin yritysten materiaalitalouden merkittäviä osa-alueita, koska niillä on vaikutusta asiakaspalveluun sekä kustannusrakenteisiin. Kustannuksia saadaan alennettua ja palvelu parannettua, kun ajoneuvojen reitityksen ja aikataulutukset mietitään

tarkkaan, lähetyksiä yhdistetään, luodaan kuljetussopimuksia ja pidetään hintaneuvotteluita. (Melin 2011, 194.)

Keskeisimpiä kuljetukseen vaikuttavia tekijöitä ovat:

1. Kuljetuskustannukset, koska varsinaisten kuljetuskustannusten lisäksi tulee laskea mukaan kaikki muutkin kuljetuksesta syntyvät liitännäiset kustannukset.
2. Tavarank mitat ja määrä. Jos tulee kuljetettua suurikokoisia tai suuria määriä tavaraa, kuljetustapoina tulee kysymykseen vain tietyt kuljetusmuodot.
3. Määrämaa, sillä määrämaan liikenneverkosto ja sen kehittyneisyys vaikuttavat kuljetustavan valintaan.
4. Tavarank arvo kuljetuskustannuksiin suhteutettuna. Tilavuuteen ja painoon nähden arvokas tavara kestää suuremmat rahtikustannukset.
5. Tuotteen vahingoittumisalttius. Kuljetusmuoto voi määräytyä tavarank luonteen perusteella.
6. Toimitusajan merkitys saattaa olla erityisen keskeinen tuotteesta ja kilpailutilanteesta riippuen.
7. Asiakaspalvelun laatuun liittyy aikataulujen mukainen palvelu, reklamaatioiden määrä, lähetysten jäljitys sekä seuranta ja ne ovat asiakaspalvelun keskeisiä tekijöitä. (Melin 2011, 194-195.)

Toimituslauseke määrittää tuotteen toimittamiseen sisältyvien velvollisuuksien jakamisen ostajan ja myyjän välillä. Tavarank toimittamisesta sovitaan kauppasopimuksen solmimisen jälkeen. Siihen sisältyvät muun muassa toimittaminen ja toimituksen vastaanotto, kustannusten jakaminen, kuljetussopimus, vienti- sekä tuontiselvitykset ja muut muodollisuudet, asiapaperit toimitusasiakirjoiheen, pakkaus ja sen tarkastaminen sekä tiedottaminen. Kansainvälisen kauppakamarin ylläpitää toimituslausekekokoelmaa Incoterms®2010, joka sisältää yksitoista toimituslauseketta. Lausekkeet voidaan kuitenkin jakaa karkeasti kahteen ryhmään: vesitiekuljetukset ja kaikki muut kuljetukset. Lisäksi lausekkeet voidaan jakaa niiden ensimmäisen kirjaimen

mukaan, joka kuvaa lauseketta. E-ryhmän lausekkeessa myyjä asettaa tavaran lähelle myyjää ja ostaja noutaa sen. F-ryhmän lausekkeissa toimituspaikka sijaitsee myyjän lähellä, jolloin ostaja noutaa tavaran myyjän läheltä. Vastuu vahingosta siirtyy ostajalle lähellä myyjää, mutta kustannusvastuu myyjällä ulottuu ostajan lähelle C-ryhmän lausekkeissa, jolloin ostaja vastaanottaa tuotteen rahdinkuljettajalta. Myyjällä on eniten vastuuta D-ryhmän lausekkeissa, jolloin hän vastaa kaikista kustannuksista sekä riskeistä lausekkeen määrittelemään määräpaikkaan asti. (Logistiikan maailma; Melin 2011, 58.) Taulukossa 1. on lueteltu kaikki Incoterms®2010- toimituslausekkeet, joista neljä alinta ovat meritie-lausekkeita.

Taulukko 1. Incoterms®2010

| Incoterms 2010 | | | |
|----------------|--------------------------------|--|-------------------------------------|
| Kuljetusmuodot | | | |
| EXW | EX Works | | Noudettuna |
| FCA | Free Carrier | | Vapaasti rahdin kuljettajalla |
| CPT | Carriage Paid To | | Kuljetus maksettuna |
| CIP | Carriage And Insurance Paid To | | Kuljetus ja vakuutus maksettuna |
| DAP | Delivered At Place | | Toimitettuna määräpaikalle |
| DAT | Delivered At Terminal | | Toimitettuna terminaalissa |
| DDP | Delivered Duty Paid | | Toimitettuna tullattuna |
| FAS | Free Alongside Ship | | Vapaasti aluksen sivulla |
| FOB | Free On Board | | Vapaasti aluksessa |
| CFR | Cost And Freight | | Kulut ja rahti maksettuna |
| CIF | Cost, Insurance and Freight | | Kulut, vakuutus ja rahti maksettuna |

4.8 Huolinta

Huolitsija toimii päämiehensä lukuun, mutta omissa nimissään huolehtiessaan lähetyksistä sekä niihin liittyvistä toimenpiteistä. Hän toimii oman alan asiantuntijana hoitaen viejän ja tuojan puolesta sellaiset tehtävät, joihin heidän asiantuntemus tai aika ei mahdollisesti riitä. Huolintasopimuksessa sovitaan huolitsijan tehtävien laajuudesta. Jotta huolitsija voi toimia kansainvälisesti, hänellä tulee olla laaja edustaja-verkko. Sen toimivuus sekä kattavuus takaavat lähetyksen onnistumisen. Kohde- ja lähtömaan toimintoihin kuuluvat muun muassa nouto,

lastaus, osto, tullaus, luovutus, edelleen toimittaminen, laskutus, varastointi ja logistisen ratkaisujen järjestäminen kokonaisuudessaan. (Melin 2011, 232.)

Vientihuolinnassa huolitsija tarjoaa asiakkaalle eri kuljetusvaihtoehtoja kustannusvertailujen kanssa, varaa kuljetustilan sekä luo kuljetussopimuksen, lisäksi on yleistä, että huolitsija noutaa tavaran asiakkaalta ja toimittaa sen lähtevää kuljetukseen. Tavara voidaan siis välivarastoida tai ottaa terminaaliin välivarastoon. Huolitsija voi järjestää lastauksen sekä lähettämisen ja kuljetuksen asiakirjat. Määräpaikkakunnalla tavaran vastaanotosta saattaa huolehtia vientihuolitsijan edustaja, mutta jos edustajaa ei ole, niin huolitsija ilmoittaa ostajan huolitsijalle saapuvasta tavarasta. (Melin 2011, 233-234.)

Toimimis-, tarkastus-, lojaliteetti-, tilitys- ja toimintaohjeiden noudattamisvelvollisuus ovat huolitsijoiden velvollisuuksia. Huolitsijan täytyy hoitaa päämiehen kanssa sovitut tehtävät sekä toimia toimeksiantajan edun mukaisesti sovitulla tavalla. Toimeksiantajan kuljetusohje velvoittaa huolitsijan suunnittelemaan kuljetuksen, tekemään tarvittavat sopimukset ja valitsemaan yhteistyökumppanit. Huolitsijan tulee tarkastaa tavaran ja pakkauksen kunto, lukumäärä, merkit, numerot ja asiapaperit. Kun kaikki tehtävät on suoritettu, huolitsijan tulee tehdä tilitys toimistaan toimeksiantajalle. (Melin 2011, 235.)

4.9 Tullaus

Vienti- ja tuontitullit sekä vaikutuksiltaan vastaavat maksut ovat kielletty EU:n jäsenvaltioilta Rooman sopimuksen toimesta. Tavarat liikkuvat pääsääntöisesti vapaasti yhteisömaasta toiseen sisäkaupassa, joten tavaroita ei tarvitse tulliselvittää. Tavarantoimittajan yhteisöstatus tulee sen sijasta osoittaa. Yhteisötavaroita ovat yhteisössä kokonaan tuotetut tavarat sekä tavarat, jotka on tuotettu EU:n ulkopuolelta EU:n alueelle, tullattu sekä asetettu vapaaseen liikkeeseen. Tavarantoimittajan tullioikeudellisen aseman voi joutua esittämään, jos tavara siirtyy jäsenmaasta toiseen kolmannen maan kautta tai kansainvälisten alueiden kautta. Tavarantoimittajan yhteisöasema voidaan

todistaa T2L- tai T2LF-asiakirjalla. Edellä mainittuna asiakirjana voi käyttää muun muassa SAD-lomaketta, kauppalaskua tai rahtikirjaa. (Melin 2011, 248249.)

5 LIKETOIMINTAKULTTUURI VIROSSA

Viidennessä luvussa perehdytään liiketoimintakulttuuriin Virossa. Luvussa käydään läpi liiketapaamisten tavat ja käytännöt, Viron kilpailuvaltit kansainvälisillä markkinoilla ja kuinka nämä tekijät houkuttelevat ulkomaalaisia yrityksiä sijoittamaan Viroon.

Sijainniltaan Viro on ihanteellinen Venäjän ja Euroopan sekä Itä-Euroopan ja Länsi-Euroopan väliseen kaupankäyntiin. Suomesta ja Virosta löytyy huomioitavia eroavaisuuksia, vaikka olemmekin kielellisesti, kulttuurillisesti ja maantieteellisesti lähekkäin. (Passport to Trade 2014.)

Viro on omaksunut länsimaalaisia tapoja ja arvoja valtion itsenäistymisen jälkeen, sekä he ovat kehittäneet paljon kaupankäyntikulttuuriaan. Ennen maan tavat ja käytännöt heijastuivat Neuvostoliitosta, mutta nykyään Viro on saanut vahvoja vaikutteita pohjoismaisesta kaupankäynnistä ja -kulttuurista. He haluavatkin osoittaa olevansa päteviä sekä menestyviä kaupankäyjiä. Virolaiset ovat liike-elämässä erittäin suoraviivaisia, he sanovat asiat suoraan mutta asiallisesti sekä hoitavat työnsä ajallaan. (Passport to Trade 2014.)

Virolaiset ovat täsmällisiä ja odottavatkin muiden toimivan samalla tavalla. Liikemiehet arvostavat liikekumppanien täsmällisyyttä esimerkiksi ajallisesti, niin että liikekumppani saapuu jopa hieman sovittua aikaisemmin liiketapaamisiin ja kokouksiin. Virolaisista suurin osa puhuu venäjää sujuvasti toisena äidinkielenään ja englanninkielentaito on yleisesti ottaen hyvää. Monet liikemiehet puhuvat englantia moitteettomasti. Virallisena kielenä käytetään englantia ja kauppakirjat tuleekin kääntää englanniksi. (Passport to Trade 2014.)

5.1 Liikeneuvottelut ja -tapaamiset

Virossa liikeneuvottelut ja -tapaamiset ovat useimmiten hyvinkin muodollisia. Toimintatapoihin kuuluu, että korkeimmassa asemassa oleva aloittaa tilaisuuden lyhyellä puheella sekä tiiminsä esittelyillä. Vastavuoroisesti neuvottelukumppanien

korkeimmassa virka-asemassa oleva lausuu isännille kiitospuheen sekä esittelee itsensä ja oman ryhmänsä. Small-talk on yksinkertaista ja lyhyttä virolaisessa liike-elämässä. (Passport to Trade 2014.)

Aggressiivisia myyntipuheita tulisi välttää kokouksissa ja sen sijaan tulisi olla täsmällinen sekä suoraviivainen. Hyökkäävä puhetyyli koetaan loukkaavana ja liikekumppani saattaa perääntyä kaupanteosta sellaista kohdatessaan. On tärkeää saavuttaa liikekumppanin luottamus sekä tulee osoittaa, että annettuja lupauksia noudatetaan. Ennen kuin päätös saadaan aikaiseksi, niin saman asian osalta voidaan käydä useampi neuvottelu. Se johtuu siitä, että virolaisessa työelämässä vallitsee hierarkia, jossa esimiehen ja ylemmän tahon tulee hyväksyä tuleva päätös. (Passport to Trade 2014.)

On tärkeää noudattaa vakiintuneita toimintatapoja liikeneuvotteluita käydessä virolaisen liikekumppanin kanssa, sillä virolainen yritystapakulttuuri on melkoisen muodollista. Tapaamiset ja neuvottelut tulee sopia ajoissa ja etukäteen sen lisäksi, että kokouksen esityslista toimitetaan neuvottelukumppanille jo hyvissä ajoissa ennen kokousta. Vaikka virolaiset liikemiehet puhuvatkin englantia yleensä erinomaisesti, niin he arvostavat kovasti, jos kokousmateriaali on käännetty viroksi. Se osoittaa, että heidät otetaan tosissaan ja että heitä arvostetaan. (Passport to Trade 2014.)

Statuksella on Virossa suuri merkitys, joten ylempiarvoisia kohtaan tulee käyttäytyä kunnioittavasti. Liike-elämässä ei juurikaan käytetä etunimiä, vaan titteliä sekä henkilön sukunimeä. Jos sinunkauppoja ei ole tehty, liikekumppania tuleekin teititellä. Virolaiset liikemiehet käyttäytyvät useimmiten erittäin muodollisesti ja tunteiden näyttäminen koetaan epäammattimaiseksi. Virolaisten kommunikointityyli on suoraa, mutta hienotunteista, jolloin pyrkimyksenä on välttää vastapuolen nolaaminen tai häpäiseminen, koska se saattaisi aiheuttaa liikesuhteen vahingoittumisen. (Passport to Trade 2014.)

5.2 Verorakenne

Viron verorakenne on erityisen läpinäkyvä ja yksinkertainen. Yrityksien verotus on suhteellisen kevyttä, mikä taas suosii työntekoa ja liiketoimintaa. Matalan verotuksen tavoitteena onkin saada Viroon lisää investointeja ja tukea sitä kansainvälisillä markkinoilla. Virossa käytetään tasaveromallia eli kaikilta verotetaan sama prosentti tuloista riippumatta. Kuitenkin hyvin pienituloiset on vapautettu verotuksesta. (Järvinen 2005.)

Viron verojärjestelmä perusteena on voitonjaon verotus eli yrityksiltä ei peritä tuloveroa voittoa saataessa, jos voitot investoidaan yrityksen kehittämiseen tai itse yritykseen. Kun yritys jakaa voittoa osinkoina tai muuten, niin silloin se maksaa veroa. Vero maksetaan nettotuloista, mikäli voittoja siirretään virolaiselta tytäryhtiöltä kotimaahan emoyhtiölle. (Järvinen 2005.)

6 VIRON YRITYSTOIMINTA

Tässä luvussa käydään läpi Viron erilaisia yhtiömuotoja. Miksi yrittäjät haluavat laajentaa toimintaansa Viroon? Koska verojärjestelmä on yksinkertainen ja Virossa on käytössä tasaveromalli, eli veron osuus on sama riippumatta verotettavasta summasta. Yritysten tulovero on 0 %, jos voitto jätetään investointeja varten yhtiöön, mutta osingoista ja muista veronalaisista menoista tulovero on 20 %. (Yrityksen perustaminen 2017.)

6.1 Yhtiömuodot

Virossa erilaisia yhtiömuotoja on neljä; rajavastuuyhtiö, osakeyhtiö, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö. Näiden lisäksi itsenäisenä elinkeinonharjoittajana voi toimia luonnollinen henkilö. Useimmiten näistä käytetään rajavastuuyhtiöitä. Viron yhtiömuodot vastaavat suomalaisia yhtiömuotoja pitkälti toimintatavoiltaan sekä sisällöltään. (Koivuaho 2017.)

6.2 Rajavastuuyhtiö

Rajavastuuyhtiö (Osäühing) eli yksityinen osakeyhtiö on yleisin sekä suosituin yhtiömuoto pienissä ja keskisuurissa yhtiöissä. Sille ominaista on joustava organisaatio. Rajavastuuyhtiö eli osakkuusyhtiö perustetaan sopimuksella, joka on osakkaiden välinen. Laissa on määritelty sopimuksen vähimmäissisältö ja sen lisäksi osakkaat saavat sopia yhtiömiesten velvollisuuksista ja oikeuksista. Osuuspääoma jakautuu osuuksiin. Perustajia ja osakkaita voi olla yksi tai useampia ja he voivat olla yksityishenkilöitä tai yhtiöitä. Heidän kansallisuudelleen ei ole asetettu rajoituksia. Kuitenkin hallituksen jäsenistä vähintään puolella kotipaikan tulee olla EU:n alueella. Yhtiöosuus on vapaasti luovutettavissa yhtiömiehille, mutta ulkopuolisille tahoille luovuttaessa on etuosto-oikeus aina yhtiömiehillä. Yhtiön sitoumuksista ei vastata henkilökohtaisella omaisuudella, vaan vastuu rajoittuu yhtiöosuuden määrään. (Yrityksen perustaminen 2017.)

6.3 Osakeyhtiö

Osakeyhtiö (Aktšiaselts) vastaa suomalaista osakeyhtiötä. Osakeyhtiön kaikki osakkeet tulee rekisteröidä Viron arvopaperirekisteriin arvo-osuusjärjestelmän puitteissa. Yhtiöjärjestyksen lunastuslausekkeella voidaan rajoittaa myyntiä, mutta muuten osakkeet ovat vapaasti luovutettavissa. Toimintaan liittyy raportointivelvollisuus ja se on julkista. Osakeyhtiö on harvinaisempi ja lähinnä suuret yritykset käyttävät sitä. Perustajia ja osakkaita voi olla yksi tai useampia, yhtiöitä tai yksityishenkilöitä eikä heidän kansallisuudelle ole asetettu rajoja. (Yrityksen perustaminen 2017.)

6.4 Avoin yhtiö

Avoin yhtiö (Täisühing) ei ole yhtä yleisesti käytetty, kun edelliset muodot. Siihen kuuluu kaksi tai useampi yhtiömies, jotka toimivat yhteisellä toiminimellä ja ovat yhteisvastuullisesti kaikista kumppanuuden velvoitteista koko omaisuutensa kanssa. Avoin yhtiö toimii kumppanien laatimalla kumppanuussopimuksella. Se sopii, kun mukana on useampi sidosryhmä tai osakkeenomistajien taloudellista toimintaa. Avoimen yhtiön etuja ovat helppo ja nopea rekisteröinti sekä ei ole vähimmäisvaatimuksia. (Eesti: Gateway to Estonia 2016; Estonian investment Agency 2009.)

6.5 Kommandiittiyhtiö

Kommandiittiyhtiön (Saldusühing) perustajajäseniä on kaksi tai useampi luonnollinen tai oikeudellinen henkilö, jotka toimivat saman toiminimen alla yhtiön nimiin. Vähintään yksi henkilöistä on vastuussa yhtiön veloista kaikkien yhtiökumppanien varojen kanssa omaisuudellaan. Yhtiön velvoitteista tulee vastata vähintään yksi yhtiömiehistä yhtiöpanoksen määrään asti. (Estonian investment Agency 2009.)

7 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen empiirinen osuus. Tutkimuksen empiria koostuu teoriasta, jossa käydään lyhyesti läpi tutkimuksen termit, kuten esimerkiksi tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruumenetelmät sekä teoreettinen viitekehys. Lisäksi esitellään haastateltavat henkilöt tutkimusta varten. Empiirinen tutkimus perustuu teoreettiseen viitekehukseen. Empiiriseen tutkimukseen sisältyy kvalitatiivinen tutkimus, jonka tarkoituksena on selvittää kuinka suomalaisyritys voi etabloitua Viroon.

7.1 Tutkimusmenetelmät

Tämän työn tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät ovat valittu siten, että ne täydentäisivät toisiaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tavoitteena on, että haastattelusta saatavien vastausten perusteella pystyttäisiin antamaan perusteltuja vastauksia kysymyksiin, jotka työn alussa esitettiin. Empiirisen tutkimuksen perusteella voidaan tehdä lopulliset päätelmät yrityksen etabloitumismahdollisuuksista Virossa.

Työn tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa päämenetelmänä on useimmiten haastattelu. Tässäkin tapauksessa tietoa kerätään tarkoin valikoiduilta henkilöiltä heitä haastatteleamalla. Haastateltavan henkilökohtaiset kokemukset ja näkemykset tulevat paremmin esille kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytettäessä. Kvalitatiivisen tutkimuksen pääpiirteet ovat luokiteltu seuraavasti:

1. Tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineisto kootaan todellisissa tilanteissa.
2. Ihmistä suositaan tiedonkeruun instrumenttina eli tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa tutkittavien kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon.

3. Tutkijan tavoitteena on paljastaa uusia seikkoja, jolloin lähtökohtana on aineiston monipuolinen sekä yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkija ei määrää sitä, mikä on tärkeää.
4. Suositetaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille.
5. Tutkimuksen edetessä muotoutuu myös tutkimussuunnitelma.
6. Tapaukset käsitellään ainutlaatuisina ja aineistot tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Kvalitatiivista menetelmää käyttämällä voidaan siis valita haastateltavat henkilöt siten, että tärkeimpiin ja olennaisimpiin kysymyksiin saadaan vastaukset asiantuntevilta tahoilta. Tutkimukseen saadaan samalla lisää luotettavuutta ja pätevyyttä eli validiutta. Tiedonkeruumenetelmänä haastattelun yksi suurimmista eduista on joustavuus, koska tiedonkeruu tapahtuu usein suorassa vuorovaikutuksessa, niin tiedonkeruuta ja sen edistymistä voidaan säädellä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204-205.)

Tutkimuksen tekijänä halusin käyttää haastattelua tiedonkeruumenetelmänä, koska haastattelemalla tarkoin valikoituja henkilöitä saan uusia näkökulmia sekä ainutlaatuista informaatiota, joka on tärkeää. Haastattelutyypinä käytetään strukturoitua haastattelua eli lomakehaastattelua. Kysymykset ovat ennakkoon suunniteltuja ja esitetään tietyssä järjestyksessä. Haastattelut toteutetaan yksilohaastatteluina, koska kaikki ovat eri yrityksistä sekä eri puolelta Suomea. Kysymykset on laadittu tutkimuskysymyksiin ja tutkimukseen pohjautuen siten, että niillä saataisiin mahdollisimman paljon aineistoa ja uusia näkökulmia alan rautaisilta ammattilaisilta, joilla on kokemusta etabloitumisesta.

7.2 Haastattelun toteutus

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua, kuten aiemmassa kappaleessa jo kerrottiin. Haastattelun kohteiksi valikoitiin jo Viroon etabloituneiden yritysten edustajia. Haastattelut suoritettiin anonyyminä useimpien toivomuksesta ja jotta työ olisi yhtenäinen, niin toteutetaan se kaikkien haastateltavien kohdalla.

Haastateltavien valinnat perustuivat siihen, että heillä uskottiin olevan ajankohtaisinta sekä pätevintä tietoa, jotka ovat tutkimuksen kannalta oleellisia.

Haastattelut tapahtuivat toukokuun ja kesäkuun 2017 aikana. Kysymyslomakkeet toimitettiin haastateltaville etukäteen sähköpostitse, jotta he saivat rauhassa perehtyä aiheeseen ja valmistautua vastauksiin. Varsinaiset haastattelut toteutettiin puhelimitse, koska haastateltavat sijaitsivat ympäri suomen sekä ruotsissa ja virossa, eikä tarvittavia resursseja ollut henkilökohtaisiin tapaamisiin. Toteutus oli onnistunut, koska kaikki osapuolet olivat varanneet tarpeeksi aikaa, eikä ulkopuolisia häiriötekijöitä juurikaan ilmennyt. Yksi puhelu katkesi kesken haastattelun, mutta tutkija ei koe sen haitanneen tutkimusta, koska puhelu jatkui nopeasti luontevasti samassa tunnelmassa kuin aikaisemmin. Haastattelijaa miellyttivät haastateltavien innokkuus ja halukkuus auttaa tutkimuksessa. Tutkijan mielestä haastateltavat jakoivat rehellisesti mielenpiteensä ja tietonsa kysymyksiin. Usein haastateltavat halusivat lisäksi tarkentaa vastauksiaan ja jakaa henkilökohtaisia kokemuksiaan Viron markkinoihin liittyen.

Haastattelu toteutettiin strukturoituna lomakehaastatteluna, jossa kysymykset olivat laadittu ennakkoon ja esitettiin tietyssä järjestyksessä. Kysymyksistä valikoitiin vain oleellisimmat ja tärkeimmät sekä ne haluttiin pitää yksinkertaisina. Jotta vastauksista oli mahdollisimman paljon hyötyä, ne oli muotoiltu tutkimuksen sekä tutkimuskysymysten pohjalta. Jotta kuitenkin haastateltavien henkilökohtaiset kokemukset ja näkökulmat säilyivät, niin kysymykset ja vastaukset haluttiin pitää suhteellisen vapaamuotoisina. Tutkimukseen saatiin paljon arvokasta ja yksityiskohtaista tietoa.

7.3 Haastattelun tulokset

Tässä luvussa käydään haastattelun tulokset läpi. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluna, kuten aiemmin kerrottiin. Haastatteluihin osallistuivat neljä ammattilaista Suomalaisista yrityksistä, jotka toimivat Virossa tai joilla on liiketoimintaa siellä.

Työn tutkimuksen tuloksena on selvittää, mitä kaikkea yrityksen tulee ottaa huomioon laajentaessaan toimintaa Viroon. Haastattelija loi 11 kysymystä, joiden tarkoituksena on saada yksityiskohtaista kokemuksia sekä tietoa ongelmista, joita saatetaan kohdata Viron kaupankäynnissä.

Ensimmäisillä kysymyksillä selvitettiin, missä tehtävissä haastateltavat toimivat, millaista toimintaa yrityksellä on virossa ja kauanko se on toiminut siellä. Seuraavat kysymykset olivat kokemuksia yrityksen perustamisesta viroon, kuinka liiketoimintaharjoittaminen eroaa Suomessa harjoitettavasta ja millaisia seikkoja Virossa toimiessa tulisi ottaa huomioon. Seuraavat kysymykset ovat riskeistä ja haasteista jonka jälkeen käsitellään vielä liiketoimintakulttuuria virolaisten kanssa ja neuvoja yritykselle, joka harkitsee yrittämistä Virossa.

7.3.1 Haastateltavien toimenkuvat yrityksessä ja toiminta Virossa

Seuraavaksi esitellään lyhyesti haastateltavat yritykset ja henkilöt. Koska haastateltaville luvattiin anonymiteetti, niin henkilöiden tai yrityksiä nimiä ei mainita työssä. Haastateltavia kutsutaan lyhentein A, B, C ja D.

Haastateltava A toimii liiketoimintajohtajana kattoja rakentavassa yrityksessä. Suomessa konserni myy kattoja sekä niiden asennuspalveluja. Virossa heillä on rakennustuotteiden valmistusta ja myyntiä. Haastateltava vastaa vesikatetuotteista pientalo- ja rivitalokattoihin sekä julkisivutuotteista liikerakentamiseen. Yritystoimintaa perustettiin Viroon vuonna 1994.

Haastateltava B on vähittäiskaupan kehitysjohtaja ja vastaa IT asioista, logistiikasta, tilanhallinnasta, käsittelykeskuksesta sekä analytiikasta. Suomessa yrityksellä on hypermarketteja, liikennemyymälöitä, rauta- ja sisustuskauppa sekä pankkitoimintaa. Virossa heillä on hypermarketteja. Vuodesta 1999 asti on yrityksellä ollut yritystoimintaa virossa.

Henkilö C on myynninjohtaja (Vice president, sales). Yrityksellä on tuotantotoimintaa eli tehdas Virossa. Suomessa yritys toimii kansainvälisenä

elektroniikkateollisuuden sopimusvalmistajana ja järjestelmätoimittajana. Vuonna 2002 aloitettiin toimintaa viroon.

Haastateltava D toimii toimitusjohtajana yrityksessä, joka suunnittelee sähköteknisiä ratkaisuja sekä valmistaa sähkökomponentteja. Virossa yrityksellä on teollista valmistusta, joka on perustettu 2015.

7.3.2 Yrityksen perustaminen Viroon ja liiketoiminnan eroavaisuudet verrattuna Suomeen

Vastauksista käy ilmi, että Viro on yrittäjäystävällinen maa, jossa viranomaiset ovat avuliaita. Yrityksen perustaminen on helppoa ja yksinkertaista. Valtiolla on halu saada yrityksiä paikallistumaan ja ihmiset työllistymään. Henkilön C mielestä Viron ja Suomen välillä ei ole suuria eroja, mutta muut ovat yhtä mieltä siitä, että yrityksen perustaminen Viroon käy helposti.

Liiketoiminnan harjoittaminen Virossa eroaa Suomessa harjoitettavasta liiketoiminnasta, siten, että verotus on yksinkertaisempaa ja lainsäädäntö on tiukempaa työnantaja-työntekijäsuhteessa. Ammattiyhdistyksillä ei ole roolia virolaisessa työelämässä eikä työhön liittyvissä sairauksissa ole vakuutuksia. Peruslähtökohdat ovat kuitenkin samankaltaisia, ainakin rakennustuotteiden myynnin suhteen, toteaa Haastateltava A. Haastateltava D toimii lähinnä alihankkijana, joten hänellä ei ole tästä niin paljon kokemusta.

7.3.3 Mitä aloittavan yrittäjän tulisi huomioida Virossa?

Haastateltava A toteaa, että kun suomalainen yritys menee Viroon, niin täytyy ymmärtää, että vaikeusaste moninkertaistuu kansainvälisessä kaupassa. Hän myös kertoo, että on tärkeää saada paikallista henkilöstöä, joilla on kyseisen liiketoiminnan osaamista sekä halua edetä siinä. Se takaa, että on sopivia kontakteja vauhdikkaaseen liiketoiminnan ja myynnin aloitukseen sekä tulovirran kerryttämiseen. Muussa tapauksessa ainoastaan kulut juoksevat, eikä tuloja ole.

Henkilö B on sitä mieltä, että aloittavan yrittäjän tulee perehtyä paikalliseen lainsäädäntöön, sekä ottaa huomioon markkinoiden erityispiirteet, kuten työvoimamarkkinat. Yritys pystyy kasvamaan nopeasti Virossa sekä yritysten verotus on poikkeavaa Suomeen verrattuna. Virossa perustyövoimasta on pula ja palkkataso on alhainen, joka on kilpailuetu.

C kertoo, ettei hänellä ole perustamiskokemusta, mutta Virossa kannattaa ottaa huomioon, että on paljon paikkakuntaakohtaisia kustannuseroja. Tallinnassa on kalliimpaa kuin pienemmissä ja syrjäisemmissä paikkakunnissa. Pienissä kunnissa voi myös olla vaikeampaa saada työvoimaa. Vastaja D on hyvin samoilla linjoilla ja sanoo, että kannattaa solmia paikallisia kontakteja ja miettiä yrityksen lokaatio tarkkaan ottaen huomioon, että suosituilla alueilla on kalliimpaa.

7.3.4 Riskit ja haasteet

Haastateltava A kertoo yrityksen ottaneen varsin pieniä riskejä perustamalla toimintaa Viroon. Eteneminen on ollut porrastettua ja jatkon kehittyminen perustuu paikallisiin saavutuksiin toisin sanoen tulovirtaan. Myöhemmässä vaiheessa he ovat tehneet tuotannollisia ulkoistuksia Viron tehtaalle, josta toimitetaan tuotteita Euroopan asiakkaille.

Suurimmat haasteet A:n yritykselle ovat olleet asiakaskokemusten puute ja uuden tuotteen tuonti uusille markkinoille. Viro on käsityöläisosamiisvaltainen maa, joten työntekijät osaavat tuotantopuolen työn, mutta on haastavaa päästä kohti teollista automaatiota. Täytyy valmistautua kouluttamiseen, motivoimiseen ja sitouttamiseen, koska ammattitaitoisen työvoiman saatavuus voi olla haaste joillakin sektoreilla.

B kertoo, että yksi riskeistä on ainakin ollut maantieteellis-poliittinen. Baltiassa on epävakaata talouden kehitystä, jolla on hyvät ja huonot puolensa. Muutokset ovat rajuja. Virossa on ammattitaidoin puutetta lisäksi, mikä tarkoittaa, että oikeasti ammattitaitoista työvoimaa voi olla vaikea löytää. Haasteita olivat ainakin talouden

turbulenssit, koska ne ovat voimakkaita. Edellinen lama oli raju, mutta toipuminen oli myös ripeähkö. Työvoimamarkkinat ovat kuitenkin haastavia.

Henkilön C mukaan heidän riskejä ovat olleet työvoiman saatavuus ja sen pysyminen, kustannusten kehitys, työvoiman osaaminen ja laaduntuottokyky, joka viittaa edelliseen vastaukseen, ettei osaavaa työvoimaa välttämättä löydy, joka osaisi tuottaa laatukriteerien mukaisia tuotteita. He ovat ottaneet myös investointeihin liittyviä riskejä, kuten koneet, laitteet ja kiinteistöt. Jos laitteet ja koneet hajoavat, ne tarvitsevat korjausta ja muutenkin huoltoa, jolloin yrityksen täytyy varmistaa, että sellaisiin toimenpiteisiin on varaa.

C:n haasteita ovat olleet työvoiman saatavuus, kustannusten ja vuosikustannusten nousu sekä se, ettei Virossa meinaa löytää teknillisesti korkeakoulutettuja henkilöitä. Työntekijöitä löytyä esimerkiksi tehtaan puolelle, mutta toimihenkilöiden virkoihin, jotka osaisivat teknisiä asioita.

D:n tärkein ja suurin riski on ollut pitkäaikaisen vuokrasopimuksen laatiminen Virossa. Haasteena oli kysynnän romahdus juuri kun he olivat käynnistämässä yritystoimintaa. Asiakkaat supistivat ostojaan rajusti, kun öljyn hinta romahti.

7.3.5 Kaupankäynti ja haasteet Virolaisten kumppaneiden kanssa

Haastateltava A:n mielestä kaupankäynti virolaisten kanssa on samanlaista kuin suomalaisten. Täytyy tuntea asiakas, synnyttää luottamus ja että tuotteet sekä palvelu vastaavat tarvetta. Ylilautua ei tarvitse kukaan. Haasteena hän kertoo olleen se, että muutoksiin tulee varautua yllättävissäkin tilanteissa, sillä Virossa on monenlaista kaupantekijää ja kulttuurierot tulee ottaa huomioon. Ei pidä olla sinisilmäinen, koska ostaja on aina ostaja. Kaupat on tehty vasta kun sopimukset on allekirjoitettu ja raha alkanut siirtymään eli kättä päälle- menettelyyn ei kannata luottaa. Tulee muistaa hallita omat kulurakenteet eikä kannata ladata kustannuksia etukäteen. Useimmiten ehtii hyvin kasvaa kysynnän mukana ja näin säilyttää kilpailukyvyyn eikä joudu tekemään pakottavia liikkeitä.

Henkilön B:n mielestä kaupankäynti Virolaisten kanssa on käytännössä samanlaista kuin muidenkin kanssa, mutta täytyy ymmärtää erityyppisten ihmisten kulttuuritausta ja sitä kautta käyttäytymismalleja. Sopimusten laadinnassa kannattaa olla hieman varovaisempi, kirjallisiin sovittuihin asioihin voi luottaa paremmin. Taustat kannattaa selvittää kunnolla, koska välillä ilmenee saippuakuplia eli ettei ole siltä miltä näyttää. Haasteilla B viittaa jo edeltävään vastaukseen, mutta toteaa, että virolaisen luonteenlaatu on perusrehellinen ja jaamme saman sielunmaiseman.

Haastateltava C kertoo, että heidän asiakkaansa ovat pohjoismaista ja Euroopasta, joten eivät tee kauppaa suoraan Virolaisten kanssa. Haasteena on ollut investointikyky, mutta haastateltava kehuu, että toimittajat toimivat hyvin.

Vastaaja D on sitä mieltä, että Virolaisten yrityskulttuuri on hyvin lähellä Suomalaista, mutta silti täytyy olla varma, ettei synny väärinymmärryksiä. Haasteita syntyy siitä, ettei puhuta samaa äidinkieltä. Liiketoimintakielenä käytetään englantia, joten täytyy varmistua, että toinen ymmärtää, mitä tarkoittaa. Sanaston lisäksi käsitteistö voi olla erilaista.

7.3.6 Neuvoja yritykselle, joka suunnittelee etabloitumista Viroon

Haastateltava A neuvoo, että kannattaa löytää paikallinen ja luotettava vetäjä, jolla on sopivat suhteet sekä tuntuma markkinoihin. On suositeltavaa pitää kuitenkin selvä ja laaja oma kontrolli, jonka paikalliset ihmiset tuntevat ja tietävät. Eli aina, jos joku huijaa, niin jää kiinni. Täytyy luoda selkeät prosessit ja toimia niiden mukaan. Virheitä sattuu yleensä sivuprosesseissa, kun ydinasiat ovat kunnossa. Kulut on hyvä pitää kurissa.

B viittaa kysymyksen 7 (Millaisia riskejä yrityksenne on ottanut perustamalla toimintaa Viroon) vastauksiin, jossa kertoo, että Baltian epävakaa taloudellisesta kehityksestä, jolla on hyvät ja huonot puolet. Hän kuitenkin sanoo, että Virossa on paljon positiivisia mahdollisuuksia. Markkinoilla on vielä paljon tilaa ja yrittäminen

on helpompaa kuin Suomessa, koska Virossa on tilaa yrittää ja lainsäädäntö sekä yhteiskunta tukevat yrittämistä.

Vastaaja C on sitä mieltä, että kannattaa tutkailla työvoiman ja kustannusennusteiden kehittymistä. Alempia maita, kuten Latviaa ja Liettuaa, voi pitää myös mahdollisina kohteina. Täytyy miettiä lisäksi, haluaako aloittaa tyhjästä itse vai kenties ostaa jotain paikallista, josta jatkaa. Vähintään yhden suomalaisen olisi hyvä olla paikalla tarkkailemassa tilannetta, joka tarpeen vaatiessa ilmoittaa tapahtumista suomeen.

D kehottaa kysymään neuvoa jo Virossa olevilta. Heti alussa tulisi ottaa yhteys EAS:ään, josta saat monenlaista apua. Lisäksi Viron e-kansalaisuuden hakeminen kannattaa, niin voit allekirjoittaa viralliset dokumentit sähköisesti. Kannattaa edetä järjestelmällisesti hankkeessa.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen tuloksia ja mitä johtopäätöksiä niistä voidaan tehdä. Vastasivatko ne tutkijan mielikuvaa tutkimuksen tuloksesta vai antoivatko jotain täysin uutta tietoa. Lisäksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, validiteettia ja reliabiliteettia. Kappaleessa annetaan mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia ja arvioidaan opinnäytetyö.

8.1 Keskeisimmät johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Viroon etabloitumista. Työssä selvitettiin teoriaan ja tutkimukseen perustuen, mitä yrittäjän tulee ottaa huomioon laajentaessaan yritystoimintaansa Viroon. Haastateltavat olivat eri aloilta ja heillä oli erilaisia omakohtaisia kokemuksia sekä mielipiteitä. Selkeitä yhtäläisyyksiä kuitenkin löytyi vastauksissa, jotka tukevat teoreettista viitekehystä.

Tutkimuksessa selvisi, että kun suomalainen yritys aikoo laajentaa toimintaansa Viroon, tulee olla tarpeeksi kontakteja paikallisista. Yrittäjän tulee tutustua paikalliseen lainsäädäntöön, kulttuurieroihin, verotukseen ja kustannuseroihin eri paikkojen välillä sekä tutkia mahdollisten tuotteiden kysyntä. Liiketoiminta tulisi suunnitella niin, että yrityksellä on mahdollisuus laajentua ja kehittyä tulevaisuudessa yrityksen menestystä ajatellen.

Viroon etabloituvan yrityksen tulee olla ajan tasalla Viron liiketoimintakulttuurista ja käytänteistä. Tutkimuksessa tulleiden vastausten perusteella voidaan todeta, että kaupankäyntitavat ovat Suomessa ja Virossa hyvin samankaltaisia. Haastateltavat kertoivat, että Virolaisten kanssa on helppo tehdä yhteistyötä ja käydä kauppaa ja että he ovat hyvin työ orientoituneita. Virossa on kuitenkin hierarkia enemmän näkyvänä osana työelämää, joka täytyy muistaa. Vaikka virolaiset ja suomalaiset kohtaavat periaatteiltaan ja toimintatavoiltaan monella tavalla, tulee yrittäjän kuitenkin muistaa toimia paikallisten tapojen mukaisesti.

Sekä teoriaosuudessa että haastatteluissa kävi ilmi, että Viron verotus suosii yrittäjiä, joka on merkittävä etu. Yrityksen voittoa verotetaan Virossa vasta, kun nostetaan osinkoja ulos yrityksestä. Kun voittoa voidaan sijoittaa yrityksen kehittämiseen, mahdollistetaan yritykselle hyvät kasvumahdollisuudet. Lisäksi materiaalit, työvoima ja yleinen hintataso ovat suomea huomattavasti edullisempi. Ne luovat suuren edun kansainvälistyvälle yritykselle.

Haastatteluissa selvisi, että yritykselle voi olla haastavaa kuitenkin se, etteivät kaupantekijät puhu äidinkieleltään samaa kieltä. Tulisi varmistua, ettei väärinymmärryksille jää sijaa ja että molemmat osapuolet ymmärtävät toisiaan. Tutkimuksessa kävi ilmi, ettei tule luottaa liikaa sanallisiin lupauksiin, vaan että kaupat syntyvät vasta molempien osapuolten allekirjoittaessa sopimukset. Markkinoilla on monenlaista yrittäjää, joten suositellaan, että tiimiin kuuluu paikallinen, jolla on oikeanlaiset suhteet selvittää mahdollisten kumppaneiden taustat.

Tutkimuksen mukaan suurimpiin haasteisiin kuitenkin kuuluu taloudellinen riski. Baltian talous on epävakaa, jolla on niin hyvät kuin huonot puolensa, mutta muutokset ovat nopeita. Työvoiman saanti tietynlaisiin ammatteihin on jo nyt haasteellista, erityisesti korkeakoulutetun työvoiman suhteen. Yleisen hintatason nousu huolettaa yrittäjiä ja tulevaisuudessa työvoiman saanti voi vaikeutua entisestään.

Alussa tutkija määritteli, että työn tarkoituksena on löytää oikeanlaiset markkinat kohdeyritykselle. Tutkimukseen ja teoriaan perustuen toimeksiantoyritykselle sopiva yhtiömuoto Viroon etabloituessa voisi olla osakeyhtiö tai rajavastuuyhtiö, koska nämä vastaavat rakenteeltaan eniten suomalaisia yhtiömuotoja.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

On aiheellista arvioida tutkimuksen luotettavuutta, koska vaikka tutkija pyrkii virheettömyyteen, niin tulosten pätevyys ja luotettavuus voi vaihdella. Tutkimuksen

pätevyyttä ja luotettavuutta mittaa reliabelius ja validius. (Hirsijärvi ym. 2009, 231.)

Validiteetti ilmaisee, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä kuuluukin mitata. Reliabiliteetti taas ilmaisee sen, kuinka luotettavasti sekä toistettavasti mittari mittaa haluttua ilmiötä tai asiaa. (Tilastokeskus 2017.)

Tutkimuksen luotettavuutta tulisi aina arvioida. Laadullisen tutkimuksen ydinasioita ovat henkilöiden, tapahtumien ja paikkojen kuvaukset. Tutkija kuvailee yksityiskohtaisesti tutkimuksen tapahtumia ja kuinka saatuihin tuloksiin on päädytty. Tutkimuksesta tulisi kertoa selkeästi ja totuudenmukaisesti. Olisi suotavaa kuvailla esimerkiksi olosuhteita paikasta, jossa tutkimusaineisto on kerätty. Lisäksi voidaan kertoa mahdollisista häiriötekijöistä, haastattelun virheellisistä tulkinnoista, ja tutkijan omasta haastattelutilanteen arviosta luotettavuuden lisäämiseksi. Tutkijan tulee kertoa mihinkä perustaa tutkimuksen päätelmät ja tulkinnat. (Hirsijärvi ym. 2009, 232-233.)

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta voi mitata usealla tavalla. Teoreettinen runko on kirjoitettu vastaamaan teoreettista viitekehystä. Teoreettinen runko on laadittu tarjoamaan laajasti tietoa, jotta aiheesta on mahdollista tehdä syventävää tutkimusta. Tutkija uskoo teoriaosuuden olevan riittävän laaja ja tietopitoinen tutkimusta varten. Haastateltavat valittiin tarkasti heidän pätevyytensä perusteella, joten tutkija uskoo tutkimuksen luotettavuuteen sekä pätevyteen. Teoreettisen viitekehysten pohjalta valitut teemahaastattelun kysymykset pyrittiin vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkijan mielestä tutkimukseen saatiin täsmällisiä ja luotettavia vastauksia.

Tutkimuksen haastateltavat päätyivät usein samankaltaisiin vastauksiin, joten työn reliabeliuden katsotaan toteutuneen. Koska tutkimuksessa saatiin vastaukset kaikkiin asetettuihin kysymyksiin, tutkimusta voidaan pitää validina. Aineisto on pyritty käsittelemään sekä tulkitsemaan mahdollisimman totuudenmukaisesti. Jotta

lukijat saavat mahdollisimman oikean kuvan käsiteltävästä aiheesta, niin tutkija on pyrkinyt luomaan mahdollisimman informatiivisen kokonaisuuden.

8.3 Jatkotutkimusehdotukset

Yrityksen yksi esitetyistä toiveaiheista oli esittää kohdemarkkinoille markkinointitutkimus potentiaalisen maan asustealalta, jossa näkisi mahdollisuudet markkinoilla. Toiveena oli saada selville mahdollisista kilpailijoista, markkinoiden koosta ja tietoa mahdollisesta markkinaraosta. Markkinointitutkimus voisi olla mielenkiintoinen ja ajankohtainen esimerkiksi markkinoinnin opiskelijalle.

Haastateltavien vastauksista tuli useasti esille verkostoitumisen tärkeys kansainvälisessä ympäristössä ja kuinka tulisi olla paikallinen hyvin verkostoitunut henkilö yrityksessä. Erityisesti ensimmäistä kertaa etabloitumista harkitseva yritys tarvitsee apua. Opas Viron liiketoimintaympäristöön tai tutkimus kuinka voi verkostoitua Virossa liiketoiminnan saralla voisi sopia kansainvälisenkaupan opiskelijalle.

8.4 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi vuoden 2017 alussa. Toimeksiantajayritys jakoi mahdollisia ideoita aiheeseen, mutta antoivat melko vapaat kädet luovuudelle. Tutkija sai itse päättää etabloitumisen kohdemaan, ainoastaan Norja ja Ruotsi olivat pois laskuista, koska toimeksiantaja ei katsonut niiden tarjoavan tarvittavia markkinoita kyseisen yrityksen etabloitumiselle. Toimeksiantajan toiveita kunnioitettiin, niin että työssä tutkittiin mahdollisuutta etabloitua ulkomaille.

Tutkija pyrki käyttämään ajankohtaisinta tietoa ja luotettavia kirjallisuus- sekä internetlähteitä. Viron yhtiömuodoista oli haasteellista löytää tarpeeksi tietoa, mutta eri lähteitä käyttämällä se onnistui. Työn toivottiin tuovan luotettavaa ja ajankohtaista tietoa teorian tueksi. Työn lähteinä käytettiin pääasiallisesti suomalaista kirjallisuutta ja laajalti englannin- sekä suomenkielisiä internetlähteitä.

Tutkijan mielestä työ on ajankohtainen ja tärkeä, sillä on monet yritykset ovat laajentaneet ja harkitsevat laajentavansa yritystoimintaa ulkomaille, jolloin Viro on naapurimaana hyvä vaihtoehto. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, että yrityksillä on usein liian vähän tietoa Viron yrityskulttuurista ja kansainvälistymisestä, joka voi jopa estää yrityksen etabloitumisen.

Työn laatijan mielestä opinnäytetyö onnistui hyvin. Prosessin aikana tutkija on oppinut aikatauluttamisen tärkeyden, sillä opinnäytetyö kirjoitettiin kokoaikaisen työn ohella. Opinnäytetyön kirjoittamisprosessi on ollut työn laatijalle opettavainen ja kirjoittamiseen sekä tutkimustyöskentelyyn on tullut uusia näkökulmia. Eniten tutkija kokee oppineensa, kuinka työn olisi voinut suorittaa vielä suunnitelmallisemmin ja tarkemmalla aikataululla.

LÄHTEET

- Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. 1. painos. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Eesti.ee Gateway to eEstonia. 2016. Establishing a general partnership and limited partnership. Viitattu 23.4.2017.
https://www.eesti.ee/eng/taisuhing_usaldusuhing_tulundusuhistu
- Estonian investment agency. 2009. Legal form. Viitattu 23.4.2017.
<https://www.investinestonia.com/en/investment-guide/establishing-a-company/171-legal-form>
- Fintra 2008. Vientikaupan asiakirjat 2008. 34. uusittu painos. Helsinki. Multiprint Oy.
- Hörkkö, H. & Koskinen, H. & Laitinen, P. & Mattson, M. & Ollikainen, J. & Reinikainen, A. & Werdermann, R. 2010. Huolinta-alan käsikirja. Helsinki. Suomen Huolintaliikkeiden Liitto ry.
- Järvinen, L. 2005. Kuka opettaa ja ketä? Viro EU:n jäsenenä. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Koivuaho. 2017. Muistilista yrityksen perustamisesta Viroon. Viitattu 17.4.2017.
<https://www.koivuaho.fi/muistilista-yrityksen-perustamisesta-viroon/>
- Logistiikan maailma. Incoterms 2010. Viitattu 6.8.2017.
<http://www.logistiikanmaailma.fi/sopimukset/toimituslausekkeet/incoterms-2010/>
- Melin, K. 2011. Ulkomaan kaupan menettelyt: vienti ja tuonti. AMK-Kustannus Oy. paz
- Menipaz E. & Menipaz A. 2011. International Business. SAGE Publications Ltd.
- Tilastokeskus. 2017. Validiteetti. Viitattu 20.8.2017.
<http://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>
- Tilastokeskus. 2017. Reliabiliteetti. Viitattu 20.8.2017.
<http://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>
- Pasanen, A. 2005. Kansainvälisen kaupan käsikirja. Helsinki. Multikustannus Oy.
- Passport to Trade. 2014. Viro. Viitattu 2.4.2017. <http://businessculture.org/fi/eastern-europe/estonia/> Pirnes, H & Kukkola, E. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. 1. painos. Vantaa. Eemil Kukkola, Hannu Pirnes ja Warner Söderström Osakeyhtiö.

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

Yrityksen perustaminen. 2013. Miksi yrityksen perustaminen viroon on houkutteleva vaihtoehto. Viitattu 17.4.2017. <http://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-perustaminen-viroon/>

Yrityksen perustaminen. 2017. Kansainvälistymissuunnitelma. Viitattu 18.4.2017. <https://yrityssuomi.fi/kansainvalistymissuunnitelma>

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon – Suomalaisyritys kansainvälistyy. Juva. WS Bookwell Oy.

LIITE 1

Haastattelukysymykset

1. Haastateltavan toimenkuva ja tehtävät yrityksessä?
2. Millaista toimintaa yrityksellä on Virossa?
3. Milloin yritys perustettiin Viroon?
4. Miten kuvailisit yrityksen perustamista Virossa?
5. Miten liiketoiminnan harjoittaminen Virossa eroaa Suomessa harjoitettavaan liiketoimintaan?
6. Mitä aloittavan yrittäjän tulisi huomioida Virossa?
7. Millaisia riskejä yrityksenne on ottanut perustamalla toimintaa Viroon?
8. Millaisia haasteita yrityksenne kohtasi?
9. Millaista kaupankäynti on virolaisten kanssa?
10. Millaisia haasteita olette kohdanneet virolaisten kumppaneiden ja liikemiesten kanssa?
11. Millaisia neuvoja antaisitte yritykselle, joka harkitsee tytäryhtiön perustamista Viroon?